

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

TEMA:
PLANEACIÓN FINANCIERA

SUB-TEMA:
APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN
FINANCIERA EN LA EMPRESA
QUÍMICAS VETERINARIAS, S.A.
EN EL PERIODO 2015-2016.

AUTORES:
BR. MANUEL ANTONIO GUZMÁN RAMÍREZ
BR. VÍCTOR BISMARCK GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ

TUTOR:
MSC. GERMAN ANTONIO MORAGA

MANAGUA, NICARAGUA, 8 DE JULIO DE 2016.



TEMA:

Planeación Financiera

SUB-TEMA:

Aplicación de las Herramientas de la Planeación Financiera en la Empresa

Químicas Veterinarias, S.A.

en el Periodo 2015-2016.



DEDICATORIA

A mi padre celestial Jesucristo que me ha dado la vida, sabiduría y fuerzas para seguir adelante y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi amada esposa Yara que durante mi carrera me ha brindado su apoyo, paciencia y amor incondicional para culminar mi licenciatura con éxitos.

A mis preciosos hijos Emily y Augusto que son el motor de mi vida para seguir luchando y dar lo mejor de mí, tratando de ser el mejor ejemplo al que ellos se puedan referir en un futuro.

Y finalmente a mis tutores, profesores y compañeros que en el transcurso de mi carrera me ha brindado sus consejos y apoyo en mi desarrollo y trabajo.

Víctor Gutiérrez Gutiérrez.



DEDICATORIA

A Dios padre celestial fuente amor y sabiduría gracias por permitirme llegar hasta este momento tan importante.

A mi Madre, ejemplo de superación y siempre luchadora, quien me ha demostrado que en el camino hacia la meta se necesita de mucha fortaleza y perseverancia para poder superar nuestras barreras y miedos para lograr lo que anhelamos.

A mis Hermanas Gladis y Fátima quienes no dudaron ni un segundo para brindarme su apoyo en cuanto estuviera a su alcance.

Especialmente a mi esposa Mirna y mi bella hija Danielita, quien durante todos estos años de estudio ha estado a mi lado incondicionalmente como una amiga y compañera idónea, compartiendo parte de su tiempo apoyándome y motivándome para lograr mí meta, gracias por tu amor y comprensión.

Manuel Guzmán Ramírez.



AGRADECIMIENTO

Le agradezco a dios por sobre todas las cosas por estar siempre a mi lado y guiarme en todo momento con su espíritu santo.

Agradezco a mi esposa e hijos por ser mis pilares de cada día y porque me llevaron de la mano para cumplir nuestros sueños con amor.

A mi compañero de seminario Manuel Guzmán que ha sido un gran amigo y apoyo para que juntos con nuestro esfuerzo pudiéramos obtener nuestro anhelado título universitario con éxito; así como a todos aquellos compañeros que tuve el agrado de conocer y me brindaron su amistad sincera a lo largo de nuestra carrera.

A nuestro tutor y a todos aquellos maestros que durante la trayectoria académica me han transmitido su aporte enriquecido de conocimientos en la materia, y demás amigos de la universidad que me han brindado su apoyo en el momento necesario, gracias a todos.

Víctor Bismarck Gutiérrez Gutiérrez.



AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme permitido vivir hasta este día, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo Felicidad.

Le doy gracias a mi madre por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi esposa por estar con migo en cada momento brindándome apoyando incondicional en todo este proceso de aprendizaje, crecimiento y formación profesional.

A la Universidad por la oportunidad que me dieron de realizar un sueño y cumplir una meta, a mi tutor y maestros que estuvieron siempre presente en los momentos difíciles brindándome su mano amiga, finalmente a mis amigos a lo largo de mi carrera por todo el apoyo, la confianza, y el tiempo dedicado a mi persona para compartir sus conocimientos y sobre todo su amistad.

Manuel Antonio Guzmán Ramírez.



VALORACIÓN DEL DOCENTE

Managua, Nicaragua 08 de julio de 2016.

Msc. Álvaro Guido Quiroz

Director de Departamento Contaduría Pública y Finanzas

Su Despacho.

Estimado Msc. Guido:

Remito a usted los ejemplares del informe final de Seminario de Graduación Titulado con el tema: Planeación Financiera y el Sub tema:” Herramientas de la planeación financiera en la empresa Químicas Veterinarias, S.A. por el periodo 2014, presentado por los bachilleres: Víctor Bismarck Gutiérrez Gutiérrez, Carnet N° 03423526 y Manuel Antonio Guzmán Ramírez Carnet N° 08202016 para optar el Título de Licenciados en Contaduría Pública y Finanzas.

Este informe final reúne todos los requisitos metodológicos para el informe de seminario de graduación que especifica la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999 de la Unan-Managua.

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

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

Msc. German Antonio Moraga

Tutor Seminario de Graduación II Semestre 2015



RESUMEN

Con esta investigación abordamos problemas de liquidez y rentabilidad que se estaban presentando en la empresa Químicas Veterinarias, S.A. con el objetivo de aplicar las principales herramientas de planeación financiera y explicar la importancia y utilidad de las mismas en toda empresa.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó la técnica de investigación documental y bibliográfica, además se revisó los principales Documentos de Gestión e información financiera de la empresa Químicas Veterinarias, S.A que se abordó en el caso práctico. Se logró así comprender en más detalle la problemática presentada por la Empresa. También se determinó las causas que generaron el problema y las posibles soluciones. Como solución, se implementaron las principales herramientas de planeación financiera como son: Presupuesto Maestro, Flujo de Caja Presupuestado y Estados Financieros Proforma, logrando así dar solución a los problemas de Liquidez con la Planeación del Efectivo y mejorar la Rentabilidad con la Planeación de las Utilidades a través del control y planificación de los gastos al analizar el efecto e importancia que los mismos presentaban en los Estados Financieros Proforma.

Se puede concluir que las herramientas de planeación financiera son un instrumento de vital importancia en toda empresa si se quiere prolongar la existencia de la misma y si se quiere mantener un crecimiento y desarrollo sostenibles, puesto que con la planeación financiera adecuada se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y mantener la “salud” financiera de empresa.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	3
III. OBJETIVOS	4
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA	5
4.1 Generalidades de la Planeación Financiera:	5
4.1.1 Qué es la planeación financiera	5
4.1.2 Objetivo de la planeación financiera	6
4.1.3 Modelos de planeación financiera:	7
4.1.4 Herramientas de la planeación financiera:.....	10
4.1.5 Partes del proceso de la planeación financiera	17
4.2 Punto de Equilibrio	18
4.2.1 Qué es el Punto de Equilibrio	18
4.2.2 Definir costos.....	19
4.2.3 Clasificar costos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF)	19
4.2.4 Hallar costo variable unitario	20
4.2.5 Aplicar fórmula del punto de equilibrio	20
4.2.6 Comprobar resultados.....	20
4.2.7 Análisis del punto de equilibrio.....	20
4.3 Presupuesto	22
4.3.1 ¿Qué es un Presupuesto?	22
4.3.2 Objetivo de un presupuesto:	23
4.3.3 Clasificación de los Presupuestos:.....	24
4.4 Presupuesto de Efectivo.....	27
4.4.1 Qué es el Presupuesto de Efectivo.....	27
4.4.2 Objetivos del Presupuesto de Efectivo	28
4.4.3 Importancia del Presupuesto de Efectivo	28
4.4.4 Elementos que componen el Presupuesto de Efectivo	29



4.5 Estados Financieros Proforma	30
4.5.1 Estados financieros Pro-forma.....	30
4.5.2 Insumos de los estados pro-forma:	31
V. CASO PRÁCTICO	33
5.1. Introducción al Caso Práctico	33
5.2. Objetivos del Caso Práctico	34
5.3. Desarrollo del Caso Práctico	34
5.3.1. Perfil de la empresa.....	34
5.3.2. Planteamiento del problema.....	39
5.3.3. Diagnóstico del problema	39
5.3.4. Alternativas de solución del problema.....	40
5.3.5. Presupuesto Maestro de QUIMVETSA.....	40
5.3.6. Flujo de Caja Presupuestado.....	49
5.3.7. Estados Financieros Proforma	50
5.4. Conclusiones del Caso Práctico	51
VI. CONCLUSIONES.....	53
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	54
VIII. ANEXOS	55



I. INTRODUCCIÓN

El proceso de planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder realizar sus objetivos. Dos son los principales problemas con los que generalmente se enfrentan las empresas, uno es la LIQUIDEZ que va ligada a la PLANEACION DEL EFECTIVO y que implica la preparación del presupuesto de caja de la empresa; y el otro es LA RENTABILIDAD que está directamente relacionada con LA PLANEACION DE LAS UTILIDADES, que se efectúa mediante los estados financieros pro forma.

Existen un sinnúmero de trabajos y libros relacionados con este tema, sin embargo en cada uno de ellos podemos enriquecer nuestros conocimientos debido a la diversidad de contextos económicos y sociales en los que se desarrollan y la profundidad con que cada autor expone su estudio.

Con esta investigación se pretende describir las generalidades de la planeación financiera y desarrollar sus principales herramientas de planeación financiera aplicando sus principios y métodos a un caso real de la empresa Químicas Veterinarias, S.A. para su mejor comprensión.

Para realizar este trabajo se aplicó como principal método de recopilación de la información la técnica de investigación documental o bibliográfica, además se hizo consultas en blogs y



enciclopedias en internet y documentación de Manual de Identidad y Manuales de Gestión de la empresa analizada en este caso.

Este trabajo está desarrollado en siete acápite estructurado de la siguiente manera: **Acápite I.** Introducción; **Acápite II.** Justificación; **Acápite III.** Objetivos; **Acápite IV.** Desarrollo del Subtema; **Acápite V.** Caso Práctico; **Acápite VI.** Conclusiones; **Acápite VII.** Bibliografía; **Acápite VIII.** Anexos.

II. JUSTIFICACIÓN

El estudio de la planeación financiera es una herramienta útil en el desarrollo financiero de las organizaciones, es por ello que este trabajo está enfocado en la importancia de las “herramientas de planeación financiera” así como su aplicación y desarrollo, dado que son la base fundamental de la planeación financiera como tal, con las cuales, a través de su análisis, se apoyará la toma de decisiones financieras importantes.

Las Finanzas no es una ciencia exacta como las matemáticas y las físicas y cada empresa tiene sus propias particularidades en cuanto al tratamiento de sus operaciones, sin embargo la elaboración de este documento está dirigido a todas aquellas personas interesadas en conocer cómo se aplican las herramientas de planeación financiera en una empresa específica.

