



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS.



TEMA: FINANZAS A CORTO PLAZO

SUBTEMA: PLANEACION FINANCIERA APLICADA A LA EMPRESA LABASE, S.A., PARA EL PERIODO DEL 2015

AUTORES:

BR. GIOCONDA ROSMERY GALVEZ VILLAGRA
BR. JOSE SANTOS SANTAMARIA CALERO

TUTOR:

MSC SANDRA CERVANTES



DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

En el transcurso de la realización de este trabajo necesite de muchas personas las cuales me brindaron su ayuda, también agradezco con todo el amor a nuestro creador DIOS por haberme iluminado en el camino de realización de nuestro trabajo de titulación.

Les agradezco a mis padres, ya que son ellos quienes velaron por mi inculcando desde niño la responsabilidad que puse en práctica. Además, me han facilitado los materiales y medios necesarios para concluir este trabajo, es por ello que estoy muy agradecidos con ellos.

A nuestra asesora Ms. Sandra Cervantes, por guiarme y ser tutora de este trabajo de titulación indicando los métodos utilizados; es un honor y satisfacción la ayuda brindada por todos: DIOS, nuestros padres, asesor, y también a todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional solamente me queda decir:

“GRACIAS”

José Santos Santamaría Calero



AGRADECIMIENTO

Durante la realización de este trabajo necesite de la ayuda de muchas personas las cuales me brindaron su ayuda y apoyo incondicional, pero sobre todo necesite la bendición de Dios al cual le agradezco muchísimo porque siempre ha estado conmigo a pesar de cualquier dificultad al igual que mi familia, en especial a mi madre la persona más especial, la cual me ha brindado el apoyo necesario para la realización de este trabajo y guiarme a ser una mejor persona, pero sobre todo me ha regalado su amor, cariño y comprensión, por ello que estoy muy agradecida con ella.

A nuestra asesora Ms. Sandra Cervantes, por guiarme y ser tutora de este trabajo de titulación indicando los métodos utilizados; es un honor y satisfacción la ayuda brindada por todos: DIOS, nuestros padres, asesor, y también a todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional.

“GRACIAS”

Gioconda Rosmery Gálvez Villagra



CARTA AVAL

Managua, Nicaragua, 10 de noviembre del 2015.

Msc. Álvaro Guido Quiroz

Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas

Su Despacho.

Estimado Maestro Guido:

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Seminario de Graduación titulado con el tema:

Finanzas a corto plazo y el sub-tema **“Planeación financiera a la empresa LABASE, S.A en el año 2015”** presentado por los bachilleres: José Santos Santamaría Calero Carnet No. **11-20633-8** y Gioconda Rosmery Gálvez Villagra Carnet No. **11-08374-3** para optar al título de licenciados(a) en Contaduría Pública y Finanzas.

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

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

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

Msc. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria

Tutora

Bra. Gioconda Rosmery Gálvez Villagra
Br. José Santos Santamaría Calero



RESUMEN

El presente seminario de graduación está orientado a la empresa LABASE, S.A. con el propósito de demostrar la importancia de la planeación financiera a corto plazo el cual se ha elaborado de manera que se comprenda la planeación financiera desde un punto de vista teórico y práctico.

Para conocer un poco más de la planeación financiera se tomó conceptos básicos pero fundamentales, de diversos autores como Lawrence Gitman, el cual cita que la planeación financiera es una parte fundamental en las operaciones de la empresa puesto que brinda los diversos esquemas para guiar, controlar y coordinar las múltiples operaciones de la misma con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos organizacionales. En la planeación se deben definir los recursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando la mejor opción para lograr los objetivos planteados tomando en cuenta los procedimientos, programas y políticas en la que se encuentra regida la empresa.

En el trabajo realizamos una Planeación Financiera a Corto Plazo a la empresa LABASE; S.A., la cual se dedica a la venta de productos agrícolas con el objetivo de cubrir las necesidades de sus clientes en el ámbito agrícola.

Existen diferentes métodos para realizar una planeación financiera a corto plazo de una empresa, en el desarrollo del trabajo se menciona y destaca la importancia de cada uno de ellos dependiendo del objetivo que persigue financieramente una empresa.

Se realizó la planeación financiera a corto plazo a la empresa comercial LABASE, S.A., a través de proyecciones financieras, con el fin de obtener un excelente rendimiento para la empresa



Índice	
DEDICATORIA -----	ii
AGRADECIMIENTO -----	iii
CARTA AVAL -----	iii
RESUMEN -----	iv
I. Introducción -----	1
II. Justificación -----	3
III. Objetivos -----	5
3.1 Objetivo general -----	5
3.2 Objetivos específicos -----	5
IV. Desarrollo Del Sub tema -----	6
4.1. Aspectos generalidades de las finanzas -----	6
4.1.1 Finanzas-----	6
4.1.2 Objetivos de las finanzas-----	6
4.1.3 Clasificación de las finanzas -----	6
4.1.4 Materias con las que se enlaza las Finanzas -----	7
4.1.5 Los retos de las finanzas -----	8
4.2 Planeación financiera -----	9
4.2.1 Introducción a la Planeación Financiera-----	9
4.2.2 Concepto de planeación financiera -----	10
4.2.3 Objetivo de la Planeación Financiera -----	10
4.2.4 Enfoque de la planeación financiera -----	10



4.2.5	Importancia de la planeación financiera	11
4.2.6	Propósito	12
4.2.7	Beneficios de la planeación financiera	13
4.2.8	Características de la planeación financiera	13
4.2.9	Planeación Intuitiva Vs. Planeación Formal	15
4.3	Planeación financiera a corto plazo	17
4.3.1	Métodos de planeación financiera a corto plazo	17
4.3.2	Razones Financieras	17
4.3.2	Proceso de planeación financiera a corto plazo	23
4.3	Apalancamiento	34
4.4.1	Definición	34
4.4.2	Importancia	34
4.4.2	Clasificación de Apalancamiento	35
V	Caso Práctico	38
4.1	Perfil de la Empresa	38
4.1.1	Historia de la Empresa	38
4.1.2	Visión	39
4.1.3	Misión	39
4.1.4	Objetivos Estratégicos	39
4.1.5	Valores	40
4.1.6	Organización	40
4.1.7	Políticas Contables	42
5.1.7	Estrategias para la planeación financiera	83
5.1.8	Conclusiones del caso	83
5.1.9	Recomendaciones	84



<i>VI Conclusiones</i> -----	86
<i>VII Referencias Bibliográficas</i> -----	87
<i>VII. Anexos</i> -----	91



I. Introducción

La administración financiera a corto plazo se denomina a menudo administración del capital de trabajo porque se ocupa de la administración de efectivo, créditos e inventario. Es la actividad en que más cuidado debe tener la administración financiera de una empresa debido a que los pasivos y activos circulantes tienen un periodo de realización corta por lo que puede ser muy difícil determinar la formación y distribución de estos en un momento dado, o diagnosticar la cantidad optima de efectivo, inventario y facilidades de descuento a los clientes.

Todo lo anterior hace que las tomas de decisiones a corto plazo sean muy complejas y que estas se realicen desde la base de un análisis de la posición financiera de la empresa actual y la situación financiera que se desea lograr para la empresa en un corto plazo.

La administración financiera a corto plazo por tanto, es el medio idóneo para que la empresa cuente con los recursos necesarios para mantener una liquidez a corto plazo y determinar los medios disponibles u necesarios que le hagan frente a posibles imprevistos. Manteniendo la calidad en la administración de las diferentes cuentas por cobrar y deudas comerciales evitando así la pérdida de clientes y la mala imagen de la empresa ante sus proveedores.

Por lo tanto, la planeación financiera a corto plazo entendida en estos términos, se constituye en un instrumento de control sobre el desarrollo de la actividades comerciales de la empresa tanto en el orden interno como en el externo, que le posibilita en el momento que así lo considere oportuno, reconstruir sus relaciones celebradas con otras entidades o con terceros, y en caso de crisis económica, precisar las causas que la determinaron y establecer un cálculo aproximado sobre la consistencia de su patrimonio.



Por lo antes expuesto, este seminario de graduación tiene como propósito analizar la planificación financiera a corto plazo, haciendo énfasis en el proceso de elaboración del presupuesto, de forma que la empresa LABASE; S.A cuente con una herramienta de planificación y control financiero confiable, veraz y oportuno, en vista de la necesidad de la aplicación de este proceso que les sirva para guiar las acciones gerenciales.