El tema de este trabajo investigativo proporciona lineamientos y criterios acerca de las herramientas necesarias para la planeación financiera así como su importancia y valor, con el desarrollo de trabajo se reafirma la importancia y necesidad de tomar en cuenta todos estos conceptos sin los cuales no podrían tomarse las valoraciones y decisiones financieras más adecuadas.

Este trabajo, será una herramienta útil de la facultad, puesto que será nueva fuente de información y un medio de consulta para todos aquellos alumnos interesados en la investigación del tema y para aquellos docentes cuando impartan alguna clase de este tipo.



III. OBJETIVOS

Objetivo General

- Aplicar las principales Herramientas de la Planeación Financiera en la empresa Químicas Veterinarias, S.A.

Objetivos Específicos

- Describir las Generalidades de la Planeación Financiera.
- Desarrollar las principales herramientas de planeación financiera aplicadas en la empresa Químicas Veterinarias, S.A.
- Preparar a través de un caso práctico, un ejemplo de la aplicación de las principales herramientas de la Planeación Financiera en QUIMVETSA.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

4.1 Generalidades de la Planeación Financiera:

4.1.1 Qué es la planeación financiera

Según Weston, F. (1994) Fundamentos de Administración Financiera: “La planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados”.

Por otro lado, Gitman, L. (2007) Principios de Administración Financiera, plantea: “El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos.”

En las diferentes bibliografías consultadas no se encuentra una definición universal de lo que es la planeación financiera pues cada autor lo conceptualiza conforme su estudio. Para esta investigación se definirá la Planeación Financiera como 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 los objetivos de los planes operativos y estratégicos, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlos.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo 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.

La planeación financiera 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.

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

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planeación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

4.1.2 Objetivo de la planeación financiera

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

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma. Tanto el presupuesto de caja como los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales siempre los exigen.

Gitman, L. (2007), Principios de Administración. Financiera.

4.1.3 Modelos de planeación financiera:

Modelo Económico o de Resultados

Es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias proporciona la información de resultados correspondiente a un periodo determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener la utilidad del periodo. El modelo económico se ha diseñado con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, siendo una variante de la gráfica del punto de equilibrio y que se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias, mostrando sobre una gráfica de 2 ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades con relación a la venta.

Dinámica del modelo económico

Se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida en que:

- Aumenta el índice de rentabilidad comercial.
- Disminuye el índice de estructura.
- Disminuye el punto de equilibrio.

Existen influencias positivas y negativas, así como también de decisiones acertadas o erróneas, en la medida en que mejoren o deterioren el modelo.

Influencias Positivas: Son aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados, es decir, las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable.

Influencias Negativas: Son las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se oponen a la introducción de toda clase de mejoras, todo lo que hace que la empresa produzca menos a mayor costo.

Sub Modelos

Modelo de Contribución Marginal:

Muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, lo que permite analizar la estrategia comercial de la empresa.

Modelo de Estructura:

Indica la eficiencia de la estructura, relacionando los gastos fijos con la capacidad de venta de la empresa.

Modelo financiero

Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

Dinámica del modelo financiero

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios.
- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito revolventes.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.

4.1.4 Herramientas de la planeación financiera:

Punto de Equilibrio

“Es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir el punto en que la empresa equilibrará, pero también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto.” **Weston, F. & Brigham, E. (1994)**

Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque por lo general son contratados o instalados para la estructuración de la empresa.

Los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas.

El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos.

Planificación de Utilidades

El proceso de planificación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance.

La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa.

Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo.

Apalancamiento y Riesgo de Operación

Este tipo de apalancamiento mide la utilidad antes de interés e impuestos y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos.

A mayor apalancamiento, mayor riesgo, ya que se requiere una contribución marginal que permita cubrir los costos fijos.

Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos y el porcentaje de crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que UAII (Utilidad Antes de Intereses e Impuestos) contiene la carga de la deuda.

El factor de apalancamiento nos sirve para medir la rentabilidad por acción como consecuencia de un cambio en las utilidades antes de intereses e impuestos.

Presupuestos

Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente.

La preparación de un presupuesto depende de la planificación. El presupuesto es el instrumento de planificación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes.

Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planificar.

Pronóstico financiero

El pronóstico financiero es uno de las de las herramientas más importantes para la planificación. El flujo de efectivo necesario para el pago de los gastos, para el capital de trabajo, y para la inversión a largo plazo puede pronosticarse a partir del estado de resultados proforma y los valores generales.

La variable más importante que influye en los requerimientos de financiamiento, en la mayor parte de las empresas, es el volumen proyectado de ventas.

Estado de Origen y Aplicación de Fondos

El punto de partida de la planeación financiera de corto plazo es conocer los orígenes y aplicaciones del efectivo. Las empresas proyectan sus requerimientos de efectivo pronosticando la cobranza de las cuentas por cobrar, agregando otras entradas de efectivo y restando todos los desembolsos. Si el balance proyectado es insuficiente para cubrir todas las operaciones día con día y proveer un fondo para contingencias, la compañía tendrá que encontrar financiamiento adicional. **Gitman, L. (2007) Principios de Administración Financiera.**

Uno de las más importantes responsabilidades del tesorero es la administración de las fuentes y de las aplicaciones de fondos. No solamente debe estar seguro de que hay efectivo disponible para satisfacer las necesidades a corto plazo, sino que también debe programar a la administración estratégica de los fondos para facilitar el crecimiento a largo plazo vía expansión o la adquisición de capital.

La herramienta para este análisis es el estado de origen y aplicación de recursos.

Orígenes

Provenientes de las operaciones (ingreso neto + depreciación).

Disminuciones de activos a corto plazo (excluyendo el efectivo.)

Aumentos de pasivos a corto plazo.

Disminución del saldo bruto de propiedad, planta y equipo.

Aumentos de la deuda a largo plazo.

Venta de acciones preferentes o comunes.

Aplicaciones

Dividendos.

Aumentos de activos a corto plazo

Disminuciones de pasivos a corto plazo.

Aumentos del saldo bruto de propiedad, planta y equipo.

Disminuciones de deudas a largo plazo.

Readquisición de acciones comunes y preferentes.

Flujo de Caja

El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, el cobro de préstamos, intereses, entre otros. Ejemplos de egresos o salidas de dinero, son el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, préstamos, intereses, amortizaciones de deuda, servicios de agua o luz, por mencionar algunos.

La diferencia entre los ingresos y los egresos se conoce como saldo o flujo neto, por lo tanto constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos (o gastos); si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos.

Estado de Resultados 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 de estos renglones en el año inmediato anterior.

Estado de situación financiera o balance proforma

Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general proforma. Probablemente, el mejor y de uso más generalizado es el método de cálculo de estimación.

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.

Fases del Control Financiero

- a) Planificar las acciones que se quieren realizar.
- b) Llevar a cabo las acciones planificadas.
- c) Verificar la eficiencia de cómo se hicieron las actividades planificadas.

Se debe pronosticar los resultados de las decisiones en forma de medidas de rendimiento, recurrir a la información sobre el rendimiento real, comparar el rendimiento real con el pronóstico, y cuando se descubre que una decisión es deficiente se busca el procedimiento que lo causo y corregir sus consecuencias hasta donde sea posible.

4.1.5 Partes del proceso de la planeación financiera

Fines: Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. Especificar metas objetivas.

Medios: Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con los que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.

Recursos: Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades.

Realización: Elaboración de los presupuestos de operación, de inversiones permanentes y financiero. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

Control: Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Delinear un procedimiento para prever o

detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

4.2 Punto de Equilibrio

4.2.1 Qué es el Punto de Equilibrio

Según Arturo, K. (s.f.) en su presentación El Punto de Equilibrio: “Hallar el punto de equilibrio es hallar dicho punto de actividad en donde las ventas son iguales a los costos. Mientras que analizar el punto de equilibrio es analizar dicha información para que en base a ella podamos tomar decisiones.”

Weston, F. (1194) Fundamentos de la Administración Financiera, plantea: “Es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos – es decir, el punto en que la empresa equilibrara -, pero también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto.”

Hallar y analizar el punto de equilibrio permite, por ejemplo:

Obtener una primera simulación que permita saber a partir de qué cantidad de ventas se empezará a generar utilidades, conocer la viabilidad de un proyecto (cuando nuestra demanda supera nuestro punto de equilibrio), saber a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un Costo Variable por un Costo Fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar comisiones de ventas por un sueldo fijo en un vendedor.

Pasos para hallar y analizar el punto de equilibrio

Se muestra a continuación cómo hallar y analizar el punto de equilibrio a través de los siguientes pasos:

4.2.2 Definir costos

En primer lugar debemos definir nuestros costos. Lo usual es considerar como costos a todos los desembolsos, incluyendo los gastos de administración y de ventas, pero sin incluir los gastos financieros ni los impuestos (método de los costos totales). Pero cuando se trata de un pequeño negocio es preferible considerar como costos a todos los desembolsos de la empresa, incluyendo los gastos financieros y los impuestos.

4.2.3 Clasificar costos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF)

Una vez que hemos determinado los costos que utilizaremos para hallar el punto de equilibrio, pasamos a clasificarlos o dividirlos en Costos Variables y en Costos Fijos:

Costos Variables: son los costos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizado; ejemplos de costos variables son los costos incurridos en materia prima, combustible, salario por horas, entre otros.

Costos Fijos: son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad; ejemplos de costos fijos son los alquileres, la depreciación, los seguros, por mencionar algunos.

4.2.4 Hallar costo variable unitario

En siguiente paso consiste en hallar el Costo Variable Unitario (CVU), el cual se obtiene al dividir los Costos Variables Totales entre el número de unidades producidas y vendidas (Q).

4.2.5 Aplicar fórmula del punto de equilibrio

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$Pe = CF / (PVU - CVU)$$

Donde:

Pe: punto de equilibrio (unidades a vender de tal modo que los ingresos sean iguales a los costos).

CF: costos fijos.

PVU: precio de venta unitario.

CVU: costo variable unitario.

El resultado de la fórmula será en unidades físicas; si queremos hallar el punto de equilibrio en unidades monetarias, simplemente debemos multiplicar el resultado por el precio de venta.

4.2.6 Comprobar resultados

Una vez hallado el punto de equilibrio, pasamos a comprobar el resultado a través de la elaboración de un estado de resultados.