Se ha desarrollado el seminario de graduación de tal manera que sea claro y precisos con las definiciones; está dividido en los siguientes acápite:

El primer acápite presenta una breve introducción que contiene el seminario.

El segundo acápite presenta la justificación del seminario explicando las razones por las que se tomó la decisión de profundizar este tema de gran importancia como lo es la Planeación Financiera a Corto Plazo.

En el tercer acápite se aborda cada uno de los objetivos planteados para concluir la realización de la investigación.

El cuarto acápite refleja el desarrollo del subtema de la investigación abordando los aspectos o conocimientos fundamentales de la planeación financiera.

En el quinto acápite se presenta la aplicación de los conocimientos obtenidos y reflejados en un caso práctico, además presenta las conclusiones y recomendaciones obtenidas, las cuales dirigimos a la empresa en estudio LABASE, S.A.



II. Justificación

Las empresas hoy en día se encuentran inmersas en un ambiente menos estable y más impredecible que está caracterizado por la globalización y el desarrollo creciente de las tecnologías, obligándolas a hacer un esfuerzo para planificar detalladamente sus actividades, medir los resultados y reaccionar con rapidez ante los cambios en la empresa y el entorno. En este contexto, la planificación financiera cobra vital importancia, la cual constituye una herramienta para establecer los objetivos y la forma para alcanzarlos; por ello es importante introducir instrumentos de planificación que proporcionen herramientas de análisis y control financiero para la ayuda en la toma de decisiones.

Por estas razones, este seminario de graduación se justifica teóricamente puesto que aborda la rigurosidad científica, donde se demuestra el uso de investigaciones que pueden ser utilizadas en las finanzas de las empresas, como lo es el uso de la planificación financiera, que proporciona una mejor organización de datos, ahorro de tiempo y recursos, constituyéndose en un aporte a la empresa comercializadora LABASE, S.A., como herramienta por medio de la cual se podrán establecer los lineamientos financieros a seguir por la empresa.

A su vez en la práctica, toda organización necesita un sistema de planificación y control financiero que le permita clarificar los objetivos, medir y evaluar la consecución de los mismos, evaluar el desempeño de los responsables de cumplirlos y tomar las medidas correctoras necesarias a través del análisis de las desviaciones, así como la consideración del presupuesto para la toma de decisiones estratégicas. Por último, contribuye a cubrir las necesidades de contar con una base sólida en materia de planificación financiera a corto plazo mediante la creación de lineamientos estratégicos para elaboración de planes financieros bien.



El propósito esencial de este seminario de graduación es poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, a la vez esta presenta una investigación que sirva de apoyo a futuros estudiantes de nuestra facultad de ciencias económicas.



III. Objetivos

3.1 Objetivo general

- Realizar la Planeación financiera a corto plazo que permita mejorar la administración financiera a la empresa LABASE; S.A. para el año 2015.

3.2 Objetivos específicos

- Describir los aspectos básicos de las finanzas.
- Profundizar los principales procesos de la planeación financiera operativa o de corto plazo.
- Explicar la importancia del plan operativo dentro la empresa para proporcionar herramientas fundamentales para el buen uso de los recursos financieros de la empresa.
- Aplicar el proceso de planeación financiera a corto plazo a través de un Caso Practico realizado a la empresa LABASE; S.A. para el año 2015.



IV. Desarrollo Del Sub tema

4.1. Aspectos generalidades de las finanzas

4.1.1 Finanzas

Se puede decir que las finanzas constituyen la parte de la economía, la cual busca mejorar las fuentes de las que se obtiene dinero y optimizar su utilización, además ayuda a destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas para tomar decisiones de inversión y obtener recursos financieros.

Las finanzas es la disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuro, obteniendo un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad. Ortega, Castro, A. (2008, pág., 110,).

4.1.2 Objetivos de las finanzas

Las finanzas tienen como objetivo: (Anaya, García, 2010)

- Proveer de recursos económicos suficientes.
- Maximizar el valor de mercado de las empresas.
- Administrar los riesgos económicos y financieros.
- Analizar el valor del dinero a través del tiempo

4.1.3 Clasificación de las finanzas

Finanzas públicas

Las Finanzas Públicas constituyen la actividad económica del sector público, con su particular y característica estructura que convive con la economía de mercado, de la cual



obtiene los recursos y a la cual le presta un marco de acción. Comprende los bienes, rentas y deudas que forman el activo y el pasivo de la Nación y todos los demás bienes y rentas cuya administración corresponde al Poder Nacional a través de las distintas instituciones creadas por el estado para tal fin. El Estado para poder realizar sus funciones y afrontar sus necesidades públicas, debe contar con recursos, y los mismos se obtienen a través de los diferentes procedimientos legalmente estatuidos y preceptuados en principios legales constitucionales .García, D.J. (2011).

Finanzas privadas

Es decir, las finanzas privadas son aquellas que están en poder de particulares y constituyen la mayor masa de dinero circulante representado en billetes, moneda metálica, cuentas bancarias y otras cuentas comerciales, títulos, giros, pagarés, y en general todo el numerario y crédito que respalda y nutre las operaciones mercantiles que realiza la comunidad. Anónimo, (2011).

Se puede expresar que las finanzas están relacionadas con las funciones de las empresas privadas y aquellas empresas del estado que funcionan bajo la teoría de la óptima productividad para la maximización de las ganancias. Es corriente usar el término finanzas como referido a las disponibilidades de una empresa o entidad y como sinónimo de dinero y crédito aptos para sus operaciones.

4.1.4 Materias con las que se enlaza las Finanzas

Economía

El campo de las finanzas está estrechamente relacionado con la economía. Los administradores financieros deben entender el marco económico y estar alerta a las consecuencias a los niveles de las variables de la actividad económica y a los cambios de las políticas económicas. También deben



estar preparados para aplicar las teorías como guías para una operación comercial eficiente, por ejemplo; análisis de la oferta y la demanda, estrategias de maximización de utilidades y la teoría de precios. El principio económico primario que se utiliza en la administración financiera es el **análisis marginal**, el principio de que se deben tomar decisiones y realizar acciones financieras solo cuando los beneficios agregados exceden los costos agregados. A fin de cuentas, casi todas las decisiones financieras se reducen a una evaluación de sus beneficios y costos marginales. Lawrence, J. G. (2003, pág. 95).

Contabilidad

Las actividades financieras y de contabilidad de la empresa están estrechamente relacionados y por lo general se traslapan. De hecho, a menudo es difícil distinguir la administración financiera y la contabilidad. En empresas pequeñas el contador suele realizar la función financiera y en empresas grandes muchos contadores se encargan de varias actividades financieras. Sin embargo hay dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad: una está relacionada con el énfasis en los flujos de efectivo y la otra con la toma de decisiones. Lawrence, J. G. (2003, pág. 99).

4.1.5 Los retos de las finanzas

En los últimos años, la investigación en el campo de las finanzas ha desarrollado un alto grado de especialización, que en muchos casos ha incentivado, cierta interdisciplinaria, tomando como instrumentos de análisis técnicas originarias de otras disciplinas. Las finanzas se han ido enriqueciendo a lo largo del tiempo con nuevas aportaciones, ganando continuamente en importancia y mostrándose fundamentales para el adecuado desenvolvimiento de la empresa en su entorno, hasta el punto de que los objetivos generales de la empresa suelen plantearse en términos financieros. López, M. (2015).



4.2 Planeación financiera

4.2.1 Introducción a la Planeación Financiera

Podemos decir que la planeación financiera, también conocida como planificación o planeamiento, es el proceso a través del cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar) y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar), necesarios para alcanzar dichos objetivos. Cualquiera que sea el tamaño de la empresa o compañía, la planeación es fundamental para el éxito de la misma y base para las demás áreas involucradas como las administrativas y operacionales, debido a esto minimiza los riesgos del fracaso.

Además la planeación financiera y los procesos de control nos permiten analizar las operaciones que hemos realizado y con base a estas poder tomar decisiones que permitan el crecimiento de nuestra empresa.

La planeación y control financiero implican el empleo de proyecciones donde se tomen como base las normas y el desarrollo de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Los resultados que se obtienen de la proyección de todos estos elementos de costos se reflejan en el estado de resultados presupuestado.

Las ventas anticipadas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos. Estas inversiones, más el balance general, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general. Estos activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis de flujo de efectivo.

La planeación financiera y los distintos métodos presupuestarios manejados en esta investigación nos permitirán saber con anticipación y precisión los resultados que obtendremos en ciertos ejercicios dependiendo de los factores que intervengan, las decisiones que debemos tomar



para la conveniencia de la empresa con que trabajemos y así al considerar todos los factores que puedan intervenir dentro de la economía los preveamos y poder obtener mejores resultados de desempeño.

La planeación financiera a corto plazo consiste en un análisis de las decisiones que afectan los activos y pasivos circulantes y que generalmente impactan a la empresa en el término un año.

4.2.2 Concepto de planeación financiera

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. 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. ECURED, (2015).

4.2.3 Objetivo de la Planeación Financiera

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos. Ortega, C. A. (2008, pág.181).

4.2.4 Enfoque de la planeación financiera

El enfoque de la planeación financiera consiste en: (Horne, V. J.C. & Wachowicz, J. M., 1994, pág. 155)

- Cambiar la dirección que lleva la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la productividad.
- Mejorar la administración y el personal.



- Proporcionar el flujo de ideas estratégicas para que las tome en consideración la alta dirección.
- Concentrar recursos en casos o asuntos importantes.
- Desarrollar mejor información para que la alta dirección tome mejores decisiones.
- Desarrollar un marco de referencia para los presupuestos y planes de operación a corto plazo.
- Analizar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para conocer mejor el potencial de la empresa.
- Desarrollar una mejor coordinación de actividades dentro de la organización.
- Desarrollar una comunicación óptima.
- Mejorar el control de las operaciones.
- Dar seguridad a los gerentes al proveerlos de un mejor entendimiento de los cambios del medio ambiente y de los cambios de la habilidad de la empresa para adaptarse.
- Ejercicio mental.
- Entrenamiento del personal.
- Proveerse de un documento en el que se indique a dónde va la empresa y como llegara ahí.
- Establecer objetivos más realistas, urgentes y alcanzables.
- Diversificar.

4.2.5 Importancia de la planeación financiera

“La planeación financiera es de suma importancia para las empresas ya que ayuda a su crecimiento y bienestar. Supone un marco temporal de tiempo, ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad”. Ortega, C. A., 2008, pág. 182).



Entre los aspectos más relevantes que nos llevan a determinar la importancia de la planeación financiera podemos observar los siguientes: Ortega, C. A., 2008, pág. 183).

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

4.2.6 Propósito

La planeación financiera tiene como propósito: **uovirtual.mx (s.f.)**

- Lograr los objetivos deseados en los negocios.
- Ser una herramienta de control de la alta dirección.
- Abordar los aspectos de la incertidumbre.
- Combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto.



4.2.7 Beneficios de la planeación financiera

uovirtual.mx (s.f.)

- Sirve como marco de referencia de la gestión económica de la empresa de forma global y en sus aspectos individuales de cada unidad de negocio. Es decir, aborda la integración de las diferentes funciones empresariales a través de un instrumento homogéneo para todas ellas basado en los flujos financieros que las interrelacionan.
- Al estar alineada con la planificación general de la empresa la misma permite crear anticipación a las necesidades financieras futuras.
- Sirve como guía de evaluación continua de la gestión en curso dado que posteriormente permite los respectivos análisis de desviaciones.
- Permite disponer de un elemento certero de suministro de información financiera a los diferentes grupos de interés que se interrelacionan con la empresa, entre los que se pueden mencionar: sistema financiero, sistema tributario de municipios, gerentes y equipo de dirección en general, consejo de administración y por supuesto para los accionistas.
- Se convierte por supuesto en el mejor argumento a futuro para la interlocución con entidades de crédito.
- Pretende afrontar la realidad financiera empresarial desde una perspectiva global.
- Genera sinergia organizacional y desarrollo de los empleados involucrados, actuando todos dentro de un esquema objetivo de trabajo.

4.2.8 Características de la planeación financiera

Características (Horne, V.J.C. & Wachowicz, J. M. 1994, pág. 160)



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



- La planificación 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 planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de los recursos aplicados.
- La planificación 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.

4.2.9 Planeación Intuitiva Vs. Planeación Formal

En la actualidad la planeación es indispensable en toda compañía y esta debe ser formal, es decir, que tiene un nivel de exigencia en comparación de las planeaciones informales descritas anteriormente, es necesario cubrir etapas y una metodología para que la planeación lleve al éxito previsto en el cumplimiento de las metas preestablecidas. Por eso para determinar qué herramientas son las necesarias para la planeación, hay que priorizar en la comprensión y etapas de una buena planeación. Alamillo, R. K. (2013).



Cuadro N° 1 Planeación Intuitiva Vs. Planeación Formal

Planeación	Ventaja	Desventaja
Intuitiva	<ul style="list-style-type: none">• Rápida• Informal• De aparente bajo costo• Adecuada para negocios no complejos	<ul style="list-style-type: none">• No documentada• Es personal, de poca participación• Riesgo por cambios no previstos• Reacción más que creación• Trabajo bajo presión
Formal	<ul style="list-style-type: none">• Estructurada y documentada, permite el seguimiento.• Propicia delegación• Permite participación• Activa, basada en análisis• Clarifica oportunidades y problemas.• Obliga a fijar objetivos• Fomenta la comunicación.• Desarrolla Ejecutivos.	<ul style="list-style-type: none">• Exige esfuerzo• Requiere disciplina• Al dar énfasis en el proceso, puede limitarse la iniciativa y creatividad• Al enfatizar la cuantificación financiera se puede alterar el equilibrio planeación-control.

Fuente: Alamillo, R. K. (2013)



4.3 Planeación financiera a corto plazo

4.3.1 Métodos de planeación financiera a corto plazo

Un método sencillo para desarrollar, estado de resultados pro forma: es el método de porcentaje de ventas, éste pronostica ventas y después expresa los diversos rubros del estado de resultados como porcentajes de ventas proyectadas. Existen varios métodos simplificados, probablemente el mejor y más popular es el método de juicio, con el cual se estiman los valores de ciertas cuentas de balances generales y se usa el financiamiento externo de la empresa como una cifra de balance o de “ajuste”.

Lawrence, J. G. (1896).

4.3.2 Razones Financieras

“Una razón financiera es el índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo una cifra en la otra”. (Horne, V.J.C. & Wachowicz, J. M. (2002, p. 132).

Podemos decir, que las razones financieras ayudan a evaluar la situación y el desempeño financiero de la empresa. Son herramientas muy eficientes, las cuales analizan la situación financiera de una empresa. Nos pueden ayudar a detectar las áreas con mayor fortaleza y la más débil.

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

Lawrence, J. G. (1986).

Las razones financieras se dividen en cuatro categorías (UNAM.MX):

- **Razones de Liquidez:** estas miden la capacidad de la empresa para identificar sus necesidades de efectivo.
- **Razones de Actividad:** Son las que miden la liquidez de los activos.



- **Razones de Apalancamiento:** miden el uso de la deuda por parte de la empresa, comparado con el uso de capital y su capacidad de pagar los intereses y otros gastos fijos.
- **Razones de Utilidad:** Miden el desempeño de toda la empresa y su eficiencia en la administración de los activos, pasivos y el capital.

4.3.2.1 Razones de Liquidez

- **Razón de Circulante**

Se utiliza como una medida de la solvencia a corto plazo, es decir, la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo.

$$\text{Razon Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{pasivo Circulante}}$$

- **Prueba Acida**

Es una medida de la solvencia a plazo. Es uno de los indicadores de liquidez más usados como indicador de la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes.

La prueba acida excluye los inventarios, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- **Razón de efectivo.**

Mide las inversiones financieras temporales que una empresa puede convertir en efectivo. Razón que relaciona las inversiones financieras temporales que una empresa puede convertir en efectivo en días inmediatos.

$$\text{Razon de Efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$



- **Razón de Capital de trabajo a activo**

Mide la relación del capital de trabajo, tras haber pagado sus deudas en el corto plazo con sus activos disponibles.