4.2.7 Análisis del punto de equilibrio

Y, por último, una vez hallado el punto de equilibrio y comprobado el resultado a través de un estado de resultados, pasamos a analizarlo, por ejemplo, para saber cuánto necesitamos vender

para alcanzar el punto de equilibrio, o saber cuánto debemos vender para generar determinada utilidad.

Ejemplo de cómo hallar y analizar el punto de equilibrio

Veamos a continuación un ejemplo sencillo de cómo hallar y analizar el punto de equilibrio:

Una empresa dedicada a la comercialización de camisas vende camisas a un precio de US\$40, el costo de cada camisa es de US\$24, se paga una comisión de ventas por US\$2, y sus gastos fijos (alquiler, salarios, servicios, etc.) ascienden a US\$3 500. ¿Cuál es el punto de equilibrio en unidades de venta y en dólares? y ¿a cuánto ascenderían las utilidades si se vendieran 800 camisas?

a. Hallando el punto de equilibrio:

$$PVU = 40$$

$$CVU: 24 + 2 = 26$$

$$CF = 3500$$

Aplicando la fórmula:

$$Pe = CF / (PVU - CVU)$$

$$Pe = 3500 / (40 - 26)$$

$$Pe = 250 \text{ und.}$$

$$Pe \text{ en unidades monetarias} = 250 \times 40 = \text{US\$}10\,000$$

Comprobando:

$$\text{Ventas: } (PVU \times Q) = 40 \times 250 \quad 10000$$

$$(-) \text{ CV: } (CVU \times Q) = 26 \times 250 \quad 6500$$

(-) CF 3500

Utilidad Neta US\$0

Conclusiones: el punto de equilibrio es de 250 unidades, es decir, se necesita vender 250 camisas para que los ingresos sean iguales a los costos; por tanto, a partir de la venta de 251 camisas, recién se estaría empezando a generar utilidades, mientras que la venta de 249 camisas o de un número menor significaría pérdidas.

b. Utilidades si se vendiera 800 camisas:

Ventas: $(PVU \times Q) = 40 \times 800$ 32000

(-) CV: $(CVU \times Q) = 26 \times 800$ 20800

(-) CF 3500

Utilidad Neta US\$7700

Conclusiones: al vender 250 camisas los ingresos igualarían los costos y, por tanto, se obtendría una utilidad de US\$0; pero si se vendiera 800 camisas, se generaría una utilidad de US\$7 700.

4.3 Presupuesto

4.3.1 ¿Qué es un Presupuesto?

Ávila, V. (2015) Presupuesto Maestro: define el Presupuesto como “un **plan** de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo condiciones previstas, cuyo concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Otras páginas web como Wikipedia, define el Presupuesto como un **cálculo** y negociación anticipada de los ingresos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un periodo por lo general de un año. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Otros autores definen el presupuesto como un **pronóstico** de los ingresos y egresos que se estiman se obtendrán y se incurrirán en el plazo de un año.

4.3.2 Objetivo de un presupuesto:

Los objetivos del presupuesto pueden ser amplios y detallados, sin embargo de manera general se pueden mencionar entre otros los principales objetivos de presupuestar:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.

- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

4.3.3 Clasificación de los Presupuestos:

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

Según la flexibilidad:

Rígidos, estáticos, fijos o asignados:

Algunas veces denominado presupuesto estático, consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el período para el cual se ha confeccionado. Se basa fundamentalmente en que las estimaciones de los pronósticos son correctas. Por ejemplo:

Si el presupuesto presentado corresponde a un presupuesto fijo. En él se hace una estimación de la producción trimestral y anual de la fábrica de confecciones y, también, de las ventas para esos períodos. No se hace ninguna previsión para considerar posible, cambios en las cifras de producción o en las estimaciones de ventas como resultados de cambios en la situación

económica del país, de aumento de los precios de las materias primas, etc. Es decir, considera que no se producirá cambio alguno.

En el caso de un país cuya economía no es estable, los presupuestos fijos no son los más recomendables, a menos que cubran un período de tiempo relativamente corto.

De esto se puede sacar como conclusión que los presupuestos fijos son más aptos para aquellas operaciones en que los rubros que intervienen no poseen muchas variaciones, como por ejemplo, los costos de ciertas materias primas cuyos precios son fijos, los sueldos y salarios que se supone se mantienen constantes durante el tiempo que dura el contrato colectivo.

También pueden ser utilizados cuando los pronósticos sobre el futuro de la empresa son altamente confiables. Por ejemplo, los colegios que tienen una matrícula más o menos fija, los hospitales, cuya demanda está más o menos calculada. Pero no podrían utilizarse, por ejemplo, en un fondo agrícola, ya que los pronósticos sobre los resultados de la cosecha no siempre son confiables. Están sujetos a muchas contingencias que hacen que el resultado sea a veces impredecible.

Flexibles o variables.

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo presupuestario moderno. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo presupuestario de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante. Su característica es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático – que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la empresa.

Según el periodo que cubran

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

A corto plazo:

Son los que se realizan para cubrir la planificación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo: en lo posible se trata de pronosticar los ingresos y egresos futuros que se derivan de la implementación de un plan estratégico que por lo general abarca cinco años o más y está definido por la visión de la empresa. Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

Según el campo de aplicabilidad en la empresa

Presupuesto maestro.

Presupuestos intermedios.

Presupuestos operativos.

Presupuestos de inversiones.

4.4 Presupuesto de Efectivo

4.4.1 Qué es el Presupuesto de Efectivo

El presupuesto de efectivo, conocido también como presupuesto de caja o flujo de caja, es uno de los principales presupuestos que se manejan y elaboran en una empresa. El fin principal de este documento es mostrar el pronóstico o previsiones de las futuras salidas y entradas de efectivo de una empresa.

Su importancia radica en que nos permite saber con antelación la futura disposición de efectivo para poder tomar decisiones que afectan a la empresa en un periodo de tiempo relativamente corto.

El presupuesto de efectivo debe elaborarse tomando en consideración un rango o un periodo de tiempo determinado, es decir, podemos hablar de presupuestos de efectivo mensuales, trimestrales o incluso anuales.

Este presupuesto está directamente relacionado con el presupuesto de ventas y los presupuestos de cobros, presupuestos de compras y gastos, por ello, se debe elaborar una vez que se tienen claras las previsiones totales de ingresos y gastos. Es imposible hacer un presupuesto de efectivo si no se cuenta con la información de los presupuestos individuales antes mencionados.

4.4.2 Objetivos del Presupuesto de Efectivo

- Determinar el saldo de caja de una empresa al final de cada periodo
- Identificar si va a haber excedentes o déficits de efectivo en algún momento y tomar medidas correctoras.
- Establecer si existen necesidades de efectivo, y por lo tanto de financiación en algún momento del periodo que abarque el presupuesto.
- Coordinar el efectivo que maneja una empresa con otros aspectos financieros de la misma, como por ejemplo, los gastos o las inversiones que se quieran realizar.
- Finalmente, el presupuesto de flujo de efectivo tiene como objetivo establecer una base para la toma de decisiones de carácter financiero.

4.4.3 Importancia del Presupuesto de Efectivo

La importancia del presupuesto de efectivo es que nos permite prever la futura disponibilidad del efectivo (saber si vamos a tener un déficit o un excedente de efectivo) y, en base a ello, poder tomar decisiones, por ejemplo:

Si prevemos que vamos a tener un déficit o va a ser necesario contar con un mayor efectivo, podemos, por ejemplo:

- Solicitar oportunamente un financiamiento.
- Solicitar el refinanciamiento de una deuda.
- Solicitar un crédito comercial (pagar las compras al crédito en vez de al contado) o, en todo caso, solicitar un mayor crédito.

- Cobrar al contado y ya no al crédito o, en todo caso, otorgar uno menor crédito.

Si prevemos que vamos a tener un excedente de efectivo, podemos, por ejemplo:

- Invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria o nuevos equipos.
- Invertirlo en la adquisición de mayor mercadería.
- Invertirlo en la expansión del negocio.
- Usarlo en inversiones ajenas a la empresa, por ejemplo, invertirlo en acciones.

Por otro lado, el presupuesto de efectivo nos permite conocer el futuro escenario de un proyecto o negocio: saber si el futuro proyecto o negocio será rentable (cuando los futuros ingresos son mayores que los futuros egresos), o saber si seremos capaces de pagar oportunamente una deuda contraída.

Información que podemos presentar a terceros, por ejemplo, al querer demostrar la rentabilidad del futuro negocio (por ejemplo, ante potenciales inversionistas), o al querer demostrar que seremos capaces de pagar oportunamente una deuda contraída (por ejemplo, al solicitar un préstamo a alguna entidad financiera).

4.4.4 Elementos que componen el Presupuesto de Efectivo

Para elaborar el Presupuesto de Efectivo se debe contar con insumos de información suministrados por los presupuestos individuales que integran el presupuesto maestro.

A continuación se detallan los elementos fundamentales que integra el presupuesto de caja con el correspondiente presupuesto relacionado:

- Flujos de Entradas: son los ingresos de efectivo planificados en el Presupuesto de Ingresos por ventas de contados, recuperación de cartera, aportaciones de socios, financiamiento, entre otros.
- Flujos de Salidas: son los desembolso de efectivo planificados conforme el Presupuesto de Gastos, Presupuesto de Compras, Presupuesto de Inversiones, Amortización de Pasivos, entre otros.
- Flujo de Efectivo Neto: es la diferencia entre los ingresos y egresos que indica un excedente de efectivo generado en las operaciones o negativo que significa que las operaciones absorbieron más efectivo del que generaron.
- Saldo de efectivo excedente: es la cantidad disponible que tiene la empresa para invertir en caso de que el efectivo final del periodo sea mayor que el saldo de efectivo mínimo deseado.
- Financiación total: es la cantidad de fondos que requiere la empresa en caso de que el efectivo final del periodo sea menor que el saldo de efectivo mínimo deseado.
- Efectivo final: es la suma inicial de la empresa y su flujo de efectivo neto del periodo

4.5 Estados Financieros Proforma

4.5.1 Estados financieros Pro-forma

Los estados financieros proforma, que son estados de resultados y balances generales proyectados. Son estados que contienen, en todo en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cual serían la situación financiera o los resultados de las operaciones si estos acontecieran. **Moreno, J.A (1994) Las Finanzas en las Empresas.**

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

4.5.2 Insumos de los estados pro-forma:

Para preparar en debida forma el estado de ingresos y el balance pro-forma, deben desarrollarse determinados presupuestos de forma preliminar. La serie de presupuestos comienza con los pronósticos de ventas y termina con el presupuesto de caja. A continuación se presentan los principales:

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

Utilizando el pronóstico de ventas como insumo básico, se desarrolla un plan de producción que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario para producir un artículo de la materia prima



hasta el producto terminado. Los tipos y cantidades de materias primas que se requieran durante el periodo pronosticado pueden calcularse con base en el plan de producción. Basándose en estos estimados de utilización de materiales, puede prepararse un programa con fechas y cantidades de materias primas que deben comprarse.