Una razón relativamente baja podría indicar niveles de liquidez relativamente bajos.

$$\text{Razon de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Intervalo Promedio**

Más que una razón es una medida que me permite medir la rotación de mis activos con respecto a la ventas realizadas. *Intervalo Promedio=Activo CirculantePromedio del Costo de operacion diario*

$$\text{Intervalo Promedio} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Promedio del costo de operacion diario}}$$

4.3.1.1 Razones de actividad o uso de activo

- **Rotación De Cobro.**

Indica cuantas veces, en promedio, se recaudan las cuentas por cobrar, durante el año.

$$\text{Rotacion de Cobro} = \frac{\text{VentasNetas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

- **Días de recuperación de cobros.**

Es el número promedio de días requeridos para convertir las cuentas por cobrar durante el año.

$$\text{Dias de Recuperacion} = \frac{365}{\text{Rotacion de Cobro}}$$



- **Rotación de los inventarios.**

Proporciona información con relación a la eficiencia de la empresa en la administración y ventas de sus inventarios. Generalmente una alta rotación de los inventarios es muestra de un manejo eficiente de los mismos, pero también puede indicar que se tiene un nivel de inventario inferior al deseable, que se están realizando pedidos pequeños, un decrecimiento en los precios, déficit de materiales, o bien que las ventas están siendo superiores a lo planeado.

$$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$$

- **Días en inventario.**

Días que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permitir el número de veces que esta inversión va al mercado y cuantas veces se repone.

$$\text{Dias en Inventario} = \frac{365}{\text{Rotacion de Cobro}}$$

- **Rotación de capital de trabajo.**

Al saber que el capital de trabajo es lo que queda después de pagar sus deudas inmediatas; podemos decir que la rotación de capital de trabajo es el movimiento que el dinero disponible tiene respecto a las ventas

$$\text{Rotacion de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

- **Rotación de los activos fijos y rotación de activos totales.**

Se utilizan para medir la efectividad de la administración para generar ventas a partir de las inversiones en los activos. Cuando la rotación de los activos es alta, generalmente se debe a que la inversión requerida para generar ventas es pequeña, y por lo tanto la empresa es más rentable.



Cuando estas razones son relativamente pequeñas, significa que la inversión en activos está siendo demasiado grande, o bien que las ventas son demasiado lentas.

$$\text{Rotacion de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$$

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

4.3.2.2 Razones de apalancamiento financiero

- **Razón de deuda total.**

Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Recordemos que los activos de una empresa son financiados o bien por los socios o bien por terceros.

$$\text{Razon de deuda Total} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Razón de deuda a largo plazo.**

Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los Financiados por terceros.

$$\text{Razon de Deuda a Largo Plazo} = \frac{\text{Pasivos a Largo Plazo}}{(\text{Deuda a Largo Plazo} + \text{Capital Contable})}$$

- **Razón de deuda total a capital contable:**

Es lo que la deuda total representa con respecto a la inversión total de los propietarios.

$$\text{Razon de Deuda Total a capital contable} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Capital Contable}}$$

Las tres razones financieras mencionadas se utilizan para medir el grado de financiamiento de la empresa a través de la deuda.

- **Factor de multiplicador de capital.**

Es lo que el activo total representa con respecto a la inversión total de los propietarios.



$$\text{Factor Multiplicador de Capital} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Contable}}$$

- **Razón sobre el interés devengado.**

Para que una empresa se beneficie con el apalancamiento financiero, los pagos de interés fijo que acompañan a la deuda deben ser más que cubiertos con las utilidades operativas.

$$\text{Razon Sobre Interes Devengado} = \frac{\text{Utilidad Operativa(EBIT)}}{\text{Intereses}}$$

- **Razón de cobertura de efectivo.**

Es una medida de las capacidades de la empresa para pagar sus obligaciones.

$$\text{Razon de Cobertura de Efectivos} = \frac{(\text{EBIT} + \text{Depreciaciones})}{\text{Interes}}$$

- **Estructura de Capital.**

Total de la deuda a capital contable de los propietarios, deuda a largo plazo a capitalización global y veces que el interés ha sido devengado o cobertura de interés.

$$\text{Estructura de Capital} = \frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

4.3.2.3 Razones de utilidad o Rentabilidad

- **Margen de Utilidad.**

Es una medida de la capacidad de la empresa para convertir las ventas en utilidades.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

- **Rendimiento en activos.**

Es una medida de la eficiencia total de la empresa en la administración de las inversiones totales en activos.



$$\text{Rendimientos en activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Rendimiento en Capital Contable.**

Es una medida de la eficiencia de la empresa en la administración de las inversiones totales para generar utilidades para los accionistas.

$$\text{Rendimiento en Capital Contable (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

Otras razones financieras de interés son aquellas relacionadas con el valor de mercado de las acciones. Estas Razones son:

Razón precio/ utilidad.

Precio que los inversionistas están dispuestos a pagar por una acción calculado como el número de veces de la utilidad neta.

$$P/E = \frac{\text{Precio por Accion}}{\text{Utilidad por Accion}}$$

Ratio valor de mercado/ valor en libros

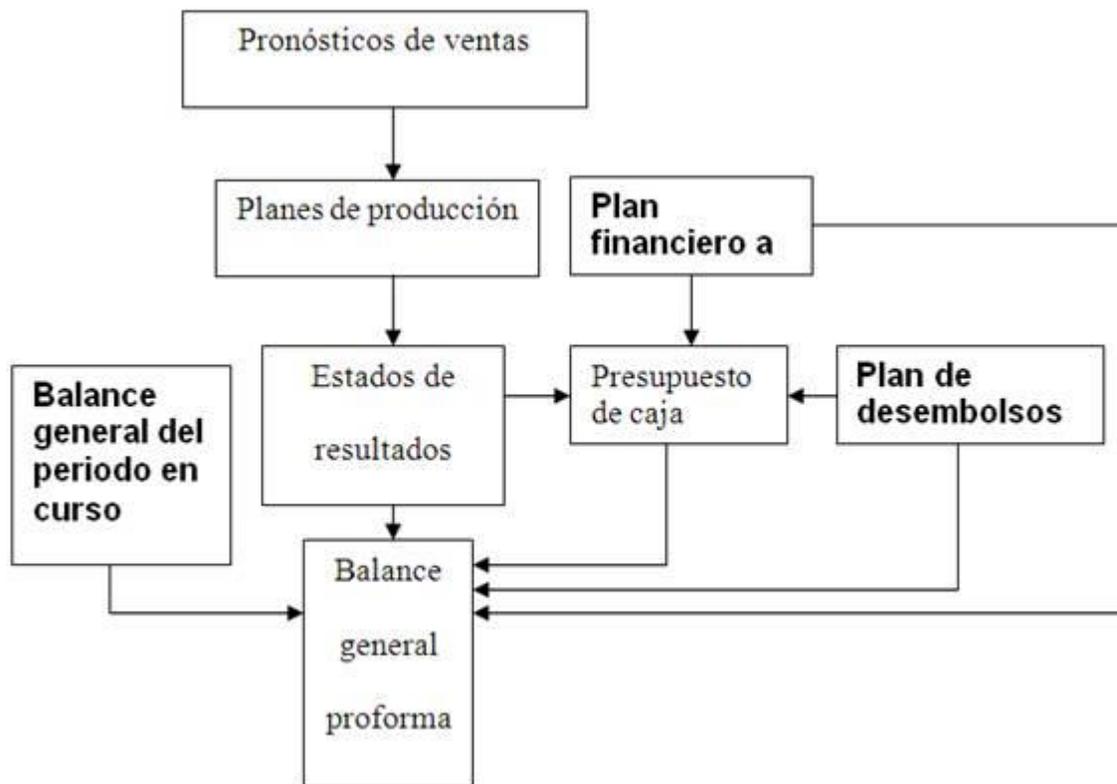
Asume que el valor aproximado de la empresa viene dado por su valor de mercado, por lo que la diferencia entre el este valor de mercado de las acciones de la empresa y el valor que arroja el balance de la compañía, proporciona una medida aproximada del capital intelectual que forma parte del valor total, pero que no aparece en los estados contables.

$$M/B = \frac{\text{Valor de Mercado por Accion}}{\text{Valor en Libros de cada Accion}}$$

4.3.2 Proceso de planeación financiera a corto plazo

El proceso de la planeación financiera a corto plazo está dada por la proyección de ventas, ingresos y activos, basada en estrategias alternativas de producción y comercialización, así como en la determinación de los recursos necesarios para lograr estas proyecciones.

Cuadro N° 2



Fuente: Turmero Astros Iban, Planeación Financiera Estratégica, (2006)

4.3.3.1 Pronósticos Financieros

Pronósticos de 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, Iván (2006).

Cabe destacar, que el pronóstico de ventas está basado (o debería estarlo) en un plan de mercadotecnia definido y en un entorno de mercadotecnia supuesto.