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

V. CASO PRÁCTICO

5.1. Introducción al Caso Práctico

Existe un sinnúmero de Herramientas de Planeación Financiera, sin embargo para este trabajo sólo se abordarán las herramientas de planeación que se realizan por la empresa

Químicas Veterinaria, S.A., tales son:

- El Presupuesto Maestro.
- El Flujo de Caja Presupuestado
- Los Estados Financieros Proforma

Para este caso se definirá la Planeación Financiera como el Plan Financiero que expresa en términos monetarios los efectos (ingresos y egresos) de un plan de acción que se deriva de un Plan Operativo Anual que conlleva la visión y dirección por la que los accionistas quieren dirigir la actividad económica de su empresa.

Químicas Veterinarias, S.A. en sus procesos productivos aplica normas de calidad, higiene y seguridad regidas por las Buenas Prácticas de Manufactura. El método de costeo de producción que aplica es de Costos por Órdenes Específicas.

Hasta antes de la aplicación e implementación del presupuesto maestro, y específicamente el presupuesto de producción, elaboraba sus productos contra pedido, sin embargo esto limitaba su alcance de ventas debido a su tardío tiempo de respuesta ya que la mayoría de sus materias primas son importadas desde Europa y Asia.

Con la aplicación e implementación del presupuesto de producción, Químicas Veterinarias, S.A., se anticipa a los pedidos de sus clientes y la demanda del mercado para atender en menor tiempo de respuesta su despacho y facturación, además disminuyó costos de adquisiciones de materias primas al pactar volúmenes anuales de compras con los proveedores más importantes.

5.2. Objetivos del Caso Práctico

- Aplicar tres de las principales herramientas de planeación financiera como son: el Presupuesto Maestro, el Flujo de Caja Presupuestado y los Estados Financieros Proforma.
- Analizar los resultados obtenidos en la Planeación Financiera de la empresa al aplicar las principales herramientas de planeación financiera.

5.3. Desarrollo del Caso Práctico

5.3.1. Perfil de la empresa

Historia de la Empresa

Químicas Veterinarias, Sociedad Anónima, mejor conocida por sus siglas como QUIMVETSA, es un Laboratorio pionero en Nicaragua en la fabricación de fármacos de uso veterinario, fue fundada en 1998 y desde entonces ha mantenido sus operaciones en este campo; es considerado el primer laboratorio de medicamentos veterinarios en el país.



Desde su inicio, se planteó la misión de elaborar productos de calidad para apoyar a hombres y mujeres del campo en el mejoramiento productivo del hato ganadero; en menor escala, para dar respuesta a los problemas de salud de nuestras mascotas.

Su Eslogan:

“La Confianza se Conquista con Calidad”.

Sus Principales Clientes:

Principales clientes: Agroservicios y Clínicas Veterinarias en Nicaragua. También exportan a la región centroamericana.

Sus Productos:

Disponemos de 45 productos en diferentes presentaciones que, según su acción farmacológica se clasifican en:

- Vitaminas y Minerales,
- Antiparasitarios internos y externos,
- Antibióticos,
- Antiinflamatorios y analgésicos,
- Hormonas,
- Antimicóticos,
- Cosmético, y
- Otros

Visión y la Misión

Misión:

Somos una empresa orientada a ofrecer medicamentos veterinarios de excelente calidad, de la mano con el avance tecnológico, recursos humanos calificados y comprometidos, contribuyendo al desarrollo del sector agropecuario y el bienestar de animales de compañía.

Visión:

Hacer de QUIMVETSA, un laboratorio que ocupe un lugar destacado dentro del contexto de la industria farmacéutica veterinaria nacional y regional, mediante el fortalecimiento y liderazgo corporativo, el compromiso, la pertenencia y el bienestar de los diferentes grupos de interés.

Objetivos Estratégicos

- Construir el Primer Laboratorio de Medicina Veterinaria de Nicaragua
- Certificarnos en Buenas Prácticas de Manufactura
- Modernizar e Integrar nuestros Sistemas de Información
- Automatizar los Procesos de Producción
- Expandirnos al Mercado Regional e Internacional
- Desarrollar nuestro recurso más valioso, el recurso humano.

Valores

Honestidad: Actuamos en todo momento sin temor, con la verdad, transparencia y de manera íntegra sin aprovecharse de los demás.

Responsabilidad: Cumplimos en tiempo y forma con las tareas acordadas. Somos cuidadosos con los bienes asignados y contribuimos de manera proactiva a los resultados del equipo.

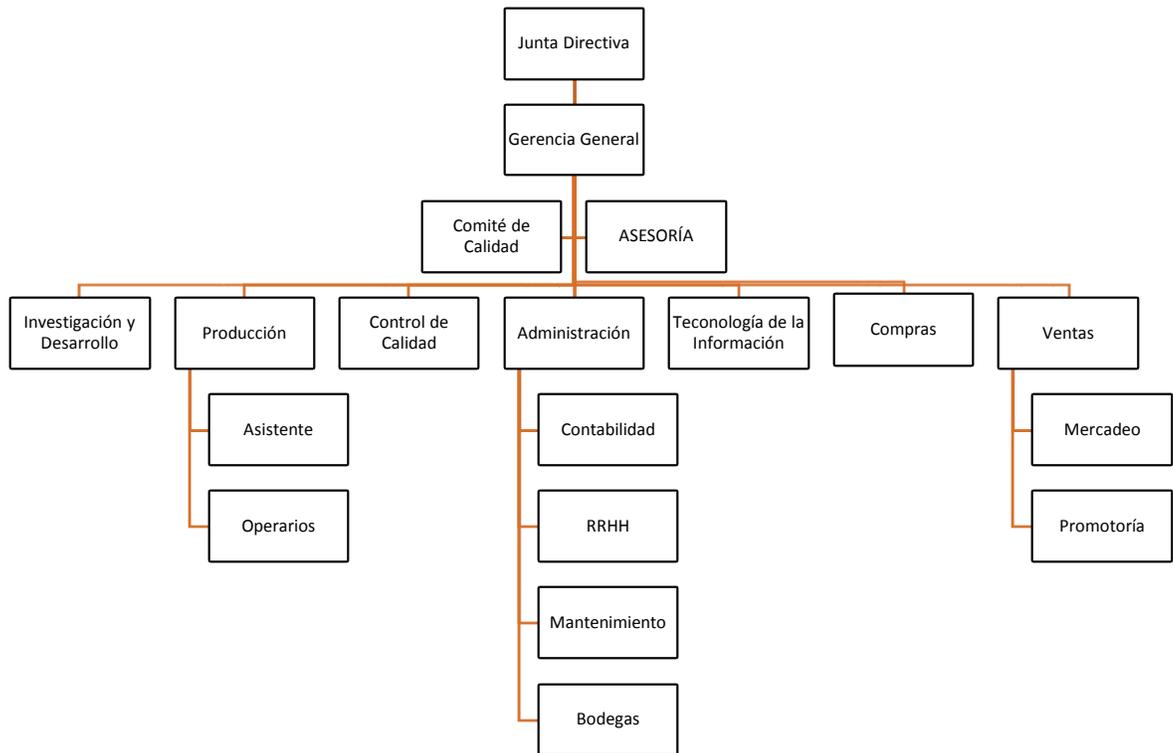
Compromiso: Nos identificamos con la filosofía de la empresa, asumiendo como propias sus metas y objetivos, manteniendo lealtad y actitud de mejora en las acciones consensuadas.

Disciplina: Nos apegamos de manera consciente a las normas y procedimientos, con respeto a la jerarquía y demás miembros del equipo.

Perseverancia: No nos rendimos ante las adversidades y nos mantenemos firmes a lo largo del tiempo en nuestras ideas, metas y objetivos propuestos.

Organización

Gráfico N° 1: Fuente: Manual de Identidad de QUIMVETSA.



5.3.2. Planteamiento del problema

La empresa QUIMVETSA ha presentado un crecimiento de un 11.8% en el periodo de 2011 a 2015, pasando de generar ingresos anuales por 12.8 millones de córdobas en el año 2011 hasta alcanzar 22.3 millones de córdobas en el año 2015. Igualmente ha crecido en personal en el mismo periodo de 22 a 35 empleados. Este crecimiento ha empezado a generar problemas en áreas críticas de la Empresa como son: Ventas, Producción, Compras, Pagos a Proveedores.

El problema consiste principalmente en la falta de abastecimientos de inventarios de productos terminados para Ventas y de Materias Primas para la Producción y la falta de liquidez para el pago de los pasivos corrientes con los acreedores comerciales.

5.3.3. Diagnóstico del problema

Revisando la información financiera de la empresa, se encontró que los problemas de falta de abastecimiento de inventarios se estaban dando por la **falta de planificación de la producción** que a su vez se da por que no existía un pronóstico de ventas y prácticamente se producía basado en un histórico de producción estático que no considera ningún crecimiento ni presupuesto de ventas.

También se logró determinar que **no existe una planificación en el uso y aplicación de los fondos líquidos** por lo que los mismos se estaban dirigiendo a inversión en activos y pagos de gastos de representación sin considerar la disponibilidad de los fondos ocasionando esto retraso en los pagos a los proveedores y acreedores comerciales.

5.3.4. Alternativas de solución del problema

Se requiere elaborar un Presupuesto Maestro para planificar la Producción y las Compras basadas en un Presupuesto de Ventas en Unidades. Igualmente, es necesario elaborar un presupuesto de flujo de caja para determinar los niveles de ingresos de fondos líquidos y los requerimientos de efectivo para cumplir con los pagos de gastos operativos, obligaciones con los proveedores y acreedores en tiempo y forma. De este presupuesto de flujo de caja determinar los requerimientos de financiamiento para las inversiones a largo plazo y así no afectar el flujo operativo. Finalmente se deben elaborar los Estados Financieros Proforma que presentarán los efectos financieros de las proyecciones y estimaciones calculadas en el Presupuesto Maestro y el Flujo de Caja Presupuestado.

5.3.5. Presupuesto Maestro de QUIMVETSA

A continuación se presenta el Presupuesto Maestro de la empresa Químicas Veterinarias, S.A. (QUIMVETSA) para el periodo 2016:

El Presupuesto Maestro de QUIMVETSA está compuesto por los siguientes presupuestos individuales los que a su vez se integran en los Estados Financieros Proforma:

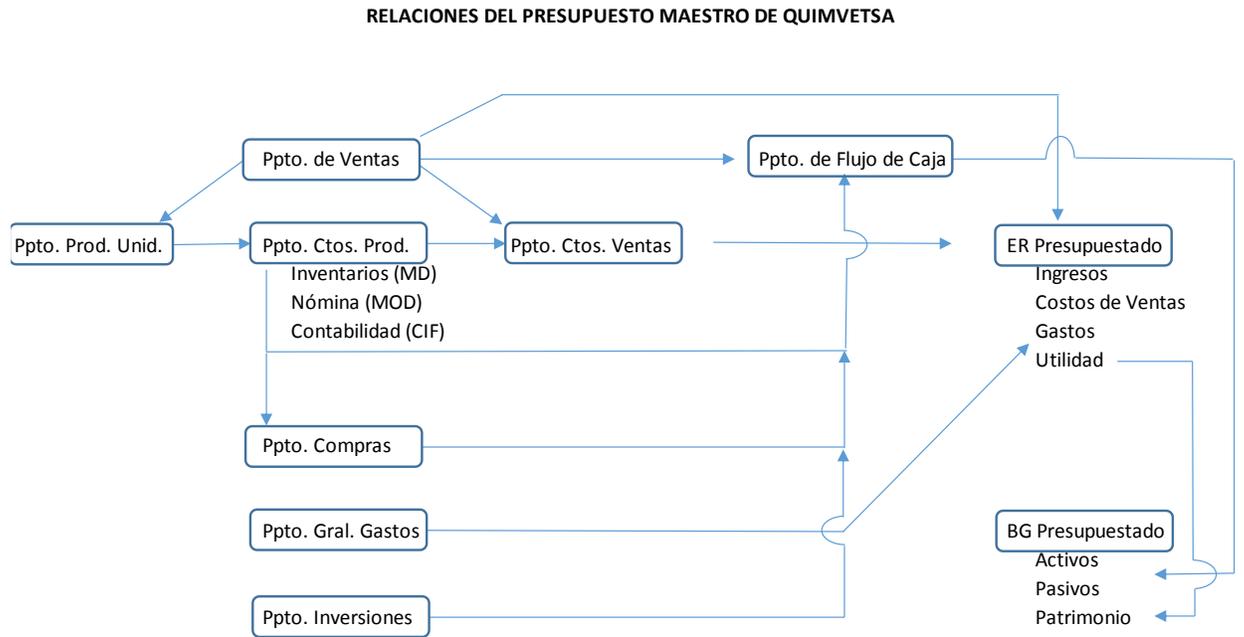
- ✓ Presupuestos Operativos:
 - Presupuesto de Ventas en Unidades y Valores
 - Presupuesto de Producción en Unidades
 - Presupuestos de Costos de Producción
 - Presupuestos de Compras



- Presupuesto de Costos de Ventas
- Presupuesto General de Gastos por Naturaleza y por Centro de Costos
- Presupuesto de Inversiones
- ✓ Presupuesto de Flujo de Caja
 - Presupuestos de Ingresos
 - Presupuestos de Egreso
 - Presupuesto de Financiamiento
- ✓ Estados Financieros Proforma:
 - Estado de Resultados Presupuestado
 - Estado de Situación Financiera Presupuestado

Flujograma del Presupuesto Maestro:

Gráfico N° 2: Fuente: Propia.



Preparación del Presupuesto Maestro en QUIMVETSA

Presupuesto de Ventas:

Para la elaboración del Presupuesto de Ventas se utilizan los datos del Pronóstico de Ventas en unidades y el precio de venta de cada producto.

Se aplica la siguiente formula:

Ventas Totales= Unidades a vender x Precio Unitario; Ventas Netas= Ventas Totales – Rebajas y Descuentos Sobre Ventas – Devoluciones Sobre Ventas

Presupuesto de Producción:

El presupuesto de Producción contempla las unidades de producto terminado a fabricar.

Para la elaboración de este Presupuesto se tomarán en Cuenta 3 aspectos: a) Inventario inicial, b) Inventario Final deseado y c) Unidades por vender.

Se aplica la siguiente formula:

Total a producir = Unidades a vender + Inventario Final deseado - Inventario Inicial

Requerimiento de Materias Primas e Insumos:

En este caso, necesitaremos la cantidad de materia prima que se necesita para producir una unidad y el total de unidades que se van a producir.

Para este caso utilizaremos la siguiente formula:

Materia prima requerida = Unidades a producir × Cantidad unitaria del componente.

Compras de Materias Primas e Insumos:

Para la elaboración de este Presupuesto se tomarán en Cuenta 3 aspectos: a) Inventario inicial, b) Inventario Final deseado y c) Uso de Materias Primas en la Producción

Utilizaremos la siguiente formula:

Total a comprar = Uso de Materia + Inventario Final deseado - Inventario Inicial

Mano de Obra:

El presupuesto de mano de obra estará dado para la Nómina Salarial, Prestaciones Devengadas y Otros Beneficios al Personal de Producción.

Presupuesto de Costos de Fabricación Indirectos:

El presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF) Fijos se determinará por el promedio histórico de CIF incurridos en el periodo inmediato anterior y en curso.

Presupuesto de Costos de Ventas:

Determinación del Costo Unitario:

En este Presupuesto se determinará el Costo unitario de Producto, para lo cual se tomarán en cuenta 3 elementos: a) costo de materia prima unitario, b) costo de mano de obra unitario y c) gastos indirectos de fabricación unitarios.

Utilizaremos la siguiente formula:

Costo unitario = Costo materia prima + Costo mano de obra + Gasto indirecto

Determinación del Costo de Venta:

Éste se calculará aplicando la siguiente fórmula:

Costo de Ventas= Unidades Presupuestadas a Vender x Costo Unitario de Producción.

Presupuesto de Gastos:

Se debe elaborar un Presupuesto de Gastos por cada Centro de Costos o Área de Responsabilidad de la empresa, conforme las áreas detalladas a continuación.

- ✓ Gastos de Ventas
- ✓ Gastos de Producción
- ✓ Gastos de Control de Calidad
- ✓ Gastos de Investigación y Desarrollo
- ✓ Gastos de Tecnología e Información
- ✓ Gastos de Administración
- ✓ Gastos de Finanzas
- ✓ Gastos de Gerencia General

Cada uno de los presupuestos de gastos por centro de costos integrará un Presupuesto General de Gastos clasificando sus gastos según los rubros de gastos operativos de la empresa, como son:

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| ✓ Gastos del Personal | ✓ Reparaciones y |
| ✓ Servicios Básicos | Mantenimientos |
| ✓ Telecomunicaciones | ✓ Materiales y Suministros |
| | ✓ Servicios Profesionales |



-
- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| ✓ Depreciación de Activos Fijos | ✓ Dietas a Directivos |
| ✓ Estimaciones y Provisiones | ✓ Seguros |
| ✓ Impuestos | ✓ Refrendas y Registros |
| ✓ Combustibles y Lubricantes | ✓ Suscripciones y Membresías |
| ✓ Fletes y Transporte | ✓ Arrendamientos |
| ✓ Gastos Publicitarios | ✓ Seguridad y Vigilancia |
| ✓ Gastos Legales | ✓ Gastos de Exportación |
| ✓ Gastos de Representación | ✓ Gastos de Tránsito Vehicular |
| ✓ Amortización de Activos Intangibles | ✓ Servicios Generales |
| | ✓ Otros Gastos |

Resultados del Presupuesto Maestro:

Presupuesto de Ventas:

Con la implementación del presupuesto de ventas, QUIMVETSA logró establecer su proyección y metas de ventas tanto en unidades de productos como en valores por línea farmacológica y por mes según la estacionalidad. Este presupuesto ahora es la base para establecer el Plan de Producción y el Plan de Compras.

La proyección de ventas para 2016 alcanzó un monto de 27.3 millones de córdobas (Anexo 1, Tabal N°1), un aumento de 5.0 millones de córdobas equivalente a un 22.6% más con respecto al periodo 2015 con ventas por 22.3 millones de córdobas.

El crecimiento histórico ha sido de 12.8% promedio en los últimos 5 años, sin embargo, con la preparación del presupuesto levantado en unidades por cliente, por zona geográfica y por vendedor se determinó que los clientes no estaban comercializando ni el 25% del total de los productos elaborados por QUIMVETSA.

Se establecieron metas en unidades de productos por vendedor ya que anteriormente las metas eran fijadas por montos lo que ocasionaba que el vendedor se centrara sólo en los productos “carne” y no en toda la cartera de productos.

Se planificó la producción en base a las proyecciones de ventas y se determinaron los requerimientos de materia prima anual lo que contribuyó con la planificación de compras.

Se generaron también gráficos estadísticos para visualizar el comportamiento de las ventas en el tiempo (Anexo 2, Gráfico N°3) y la composición de su estructura de ventas basadas en sus diferentes tipos de productos (Anexo 2, Gráfico N°4) los que serán también de utilidad para comparar y evaluar periodos posteriores.

Presupuesto de Gastos:

El presupuesto de gasto fue herramienta fundamental en el control de los gastos ya que se minimizó las salidas de efectivo que no estuvieran contempladas en este presupuesto logrando así cumplir en tiempo y forma con las obligaciones con los proveedores y acreedores y planificando adecuadamente las adquisiciones por reinversión e inversión en nuevos activos.

La previsión de gastos operativos mostró un incremento de C\$ 706 mil córdobas en el periodo 2016, 10% más con respecto al periodo 2015, pasando de 6.971 millones a 7.678 millones de córdobas (Anexo 5, Tabal N°6).

Se determinó la carga de gastos por cada departamento identificando así que los departamentos de Administración y Gerencia General representan el 25% y 12% respectivamente de total de los gastos, esto despertó el interés de la junta directiva para minimizar los mismos. (Anexo 6, Gráfico N°5).

Se establecieron políticas de gastos de representación, tablas de viáticos al personal, control de ruta y consumo de vehículos de reparto.

Se redirigió recursos rebajados en gastos administrativos hacia la ejecución de planes de mercadeo y publicidad para apoyar las metas de ventas propuestas.