Por lo general, el pronóstico de ventas se expresa en unidades de productos (unidades físicas) y/o en unidades monetarias (valores).

Importancia del Pronóstico de Ventas

Según Stanton, Etzel y Walker, (2004), el pronóstico de ventas es la base para decidir cuánto gastar en diversas actividades como publicidad y ventas personales. Con la base de las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, la utilización de la planta y las instalaciones de almacenaje. También dependen de estos pronósticos el calendario de producción, la contratación de operarios fabriles y la compra de materias primas.

En síntesis, el pronóstico de ventas es de vital importancia para los directivos de la empresa porque les permite tomar decisiones de mercadotecnia, producción, aprovisionamiento y flujo de caja. Por tanto, debe ser elaborado con sumo cuidado, dejando de lado el optimismo desmedido o la exagerada moderación, porque pueden afectar seriamente a la empresa en su conjunto.

Alcance del Pronóstico de Ventas

Es recomendable elaborar un Pronóstico de Ventas para cada producto (incluyendo cada uno de los ítems o presentaciones que tenga), línea de productos y para la empresa en su conjunto, porque de esa manera se podrá tomar decisiones más acertadas (especialmente en lo relacionado a producción, aprovisionamiento y flujo de caja) y además, se podrá realizar un mejor monitoreo y control al momento de cruzar los resultados del esfuerzo de mercadotecnia con el cumplimiento del pronóstico de ventas. Thompson, Iván (2006).



En lo relacionado al tiempo, por lo regular, los pronósticos de ventas cubren un año. Sin embargo, también se elaboran pronósticos de menos de un año cuando la actividad en la industria en la que participa la empresa es tan volátil que no es viable realizar estimaciones para todo un año. Por ejemplo, muchos detallistas y productores de la industria de la moda preparan pronósticos solo para una temporada a la vez, por tanto, preparan 3 o 4 pronósticos por año. En todo caso, e independientemente de si el pronóstico de ventas es anual o para una determinada temporada, es recomendable revisarlo y corregirlo (cuando es necesario) cada cierto tiempo (por ejemplo, mensual o trimestralmente) con la finalidad, de tenerlo actualizado y adaptado a las condiciones que se están dando en el mercado.

Métodos de Pronóstico de Ventas

Existen muchos métodos para calcular el pronóstico de ventas; entre otros algunos son:
(SoloContabilidad, s.f).

- Método Estadístico y matemático.
 - Mínimos cuadrados
 - Logarítmicos b.
- Método de criterios personales.
 - Personal de ventas y comercialización.
 - Departamento de comercialización.
 - Consultores externos c.
- Método aritmético.
 - Incremento porcentual.
 - Incremento absoluto.



Promedio móvil -

Método del Incremento Porcentual

Este método consiste en:

- a. Determinar el porcentaje de variaciones de los distintos períodos con respecto al anterior.

$$\text{Porcentaje de Variacion} = \frac{Y_n - Y_{n-1}}{Y_{n-1}}$$

- b. Determinar el promedio de las variaciones.

$$\text{Promedio de Variaciones} = \frac{\Sigma \text{ del Incremento de Porcentajes de Variacion}}{n - 1}$$

Donde:

Cuadro N° 3

N	Numero de Periodos
Y ₀	Periodo 0
Y ₁	Periodo 1
Y ₂	Periodo 2
Y ₃	Periodo 3
Y ₄	Periodo 4
Y ₅	Periodo 5
Y _n	Periodo n

A medida que aumenta el precio de cada uno de los productos que se utilizan en la empresa para realizar su actividad, es necesario calcular el incremento de cada uno de estos productos ya sea para fines de pronósticos o de contabilidad. Un cálculo muy útil es el método de incremento porcentual, debido a su gran utilidad lo aplicaremos para determinar el pronóstico de ventas.

4.3.3.2 Estados financieros proforma

Los estados financieros pro forma se proyectan en forma financiera. Es normal que los datos se pronostiquen 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, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado. , Lawrence, J. G., (2008, pág. 228)

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, los costos de operación y los 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 del año precedente. Lawrence, J. G. (2008)

Estado de Situación Financiera o Balance General Proforma

Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general pro forma. Quizá sea el mejor método de cálculo de estimación y de uso más generalizado. Se estima los valores de ciertas cuentas del balance general, en tanto que otros se acumulan. Debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio balance. Lawrence, J. G. (2008, pag.228).

Evaluación de los estados proforma

Es difícil pronosticar las diversas variables que participan en la elaboración de los estados pro forma. Sin embargo es importante reconocer las debilidades básicas de estos métodos simplificados. Las debilidades residen en 2 supuestos: Lawrence, J. G. (2008).

- Que la condición financiera pasada de la empresa es un indicador exacto de su futuro y
- Que ciertas variables (como el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios) son obligadas a adquirir ciertos valores “deseados”.

Estos supuestos no se justificaran únicamente con base a su capacidad para simplificar los cálculos involucrados. Sin embargo, a pesar de sus debilidades, es muy probable que los métodos simplificados para la elaboración de los estados pro forma siguen siendo populares debido a su



relativa simplicidad. El gran uso de las hojas de cálculo ciertamente ayuda a agilizar el proceso de la planificación financiera.

Independientemente de la elaboración de los estados pro forma, los analistas deben saber cómo usarlo para tomar decisiones financieras. Tanto los administradores como los prestamistas financieros pueden utilizar los estados pro forma para analizar las entradas y salidas de efectivo de la empresa, así como su liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y valor de mercado. Diversas razones se pueden calcular del estado de resultado y el balance general pro forma para evaluar el rendimiento. Las entradas y salidas de efectivo se evalúan elaborando un estado pro forma de flujos de efectivo. Después de analizar los estados pro forma el administrador financiero puede tomar medidas para ajustar las operaciones planeadas con el propósito de lograr las metas financieras a corto plazo. Lawrence, J. G. (2008).

Balanza de comprobación

“Se denomina balance de comprobación al estado financiero auxiliar, que presenta información cuantificada en términos de unidades monetarias referidas a la situación de las cuentas que hayan tenido movimiento hasta la fecha de emisión.” Lawrence, J. G. (2008).

Objetivo

El objetivo del balance de comprobación es proporcionar oportunamente información contable en términos de unidades monetarias, referida a la sumatoria de cargos y/o abonos como también el saldo que corresponde a cada una de las cuentas apropiadas hasta la fecha de emisión.



4.3.3.3 Planes Estratégicos

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. Lawrence, J. G. (2008).

Objetivo del plan estratégico

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.

Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). Lawrence, J. G. (2008).

Características de los Planes Estratégicos

- Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana.

Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

Lawrence, J. G. (2008).

4.3.3.4 Presupuestos

Es una declaración de los resultados esperados y expresados en términos numéricos, se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en



términos financieros o de horas de trabajo, unidades de producto, horas-maquina o de cualquiera otro termino que se pueda medir en forma numérica (Ortega, C. A., (2008, pág. 227).

Se define que para la preparación de un presupuesto depende de la planeación. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital y uso de trabajo o de horas-maquina esperado.

Cabe destacar que el presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como 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 planear.

Tipos de presupuestos. Lawrence, J. G., (1896).

- Presupuesto de ingresos: Proyecta las ventas Futuras
- Presupuesto de gastos: presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares a cada una.
- Presupuesto de Utilidades: Se usa por unidades distintas dentro de una organización que cambian ingresos y gastos para determinar la contribución de la unidad de las utilidades.
- Presupuesto de Efectivo: 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.

- Presupuesto de gasto de capital: pronostica inversiones en propiedades, edificios y equipo principal.
- Presupuesto Fijo: supone un nivel fijo de ventas de producción.
- Presupuesto variable: toma en consideración los costos que cambian con el volumen ¿.
- Presupuesto incremental o tradicional: asigna fondo a los departamentos de acuerdo con las asignaciones del ejercicio anterior.
- Presupuesto de base cero (IBC): sistema en el cual las solicitudes de presupuesto parten de la nada sin importar las asignaciones previstas.

4.3.3.5 Ciclo de Efectivo

Importancia del efectivo (Enciclopeditareas, s.f.)

El hecho de que el efectivo constituya el principio y el fin del ciclo de operaciones en una empresa, le da al mismo su importancia; además de que representa la disponibilidad inmediata del poder de compra. Aunque el efectivo normalmente representa una pequeña porción del activo total, ninguna empresa puede operar de forma óptima sin tener efectivo debido a que éste es imprescindible para la realización de las operaciones normales de la misma, básico para su crecimiento.