5.3.6. Flujo de Caja Presupuestado

Con el flujo de caja proyectado (Anexo 8, Tabla N°5) se logró planificar mejor las compras, establecer negociaciones de compras por volúmenes en materias primas para disminuir costos, programar los pagos a proveedores y acreedores en tiempo y forma y planificar en el tiempo las adquisiciones de nuevos activos y reinversiones.

La falta de un informe histórico de flujo de caja limitó su alcance para un análisis comparativo, sin embargo pudimos observar que la empresa proyecta liquidez suficiente para cubrir sus egresos por gastos operativos, amortizar sus pasivos y reposición de activos fijos.

Las ventas son cien por ciento al crédito, por lo que no se proyectó ingresos por ventas de contado.

Debido a que existe un flujo neto positivo del efectivo en todo el periodo, no se requiere financiamiento externo.

Los excedentes de efectivo serán considerados para la reinversión en maquinaria y equipos de producción.

5.3.7. Estados Financieros Proforma

Estado de Resultados Proforma:

Con el Estado de Resultados Proforma (Anexo 9, Tabla N°4) se logró evaluar si las proyecciones de cada uno de los presupuestos de Ventas, Costos de Ventas y Gastos presentaban variaciones importantes con respecto al Estado de Resultados del año anterior y así hacer los análisis y ajustes correspondientes:

En el análisis vertical, se observa una baja relativa en los costos de ventas con respecto a las ventas presupuestadas, esto se debió a que se aplicó un incremento promedio en precios de un 7% y en los costos sólo se consideró un leve incremento cerca del 2%.

Los gastos operativos muestran una baja relativa de 2 puntos porcentuales con respecto a las ventas debido tanto al efecto precio como al crecimiento proyectado en la venta.

La utilidad proyectada alcanza un 16.7% superando el histórico del periodo anterior con 10.8%

En el análisis horizontal se observa que la utilidad bruta generada por la proyección de los ingresos crece en mayor medida que el incremento de gastos por lo que hay un aumento significativo en las utilidades.

Balance General Proforma:

El balance general presupuestado (Anexo 10, Tabla N°6) refleja un incremento de un 15% en los activos totales debido principalmente a aumento del efectivo generado en el periodo y las adquisiciones de activos fijos.

Se proyecta una disminución de 1% en los pasivos debido, en su mayoría, a la amortización de deuda a largo plazo.

El patrimonio se ve incrementado significativamente en un 25% por el aumento en las utilidades proyectadas.

5.4. Conclusiones del Caso Práctico

Con la implementación del Presupuesto de Ventas, QUIMVETSA logró establecer concretamente sus proyecciones de ventas en unidades y valores por vendedor, por zona geográfica y por tipo de cliente, determinando así expectativas de crecimiento en ventas.

El presupuesto de gastos brindó información importante en cuanto a identificar los rubros más fuertes de gastos como son beneficios al personal, gastos de representación, combustibles, entre otros, lo que conllevó a establecer políticas de beneficios al personal, tablas de viáticos de representación y control de las rutas y kilometrajes de los vehículos de reparto y administración para optimizar y reducir el consumo de combustible.

Con el Flujo de Caja Presupuestado se observó que la empresa tiene liquidez operativa, es decir, con sus ingresos ordinarios puede cumplir, además de cubrir sus gastos operativos, con sus obligaciones con proveedores y acreedores de corto plazo, sin embargo se determinó que para inversión y crecimiento se requería financiamiento externo, lo que conllevó a elaborarse un plan de inversión y financiamiento de forma paralela.

Con los Estados Financieros Proforma se presentó los efectos de cada uno de presupuesto individuales del Presupuesto Maestro y el Flujo de Caja determinando variaciones importantes con respecto a los Estados Financieros Históricos, variaciones que contribuyeron con la toma de decisiones.

En general, se determinó que la implementación del Presupuesto Maestro en la empresa Químicas Veterinarias, S.A. logró dar solución a la problemática que presentaba en la administración de los fondos, los desabastecimientos de inventarios y el descontrol en los gastos ya que con la planeación financiera se estableció una guía a seguir en la toma de decisiones operativas y de inversión necesarias para la existencia de la empresa en el mediano y largo plazo.

VI. CONCLUSIONES

Se describieron los conceptos y definiciones de las principales Herramientas de Planeación Financiera que más se utilizan en las empresas, mismos que contribuyeron a la comprensión de lo que es la Planeación Financiera.

Se desarrollaron las principales herramientas de planeación financiera aplicadas en la empresa Químicas Veterinarias, S.A.

Con la preparación del caso práctico, se logró entender en forma práctica la aplicación de las herramientas de planeación financiera a través de los resultados obtenidos y su importancia como herramienta de análisis y control financiero para la Administración de toda empresa.

En general, se determinó la importancia de la planeación financiera por su incidencia en la Liquidez a través de la Planeación del Efectivo y su impacto en la Rentabilidad con la Planeación de las Utilidades basada en los pronósticos de ingresos y el control de gastos.

En conclusión, se dice que un crecimiento financiero en toda empresa debe ir de la mano de una planeación financiera sólida, sostenible, productiva, que evalúe el rendimiento y los riesgos.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, J. (1992). *Planificación Financiera*. Gestión 2000.
- ÁVILA, V. (24 de 10 de 2015). *Presupuesto Maestro*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/vanessaivette/presupuesto-maestro-15158363>
- BREALEY, R., & MYERS, S. (1998). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. McGraw-Hill.
- DÍEZ DE CASTRO, L. T., & LÓPEZ PASCUAL, J. (2001). *Dirección Financiera, Planificación, Gestión y Control*. Madrid, España.: Prentice Hall.
- ESTRADA, J. (2005). *Finanzas en Pocas Palabras*. Madrid, España.: Pearson Education, S.A.
- GITMAN, L. J. (1990). *Administración Financiera Básica*. México: Harla, S.A. de C.V.
- GITMAN, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. San Diego, Estados Unidos.
- K., A. (s.f.). *El Punto de Equilibrio*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- LEV, B. (1993). *Análisis de Estados Financieros, Un Nuevo Enfoque*. Esic.
- MORENO, J. (1994). *Las Finanzas en la Empresa*.
Planeación Financiera. (21 de Septiembre de 2015). Obtenido de [salohogar.com](http://www.salohogar.com): <http://www.salohogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>
- POLIMENI, R. S., FABOZZI, F. J., & ADELBERG, A. H. (1989). *Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. Santafé de Bogotá, Colombia: McCraw-Hill Interamericana, S.A.
- Presupuesto*. (24 de 10 de 2015). Obtenido de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>
- WESTON, J. F. (1994). *Fundamentos de la Administración Financiera*.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1

Tabla N° 1: Fuente: Presupuesto QUIMVETSA:

QUIMICAS VETERINARIAS, S.A. Presupuesto de Ventas 2016 (Valores Expresados en Córdobas C\$)						
VENTAS	1er. Trim.	2do. Trim.	3er. Trim.	4to. Trim.	TOTAL	Prom. Trim.
VENTA DE BIENES	8611,930	6313,246	5950,836	7586,141	28462,153	7115,538.18
Vitaminas y Minerales	4415,713	2886,696	2395,953	3776,469	13474,831	3368,708
Desparasitante	1531,207	1156,568	1516,505	1382,853	5587,134	1396,783
Antibióticos	1213,925	1108,844	898,523	1182,579	4403,871	1100,968
Hormonas	624,656	521,325	375,939	438,244	1960,165	490,041
Analgésicos	370,673	322,138	293,157	332,506	1318,474	329,618
Podales	186,802	81,726	182,958	271,197	722,683	180,671
Antimicóticos	184,964	142,929	169,404	117,078	614,374	153,594
Anticolinérgicos	34,244	69,754	73,707	55,952	233,657	58,414
Cicatrizantes	23,024	18,177	32,601	24,173	97,975	24,494
Mucolítico	26,721	5,090	12,088	5,090	48,988	12,247
REBAJAS Y DESCUENTOS	401,012	292,482	274,468	358,171	1326,133	331,533
DEVOLUCIONES	0% ▲	- ▲				
VENTAS NETAS	8210,919	6020,764	5676,368	7227,970	27136,020	6784,005

ANEXO 2

Gráfico N° 3: Fuente: Presupuesto QUIMVETSA:

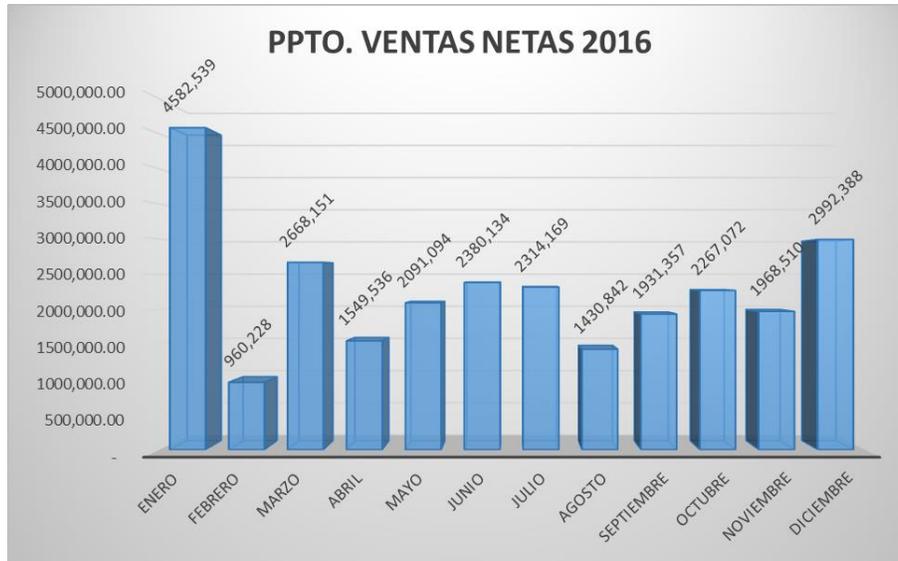
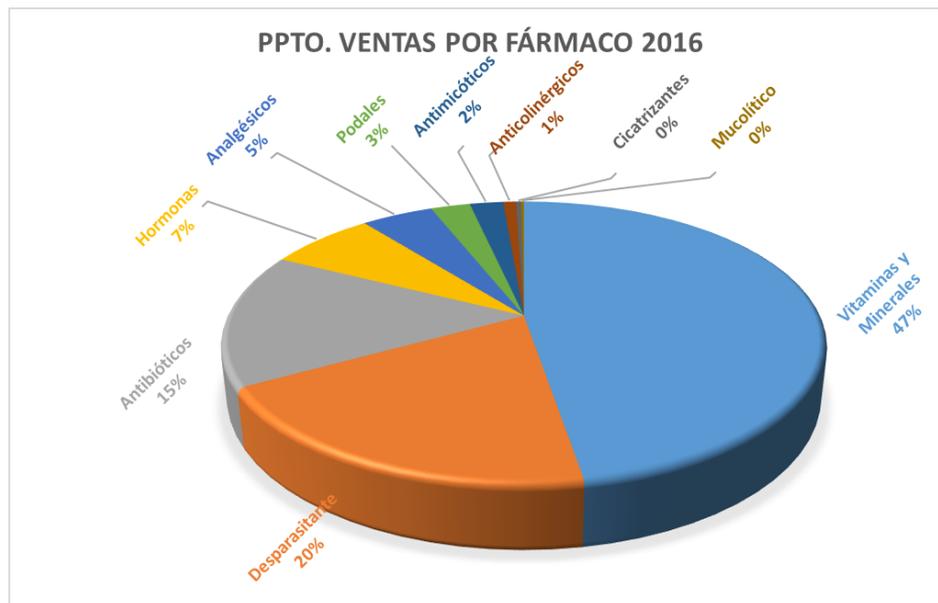


Gráfico N° 4: Fuente: Presupuesto QUIMVETSA:



ANEXO 3

Tabla N° 2 Presupuesto General de Gastos, incluye Gastos de Producción: Fuente: Presupuesto

QUIMVETSA:

Químicas Veterinarias S.A.



Presupuesto General de Gastos
De Enero a Diciembre 2016

DESCRIPCIÓN	1er Trim.	2do Trim.	3er Trim.	4to Trim.	TOTAL
GASTOS TOTALES	3782,817	3623,846	3414,324	3114,707	13935,695
GASTOS OPERATIVOS	3309,097	3156,999	2959,966	2650,606	12076,667
GASTOS DEL PERSONAL	1262,051	1219,451	1245,039	1248,829	4975,370
SERVICIOS BASICOS	70,316	66,746	68,389	67,839	273,290
TELECOMUNICACIONES	91,560	68,440	75,897	86,672	322,569
REPARACIONES Y MANTENIMIENTOS	46,628	238,534	120,884	22,210	428,256
MATERIALES Y SUMINISTROS	165,455	188,166	138,936	144,985	637,542
SERVICIOS PROFESIONALES	210,640	160,320	114,240	102,720	587,918
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	303,255	278,727	275,975	267,645	1125,602
ESTIMACIONES Y PROVISIONES	-	-	-	-	-
IMPUESTOS	96,039	154,138	70,694	86,210	407,080
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000
FLETES Y TRANSPORTE	5,000	2,500	5,000	2,500	15,000
GASTOS PUBLICITARIOS	400,005	98,121	155,549	248,291	901,966
GASTOS LEGALES	25,500	15,500	10,000	10,000	61,000
GASTOS DE REPRESENTACION	282,509	299,500	366,291	60,000	1008,300
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	28,000	43,200	-	-	71,200
DIETAS A DIRECTIVOS	-	-	-	-	-
SEGUROS	30,000	30,000	9,000	9,000	78,000
REFRENDAS Y REGISTROS	20,720	16,688	18,704	22,736	78,847
SUSCRIPCIONES Y MEMBRESIAS	11,232	11,232	25,632	11,232	59,328
ARRENDAMIENTOS	170,884	170,884	170,884	170,884	683,535
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	39,690	39,690	39,690	39,690	158,760
GASTOS DE EXPORTACIÓN	14,364	14,364	14,364	14,364	57,456
GASTOS DE TRANSITO VEHICULAR	450	6,000	-	-	6,450
SERVICIOS GENERALES	19,800	19,800	19,800	19,800	79,200
GASTOS FINANCIEROS	182,417	175,545	163,056	152,799	673,817
OTROS GASTOS	291,303	291,303	291,303	311,303	1185,210

ANEXO 4

Tabla N° 3: Fuente: Presupuesto QUIMVETSA:



QUÍMICAS VETERINARIAS, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS POR CENTRO DE COSTOS
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE 2016
(Valores Expresados en Córdobas C\$)

MES	1er. Trim.	2do. Trim.	3er. Trim.	4to. Trim.	TOTAL
GASTOS POR CENTROS DE COSTOS	3785,715.75	3626,744.79	3417,222.14	3117,605.74	13947,288.41
GASTOS DE VENTAS	374,827.89	352,926.35	349,482.38	364,998.40	1442,235.03
GASTOS DE MERCADEO	385,604.54	83,720.92	141,149.12	233,891.12	844,365.69
GASTOS DE PRODUCCIÓN	743,270.89	934,608.70	776,109.22	680,515.46	3134,504.27
GASTOS DE CONTROL DE CALIDAD	255,352.22	244,734.89	247,666.44	261,718.21	1009,471.75
GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	251,376.65	333,500.63	232,679.95	232,247.60	1049,804.83
GASTOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	-	-	-	-	-
GASTOS DE COMPRAS	242,413.91	157,099.47	262,591.56	109,838.76	771,943.70
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	940,443.23	875,992.00	844,129.60	841,711.44	3502,276.27
GASTOS DE FINANZAS	151,487.63	140,057.50	141,997.45	140,250.39	573,792.98
GASTOS DE GERENCIA GENERAL	440,938.78	504,104.33	421,416.42	252,434.36	1618,893.89

ANEXO 5

Tabla N° 6 Presupuesto de Gastos Operativos, no incluye gastos de producción: Fuente: Propia:

Químicas Veterinarias S.A.

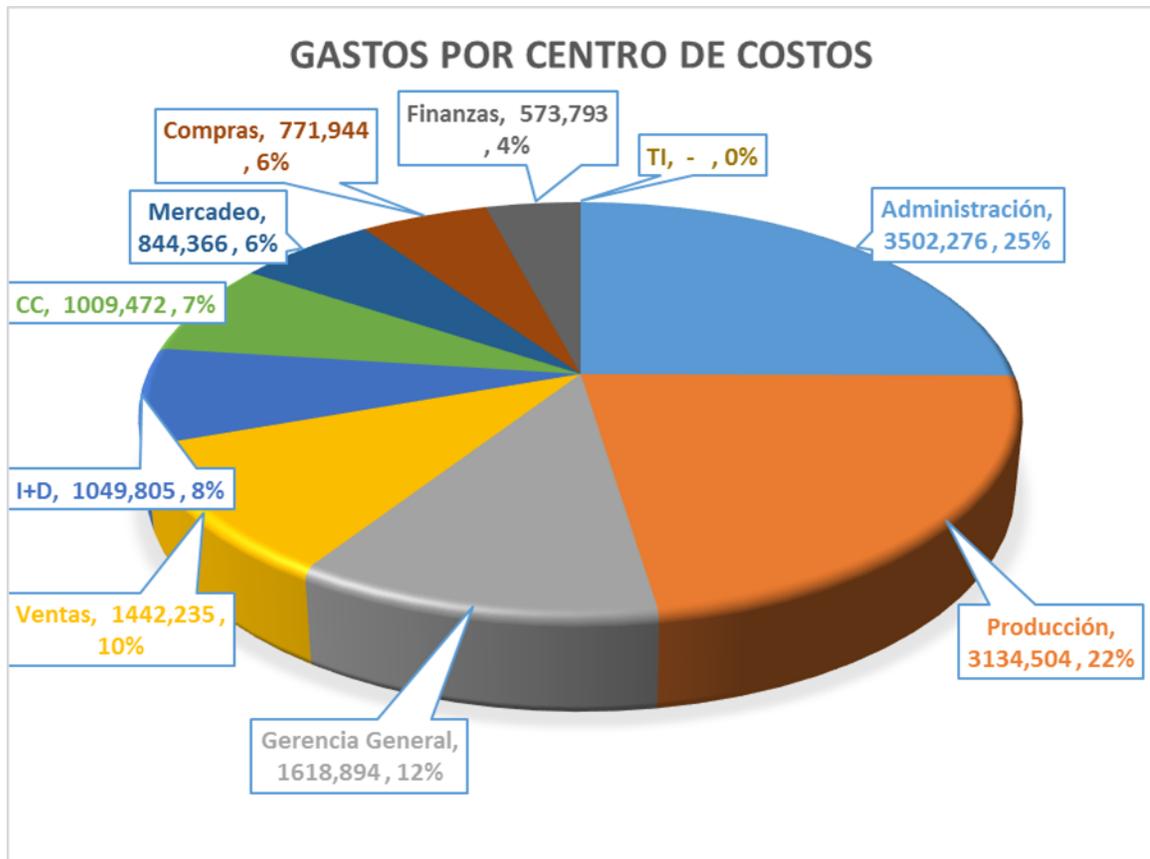


Presupuesto General de Gastos
De Enero a Diciembre 2016

DESCRIPCIÓN	TOTAL 2015		PROYECCIÓN 2016		VARIACIÓN	
GASTOS OPERATIVOS	6971,915	100%	7678,639	100%	706,724	10%
GASTOS DEL PERSONAL	2697,720	39%	3062,631	40%	364,910	14%
SERVICIOS BASICOS	198,396	3%	183,611	2%	(14,785)	-7%
TELECOMUNICACIONES	284,909	4%	322,569	4%	37,660	13%
REPARACIONES Y MANTENIMIENTOS	238,689	3%	55,032	1%	(183,657)	-77%
MATERIALES Y SUMINISTROS	331,430	5%	92,808	1%	(238,622)	-72%
SERVICIOS PROFESIONALES	410,110	6%	395,920	5%	(14,190)	-3%
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	436,594	6%	414,876	5%	(21,718)	-5%
ESTIMACIONES Y PROVISIONES	11,593	0%	11,593	0%	(0)	0%
IMPUESTOS	266,564	4%	407,080	5%	140,517	53%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	51,318	1%	60,000	1%	8,682	17%
FLETES Y TRANSPORTE	4,101	0%	15,000	0%	10,899	266%
GASTOS PUBLICITARIOS	51,238	1%	901,966	12%	850,727	1660%
GASTOS LEGALES	136,679	2%	61,000	1%	(75,679)	-55%
GASTOS DE REPRESENTACION	889,995	13%	744,300	10%	(145,695)	-16%
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	-	0%	71,200	1%	71,200	
DIETAS A DIRECTIVOS	-	0%	-	0%	-	
SEGUROS	-	0%	36,000	0%	36,000	
REFRENDAS Y REGISTROS	151,433	2%	78,847	1%	(72,586)	-48%
SUSCRIPCIONES Y MEMBRESIAS	89,320	1%	59,328	1%	(29,992)	-34%
ARRENDAMIENTOS	512,091	7%	520,311	7%	8,221	2%
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	106,998	2%	113,460	1%	6,463	6%
GASTOS DE EXPORTACIÓN	74,897	1%	57,456	1%	(17,441)	-23%
GASTOS DE TRANSITO VEHICULAR	-	0%	6,450	0%	6,450	
SERVICIOS GENERALES	27,840	0%	7,200	0%	(20,640)	-74%