Fuentes a través de las cuales la empresa puede captar efectivo. (Enciclopeditareas, s.f.)

- En cuentas por Cobras (abonos a cuentas por cobrar).
- Ventas de mercancías en efectivo.
- Reembolsos de préstamos, personal y Liquidación Gastos de Viajes.
- Ventas de activos



- Ventas varios materiales, desperdicios, etc.
- Ingresos varios por rentas.
- Préstamos a corto y largo plazo.
- Aumento de Capital.

Cuadro N° 4



Fuente: Contabilidad Informativa, (2012)

4.3 Apalancamiento

4.4.1 Definición

“Se refiere a los efectos que tienen los costos fijos sobre el rendimiento que ganan los accionistas; por lo general, el apalancamiento incrementa tanto los rendimientos como el riesgo, una empresa con más apalancamiento gana mayores rendimientos.” Lawrence, J. G., (1896).

4.4.2 Importancia

El termino apalancamiento (en inglés, leverage) designa un concepto de gran importancia para describir la capacidad que tiene una empresa de emplear activos o fondos de costo fijo, con el objeto de maximizar las utilidades de los accionistas. Los cambios en el



apalancamiento propician variaciones tanto en el nivel de rendimiento como en el riesgo correspondiente (Gitman, 1986, 149).

El riesgo se refiere al grado de incertidumbre que se asocia a la capacidad de la empresa para cubrir para cubrir sus obligaciones de pago fijo. Por lo general, los aumentos en el apalancamiento dan lugar a mayores riesgos y rendimientos, en tanto que las disminuciones en el producen menores riesgo y rendimiento. El grado de apalancamiento que existe en la estructura de una empresa puede afectar significativamente su valor, alternando tanto el riesgo como el rendimiento.

4.4.2 Clasificación de Apalancamiento

4.4.2.1. Apalancamiento operativo

Se aplica a partir de la existencia de costos de operación fijos en el flujo de ingresos de una empresa. Por definición, tales costos no varían respecto de las ventas, y por tanto, deben ser cubiertos sin importar el monto de ingresos disponibles. El apalancamiento operativo puede definirse como la capacidad de emplear los costos de operación fijos para aumentar al máximo los efectos de los cambios en las ventas sobre utilidades antes de intereses e impuestos. Lawrence J. G., (1986, pág. 159).

- **Medición del grado de apalancamiento operativo (GAO),** Lawrence J. G., (1986, pág. 161).

El grado de apalancamiento operativo (GAO) puede medirse mediante la ecuación siguiente:

$$GAO = \frac{\text{Cambio Porcentual en las UAII}}{\text{Cambio Porcentual en las Ventas}}$$

4.4.2.2. Apalancamiento financiero

Es resultado de la presencia de cargos financieros fijos en el flujo de ingresos de una empresa. Estos cargos fijos por su parte, no se deben afectados por las



utilidades antes de intereses e impuestos de la empresa; deben ser pagados independientemente de la cantidad UAII disponible para pagarlos. El apalancamiento financiero trata acerca de los efectos antes de intereses e impuestos sobre las utilidades disponibles para los tenedores de acciones comunes. Lawrence J. G., (1986, pág. 163)

- **Medición del grado de apalancamiento financiero (GAF)**

“El grado de apalancamiento financiero (GAF) puede medirse de manera semejante a la empleada para medir GAO. La siguiente ecuación presenta un enfoque para medir el grado de apalancamiento financiero.”

Lawrence J. G., (1986, pág. 164).

$$GAF = \frac{\text{Cambio Porcentual en UPA}}{\text{Cambio Porcentual en UAII}}$$

4.4.2.3. *Apalancamiento total (efecto combinado)*

El efecto combinado de los apalancamientos operativos y financieros sobre el riesgo de la empresa puede determinarse un marco de referencia semejante al empleado para desarrollar cada uno de los conceptos de apalancamiento. Tal efecto combinado, o apalancamiento total, puede definirse como la capacidad de la empresa para utilizar costos fijos tanto operativos como financieros, maximizando así el efecto de los cambios en las ventas sobre las utilidades sobre acciones. Por lo tanto el apalancamiento total puede definirse como el efecto total de los costos fijos sobre la estructura financiera y operativa de la empresa. Lawrence J. G., (1986, pág. 169).

- **Medición del grado de apalancamiento GAT**

“El grado de apalancamiento total (GAT) puede medirse de modo semejante al empleado para medir los apalancamientos operativos y financieros.” Lawrence, J. G. (1986, pág. 171).



La siguiente ecuación presenta un procedimiento para determinar el GAT:

$$GAT = \frac{\text{Cambio Porcentual UPA}}{\text{Cambio Porcentual en ventas}}$$



V Caso Práctico

4.1 Perfil de la Empresa

4.1.1 Historia de la Empresa

La Base, SA fue constituida como sociedad anónima el 26 de Mayo de 2010 ante el registro de la propiedad inmueble y mercantil. Constituida con el aporte de cinco socios quienes son los accionistas mayoritarios. La empresa se estableció en el departamento de Boaco, desde donde distribuye mercadería a todas partes del país.

Su principal actividad económica es la comercialización y distribución de productos agrícolas sin procesar ni empacar entre ellos arroz, frijoles, trigo, soya, Maíz, Café, aceite y agroquímicos. Todos ellos exentos de impuestos. Los primeros años de su comienzo dentro del mercado, la empresa obtuvo gran aceptación como distribuidora de estos productos, de modo que se ofertaba a Mercados del país y empresas distribuidoras de estos productos.

Al 2012, con 2 años sufriendo de productos agrícolas al país, La Base, SA tenía una buena posición dentro del mercado. Actualmente, la entidad continúa distribuyendo productos agrícolas a distintos clientes y continúa creciendo como organización.

Si bien la actividad de la entidad ha generado ganancias, aun no se ha efectuado un análisis financiero a nivel de la empresa para analizar la situación financiera, de modo que se puedan tomar decisiones financieras importantes.

Datos Generales

Distribuidora agrícola LABASE, SA

Dirección: Km 64 Pista panamericana.

RUC: 160194004c

Tel: 2260-5071

Bra. Gioconda Rosmery Gálvez Villagra
Br. José Santos Santamaría Calero



Razón social: Comercialización de productos agrícolas.

Fax: 2256-7890

4.1.2. Visión

Ser los distribuidores líderes en la comercialización de productos agrícolas a nivel nacional e internacional y brindar los productos con los más altos estándares de calidad.

4.1.3 Misión

Comercializar productos alimenticios agrícolas, comprometiéndonos a ser una empresa altamente competitiva y orientada a la satisfacción de nuestros clientes. Ser una empresa líder en la distribución de productos agrícolas, con visión a largo plazo.

4.1.4 Objetivos Estratégicos

- Insertarnos dentro del mercado abasteciendo de productos agrícolas a todo el territorio Nicaragüense.
- Incrementar las ventas de todos los productos distribuidos de forma continua y progresiva.
- Establecer las normas más altas de satisfacción de los clientes a través de calidad de los productos.
- Asegurar la posición competitiva más fuerte de nuestros mercados.
- Tener un sano desempeño financiero de largo plazo.
- Lograr un sistema de otorgamiento de crédito que garantice una cartera sana.
- Obtener una rentabilidad que le permita a la empresa competir eficientemente



4.1.5. Valores

Una Cultura que valora el Esfuerzo, la Capacidad Profesional, su contribución al éxito, la Responsabilidad Individual y alineación con los valores y objetivos de la organización.

LABASE; S.A. ha desarrollado una particular estrategia de gestión empresarial centrada en cinco valores:

- Integridad
- Creatividad
- Tenacidad
- Excelencia
- Responsabilidad

4.1.6. Organización

Departamento de contabilidad

- Clasificar, ordenar, agrupar, registrar y almacenar las operaciones de la empresa.
- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa.
- Formular los estados financieros.
- Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.
- Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores.
- Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Director General.



Departamento de ventas de ventas:

- Garantizar el funcionamiento eficiente y eficaz de todas y cada una de las operaciones.
- Llevar un control adecuado de las ventas efectuadas en la entidad.
- Controlar de forma eficiente las entradas y salidas de inventarios.
- Garantizar el suministro de información de las ventas para apoyo a la contabilidad..
- Implementar estrategias de publicidad con el fin de aumentar la demanda de los productos ofrecidos.