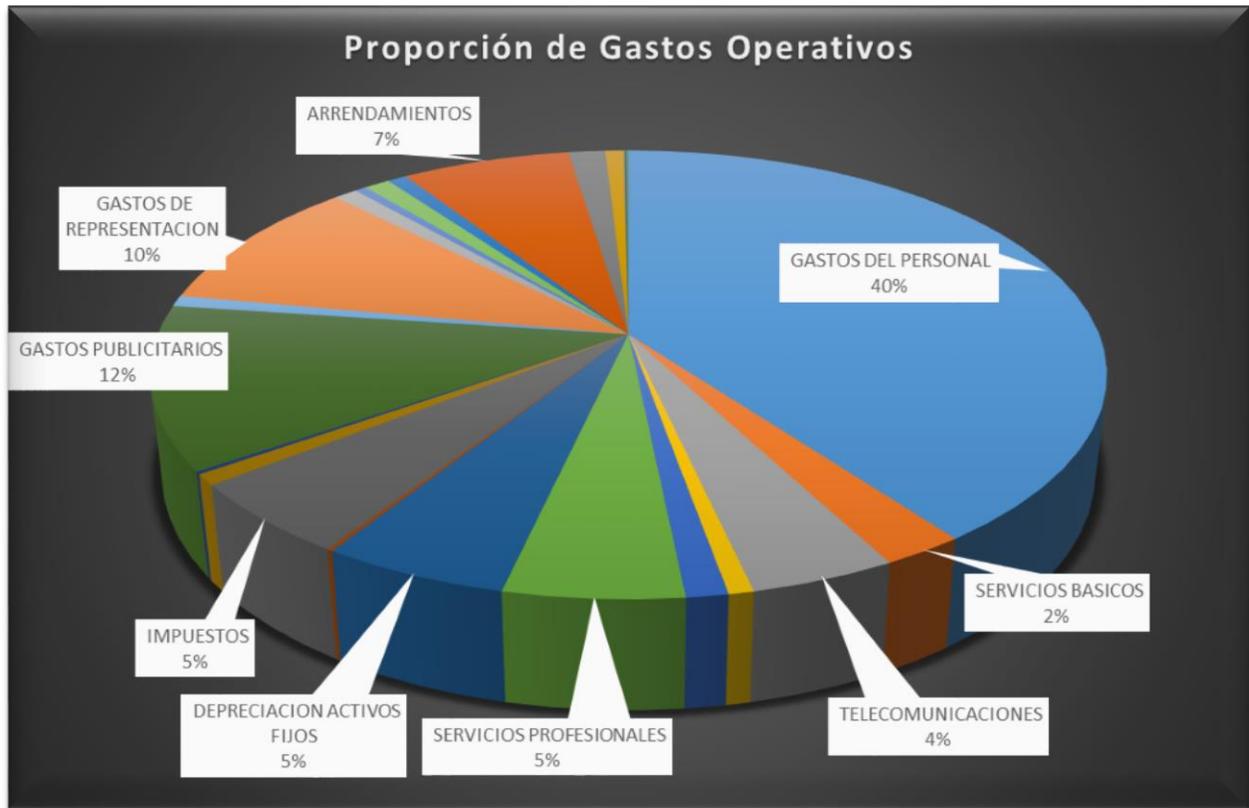
ANEXO 6

Gráfico N° 5: Fuente: Presupuesto QUIMVETSA:



ANEXO 7

Gráfico N° 4: Fuente: Propia:



ANEXO 8

Tabla N° 5: Fuente: Presupuesto QUIMVETSA:



QUIMICAS VETERINARIAS S.A.
OPERACIONES MENSUALES DE FLUJO DE CAJA
PRESUPUESTO 2016

CUENTA	1er. Trim.	2do. Trim.	3er. Trim.	4to. Trim.	ACUMULADO	
SALDO INICIAL	874,453	640,347	1271,620	2137,233	874,453	
INGRESOS TOTALES	8512,841	6285,107	6100,816	6140,281	27039,045	100%
Ingresos por recuperacion de Cartera	8512,841	6285,107	6100,816	6140,281	27039,045	
Ingresos por Ventas de Contado	-	-	-	-	-	
Aportaciones de Socios	-	-	-	-	-	
Financiamiento Bancario	-	-	-	-	-	
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	
EGRESOS TOTALES	8746,947	5653,833	5235,203	5317,064	24953,048	92%
Egresos por Compras	4805,686	2274,250	2063,463	2173,287	11316,686	42%
Egresos por Gastos	3171,063	2939,977	2774,102	2744,885	11630,028	43%
Egresos por Pasivos	455,198	396,406	397,638	398,893	1648,134	6%
Egresos por Activos	315,000	43,200	-	-	358,200	1%
FLUJO NETO DE CAJA	(234,106)	631,273	865,613	823,217	2085,997	8%
SALDO INICIAL	874,453	640,347	1271,620	2137,233	874,453	3%
SALDO FINAL	640,347	1271,620	2137,233	2960,450	2960,450	11%

ANEXO 9

Tabla N° 4: Fuente: Presupuesto QUIMVETSA:

 Estado de Resultados Presupuestado De Ene-2016 a Dic-2016						
DESCRIPCIÓN	2015		2016		2016-2015	
	Acumulado		Presupuestado		Variación	%
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL						
INGRESOS ORDINARIOS	22339,912.61	100.0%	27388,330.37	100.0%	5048,417.76	22.6%
COSTOS DE VENTAS	11934,608.03	53.4%	13094,614.28	47.8%	1160,006.25	9.7%
UTILIDAD BRUTA	10405,304.58	46.6%	14293,716.10	52.2%	3888,411.52	37.4%
GASTOS OPERATIVOS	6971,914.88	31.2%	7986,284.77	29.2%	1014,369.89	14.5%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3433,389.70	15.4%	6307,431.32	23.0%	2874,041.63	83.7%
GASTOS FINANCIEROS	<u>749,328.31</u>	<u>3.4%</u>	<u>556,434.13</u>	<u>2.0%</u>	<u>(192,894.19)</u>	<u>-25.7%</u>
OTROS GASTOS	<u>270,783.35</u>	<u>1.2%</u>	<u>1185,210.49</u>	<u>4.3%</u>	<u>914,427.14</u>	<u>337.7%</u>
UTILIDAD NETA ANTES DE IR	2413,278.04	10.8%	4565,786.71	16.7%	2152,508.67	89.2%

ANEXO 10

Tabla N° 6: Fuente: Presupuesto QUIMVETSA:

Químicas Veterinarias S.A. QUIMVETSA Estado de Situación Financiera Presupuestado Presupuestado 2016 vrs Real 2015 (Valores Expresados en Córdobas C\$)						
DESCRIPCIÓN	Real 2015		Proy. 2016		Variación	
	Saldo Actual	%	Saldo Actual	%	Saldo Actual	%
ACTIVOS						
Activos Corrientes	19212,660	61%	22503,447	62%	3290,786	17%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	874,453	3%	2960,450	8%	2085,997	239%
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	9624,783	31%	11301,396	31%	1676,613	17%
INVENTARIOS	8422,440	27%	7949,057	22%	(473,382)	-6%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	284,355	1%	282,161	1%	(2,195)	-1%
PAGOS ANTICIPADOS	6,630	0%	10,383	0%	3,753	57%
Activos No Corrientes	16957,408	54%	19906,656	55%	2949,248	17%
INVERSIONES EN ASOCIADAS	4400,000	14%	4400,000	12%	-	0%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	9692,944	31%	10388,395	29%	695,451	7%
ACTIVOS INTANGIBLES	254,684	1%	-	0%	(254,684)	-100%
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	2609,780	8%	5118,261	14%	2508,481	96%
Complementarias de Activos	(4801,604)	-15%	(6300,812)	-17%	(1499,207)	31%
ESTIMACIONES	(94,983)	0%	(106,198)	0%	(11,215)	12%
DEPRECIACIONES	(4706,622)	-15%	(6194,614)	-17%	(1487,993)	32%
TOTAL ACTIVOS	31368,465	100%	36109,291	100%	4740,827	15%
PASIVOS	11672,340	37%	11578,318	32%	(94,022)	-1%
Pasivos Corrientes	6334,768	20%	6693,193	19%	358,426	6%
ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAG	4720,949	15%	4997,018	14%	276,068	6%
PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	32,051	0%	51,482	0%	19,430	61%
PROVISIONES Y GASTOS POR PAGAR	74,065	0%	75,730	0%	1,664	2%
OBLIGACIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	208,492	1%	171,359	0%	(37,133)	-18%
PASIVOS FINANCIEROS DE CORTO PLAZO	1299,210	4%	1397,606	4%	98,396	8%
Pasivos No Corrientes	5337,572	17%	4885,125	14%	(452,447)	-8%
PASIVOS FINANCIEROS L.P.	4771,534	15%	4262,741	12%	(508,793)	-11%
OBLIGACIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS L.P.	566,039	2%	622,384	2%	56,346	10%
PATRIMONIO	19696,124	63%	24530,973	68%	4834,848	25%
Capital en Acciones	50,000	0%	50,000	0%	-	0%
CAPITAL EN ACCIONES COMUNES	50,000	0%	50,000	0%	-	0%
CAPITAL EN ACCIONES PREFERENTES	-	0%	-	0%	-	0%
Resultados Acumulados	6187,900	20%	11022,748	31%	4834,848	78%
RESULTADOS DE PERIODOS ANTERIORES	2827,483	9%	5358,331	15%	2530,848	90%
RESULTADOS DEL PERIODO	2413,278	8%	4313,476	12%	1900,198	79%
AJUSTES DE PERIODOS ANTERIORES	947,139	3%	1350,941	4%	403,802	43%
Aportaciones por Capitalizar	13458,225	43%	13458,225	37%	-	0%
APORTACIONES DE SOCIOS	13458,225	43%	13458,225	37%	-	0%
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	31368,465	100%	36109,291	100%	4740,827	15%