Departamento de administración

- Garantizar el registro eficiente y eficaz de todas y cada una de las operaciones contables de la empresa.
- Realizar la gestión de compras de los artículos que se necesitan tener en el inventario para su respectiva venta.
- Elaborar la nómina de pago de la empresa quincenalmente.
- Velar por el mantenimiento y seguridad de las instalaciones de la entidad.
- Certificar la reparación y mantenimiento de computadoras y accesorios.
- Recopilar información generada por la contabilidad.
- Realizar acciones de introducción de personal a la entidad.
- Garantizar que las operaciones se efectúen para la consecución de los objetivos.
- Aprobar solicitudes de las demás áreas de la empresa.
- Atender respuestas a las garantías de artículos dañados.



4.1.7. Políticas Contables

Políticas económicas

- El negocio mejorara continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia y aumentar la satisfacción del propietario, y la motivación de sus empleados.
- El negocio cumplirá con los requisitos convenidos con los clientes.
- Gestionará y asegurara la calidad de los productos ofertados, para lograr la satisfacción al cliente.
- Todos los trabajadores velaran por el mejoramiento continuo dl negocio aplicando las siguientes directrices:
- Consideraran siempre la calidad en cada proceso específico y en las actividades involucradas.
- Efectuaran su trabajo en forma planificada y controlada, para así mejorar los niveles de eficiencia operacional.
- Cumplirán los requisitos indicados en las normas de control establecidas en el negocio.

Políticas de calidad de producto:

- Disminuir los reclamos y queja de los clientes.
- Minimizar los atrasos en el rechazo de los productos con proveedores y clientes.

Políticas de compra venta:

- Las ventas se efectuaran de forma directa, ya sea de nivel nacional o al extranjero, procediendo a realizar contratos de Compra Venta, cuando se adquiriera crédito.
- Ofertar productos con precios accesibles para obtener nuevos clientes.



Políticas para atracción de clientes:

- El producto ofertado a los clientes será de excelente calidad.
- Se ofrecerán precios y condiciones económicas favorables.

Políticas de publicidad:

Publicidad por radio, televisión, carteles y periódico, la cual será de ayuda e importancia para efectuar ventas y percibir nuevos y más clientes.

Políticas de trabajo para el empleado:

- Obtener personal capacitado en el trabajo a desempeñar.
- Brindar medidas de seguridad en la empresa.
- Brindar las condiciones laborales adecuadas a cada cargo.

Políticas de crédito:

- La empresa debe tener especificados los vencimientos máximos en los que cobrará una factura: 30, 60 ó 90 días fecha factura, que son los diferimientos más habituales.
- Deben establecerse unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima de la empresa cliente. Si la empresa no llega a dicho nivel exigido, no se le proporcionará el crédito solicitado. Así mismo, debe establecerse un límite máximo de crédito a cada cliente, que nunca debe ser rebasado.

Políticas de cobranza:

- Hay que tener claros los procedimientos a seguir en caso de impagos, tanto los pasos internos (que lleve la empresa personalmente) como los externalizados a empresas de recobro especializadas (en caso de contratarse o ser necesarias).



- Una buena forma de acelerar el ciclo de cobro es ofrecer a los clientes descuentos por pronto pago o por pago al contado. Obviamente, este descuento debe estar consensuado y estudiado para que no suponga una merma importante del margen de la venta.

Control Interno del Efectivo

- La persona encargada de la recepción del dinero será independiente a la de registro contable y del responsable del fondo fijo.
- Por cada ingreso se debe emitir el correspondiente recibo de caja pre numerado, soportado en lo posible con los documentos que generaron el ingreso.
- Es obligación del cajero indicar en los recibos oficiales de caja el concepto que recibe el dinero, si es en efectivo, en dólares y/o en córdobas y/o números de cheques y el nombre del banco que dio el giro, estos cheques debe estar endosados mediante sello que indique "para depósito únicamente en la cuenta bancaria del negocio".
- Todo recibo oficial de caja que sea anulado debe de llevar el sello de anulado tanto el original como las copias, remitiéndolas el juego completo a contabilidad en el correspondiente orden.
- Los ingresos deben depositarse íntegramente al banco a más tardar al día siguiente de su recepción, se establece una hora de corte en caja para preparar el depósito del día.
- El efectivo y valores pendientes de depósito deben guardarse en la caja fuerte de la empresa.
- Se realizaran arquezos periódicos y sorpresivos al fondo los cuales serán realizados por personal asignado dejando evidencia de la actividad. Es frecuente que existan faltantes o sobrantes en caja al realizar el arqueo, en este caso se procederá si fuera sobrante si abonaran a otros ingresos y en caso de ser faltante se solicitara la aclaración respectiva de



no haberse subsanan estas diferencias al cierre del ejercicio, se cargara a cuentas por cobrar del custodia de fondo.

- Se llevara un libro auxiliar de caja general, donde se anotaran las fechas, núm. de recibos, concepto y monto por el cual se recibió el ingreso.
- Diariamente se elaborara informe de caja y banco por triplicado, entregándose el original a la gerencia, primera copia a contabilidad, y segunda copia para el archivo consecutivo de caja.
- Se asignara un fondo fijo adecuado, y estipulado por el gerente general.
- La persona encargada del fondo fijo será independiente del registro contable y la recepción del efectivo del negocio.
- Todo pago debe ser respaldarse con un comprobante de caja chica pre numerado, registrando en el los montos en números y letras así como también el concepto del pago y fecha del mismo, obteniendo identificación del beneficiario.
- El cajero no debe hacer pagos cuando no se encuentran autorizados por el funcionario competente.
- Periódicamente el cajero debe de rendir cuenta preparando un listado de los comprobantes pagado. Se reembolsara mediante cheque, los comprobantes se revisaran por funcionarios asignados para esta labor.
- Los comprobantes se inutilizaran con un sello fechador pagado y se archivarán.
- Se realizaran arquezos periódicos y sorpresivos al fondo, los cuales serán realizados por personal asignado, dejando evidencia de la actividad. Es frecuente que exista faltantes o sobrantes en caja al realizar el arqueo en este caso se procederá si fuere sobrantes se abonara a otros ingresos y en caso de ser faltante se solicitara la aclaración respectiva, de no haberse



subsanan estas diferencias al cierre del ejercicio, se cargara a cuentas por cobra del custodia a fondo.

- La apertura de las cuentas corrientes en el Banco y autorización de firmas liberadoras de cheque deben de ser autorizadas.
- Todo trámite de cheque debe hacerse mediante solicitud de emisión de cheque debidamente autorizada, deben de estar respaldado por comprobante original como: facturas, recibos y otros documentos comprobatorios del egreso, deben cancelarse y/o invalidarse con un sello indicando fecha y número de cheque. Las facturas se comparan con una copia de la orden de compra y de la solicitud de compra para asegurar que la empresa esté pagando solo por la mercadería que solicito.
- Debe cuidarse la secuencia numérica de los cheques tanto en su libramiento como en su registro y archivo, los cheques anulados deben ser sellados de anulados, remitiendo los originales a contabilidad para archivarlos en el legajo de egreso en orden numérico.
- No se debe firmar cheques en blancos.
- Los fondos en moneda extranjera deben evaluarse al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros.
- Mensualmente se realizaran conciliaciones bancarias a los fondos de la cuenta de la empresa con el objetivo de comparar de los registros de las operaciones del banco existentes en los libros con los movimientos registrados por el banco los cuales son mostrados en los estados de cuentas mensuales que emiten dichas instituciones, para proceder a hacer las correcciones o ajustes necesarios en los libros del negocio. Estos se realizan ya que es común que los saldos de dichos estados de cuentas de los bancos, no coincidan con los de nuestros libros por cualquiera de las siguientes razones:



Control interno de las cuentas por pagar y documentos por pagar.

- Deben segregarse las funciones de recepción de la mercancía de las de autorización de pagos y emisión de cheques.
- Deben archivar, en expedientes de pago para cada proveedor, los documentos relativos a cada operación:
- El original de las facturas (que deben cancelarse con la debida firma y copia de identificación del pago al efectuarse su liquidación)
- Una copia del informe de recepción.
- El cheque pagado o referencia a su fecha, numero e importe.
- Las cuentas por pagar deben controlarse por mayores de proveedores.

Análisis financiero de LABASE, SA

Para realizar el análisis de los estados financieros, utilizamos el estado de situación financiera, estado de resultados y estado de flujos de efectivo de los últimos dos periodos contables, 2013-2014 con el propósito de analizar las variaciones de las cuentas de los estados financieros de un periodo con respecto a otro, así como conocer el peso de cada una de las cuentas.

Como parte de las herramientas del análisis financiero hacemos uso del análisis horizontal y vertical a fin de proceder a realizar un diagnóstico de la situación financiera la LABASE; S.A.

Los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera.



Estas herramientas permiten es análisis de los resultados financieros para poder diagnosticar correctamente la situación económica de La base, SA.

Cuadre N° 5

LA BASE, SA
ESTADO DE RESULTADO
DEL 01 DE MARZO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
EXPRESADO EN CÓRDOBAS

Concepto	I	II
Ventas		C\$ 647,925.57
Costo de ventas		C\$ 267,192.23
Utilidad Bruta		C\$ 380,733.34
Gastos operativos		C\$ 313,747.63
Gastos de administracion	C\$ 120,972.74	
Gastos de venta	C\$ 12,017.29	
Gastos de personal	C\$ 178,459.05	
Gastos financieros	C\$ 2,298.55	
Productos financieros		C\$ 1,187.12
Utilidad del ejercicio		C\$ 68,172.83

ELABORADO
POR

REVISADO
POR

AUTORIZADO
POR

FUENTE: LA BASE, S. A.

Cuadre N° 6



LA BASE, SA
ESTADO DE RESULTADO
DEL 01 DE MARZO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
EXPRESADO EN CÓRDOBAS

Concepto	I	II
Ventas		C\$ 747,925.57
Costo de ventas		C\$ 367,192.23
Utilidad Bruta		<u>C\$ 380,733.34</u>
Gastos operativos		C\$ 295,547.63
Gastos de administración	C\$ 105,972.74	
Gastos de venta	C\$ 11,017.29	
Gastos de personal	C\$ 176,459.05	
Gastos financieros	C\$ 2,098.55	
Productos financieros		<u>C\$ 2,187.12</u>
Utilidad del ejercicio		<u>C\$ 87,372.83</u>

ELABORADO
POR

REVISADO
POR

AUTORIZADO
POR

FUENTE: LA BASE, S. A.



Cuadro N° 7

Concepto	2013		2014		Análisis horizontal		Análisis Vertical					
	C\$	2,013.00	C\$	2,014.00	Aumento o disminucion	%Aumento o disminucion	C\$	2,013.00	C\$	2,014.00		
Ventas	C\$	647,925.57	C\$	747,925.57	C\$	100,000.00	C\$	0.15	C\$	1.00	C\$	1.00
Costo de ventas	C\$	267,192.23	C\$	367,192.23	C\$	100,000.00	C\$	0.37	C\$	0.41	C\$	0.49
Utilidad Bruta	C\$	380,733.34	C\$	380,733.34	C\$	-	C\$	-	C\$	0.59	C\$	0.51
Gastos operativos	C\$	313,747.63	C\$	295,547.63	C\$	(18,200.00)	C\$	(0.06)	C\$	0.48	C\$	0.40
Gastos de administracion	C\$	120,972.74	C\$	105,972.74	C\$	(15,000.00)	C\$	(0.12)	C\$	0.19	C\$	0.14
Gastos de venta	C\$	12,017.29	C\$	11,017.29	C\$	(1,000.00)	C\$	(0.08)	C\$	0.02	C\$	0.01
Gastos de personal	C\$	178,459.05	C\$	176,459.05	C\$	(2,000.00)	C\$	(0.01)	C\$	0.28	C\$	0.24
Gastos financieros	C\$	2,298.55	C\$	2,098.55	C\$	(200.00)	C\$	(0.09)	C\$	0.00	C\$	0.00
Productos financieros	C\$	1,187.12	C\$	2,187.12	C\$	1,000.00	C\$	0.84	C\$	0.00	C\$	0.00
Utilidad del ejercicio	C\$	68,172.83	C\$	87,372.83	C\$	19,200.00	C\$	0.28	C\$	0.11	C\$	0.12

Fuente: LA BASE, S.A.



Análisis Horizontal y Vertical para los estados de situación financiera 2013 y 2014.

Las ventas se aumentaron 15% de las ventas efectuadas en 2013, la empresa está utilizando el financiamiento adquirido a fin de aumentar los ingresos obtenidos. Se está haciendo una adecuada gestión de las ventas pueden aumentar notoriamente, las cuentas por cobrar han disminuido lo que conlleva a mayor disponibilidad de efectivo para responder ante las obligaciones adquiridas.

Los costos de venta aumentaron 37% y vemos que el costo representa el 49% de las ventas, a diferencia de 2013 que el costo era el 41% de las ventas, lo que hizo que a pesar del alto porcentaje de ventas, el margen de utilidad no variara mucho. Sin embargo no hubo ni un aumento o disminución en el margen de utilidad bruta 0%. Al aumentar los costos se hace necesario que la empresa procure aumentar su margen de utilidad a través del establecimiento de precios de venta.

Los gastos operativos disminuyeron un 6%, aunque estos representan el 40% de las ventas, el porcentaje que disminuyo pues en 2013 los gastos representan el 48% de estas. Se ha tenido un mejor control de los gastos, pues al haber ventas mayores es necesario contratar más personal para distintas áreas.

La utilidad neta aumento 170%. Además en el 2013 las utilidades eran el 8% de las ventas, aumentando a 12%.



Cuadro N° 8

LA BASE, SA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
Expresado en cordobas

Concepto	I	II	Concepto	I	II
Activos			Pasivos		
Corriente			Corriente		
CAJA GENERAL	C\$ 11,631.09		PROVEEDORES	C\$ 66,914.38	
FONDO FIJO CAJA CHICA	C\$ 10,000.00		ACREEDORES DIVERSOS	C\$ 27,600.00	
BANCOS	C\$ 750,203.53		PRESTAMOS POR PAGAR	C\$ 12,345.00	
CLIENTES	C\$ 68,562.21		INTERESES POR PAGAR	C\$ 6,460.20	
ESTIMAC. PARA CTA INCOB.	C\$ (685.62)		GASTOS ACUM. POR PAGAR	C\$ 70,000.00	
IMPUESTO PAG. POR ANTICIP.	C\$ 7,200.00		CUENTAS POR PAGAR	C\$ 51,995.50	
INVENTARIOS	C\$ 133,706.14		IMPUESTO MUNICIPALES	C\$ 4,575.19	
Total Activo corriente		C\$ 980,617.35	IMPUESTO RET. POR PAGAR	C\$ 3,620.00	
			RETENC. SALARIALES POR PAGAR	C\$ 15,143.85	
			Total Pasivo Corriente		C\$ 258,654.12
No corriente			No corriente		
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA	C\$ 276,369.02		Prestamos por pagar	C\$ 72,118.20	
EDIFICIO	C\$ 160,000.00		Intereses por pagar	C\$ 34,356.20	
EQUIPO DE REPARTO	C\$ 41,532.00		Total pasivos no corriente		C\$ 106,474.40
DEPRECIACION ACUMULADA	C\$ (42,904.19)		Total pasivos		C\$ 365,128.52
Total Activo no corriente		C\$ 520,805.21	Patrimonio		
			CAPITAL SOCIAL	C\$ 1103,882.12	
			Ganado		
			UTILIDADES RETENIDAS	C\$ 32,411.92	
			Total patrimonio		C\$ 1136,294.04
Total Activos		C\$ 1501,422.56	Total Pasivo + Patrimonio		C\$ 1501,422.56

ELABORADO
POR

REVISADO
POR

AUTORIZADO
POR

Fuente: LA BASE, S. A. .

Bra. Gioconda Rosmery Gálvez Villagra
Br. José Santos Santamaría Calero



Seminario de Graduación

Cuadro N° 9

LA BASE, SA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
Expresado en cordobas

Concepto	I	II	Concepto	I	II
Activos			Pasivos		
Corriente			Corriente		
CAJA GENERAL	C\$ 12,631.09		PROVEEDORES	C\$ 51,914.38	
FONDO FIJO CAJA CHICA	C\$ 10,000.00		ACREEDORES DIVERSOS	C\$ 27,600.00	
BANCOS	C\$ 904,108.42		PRESTAMOS POR PAGAR	C\$ 12,345.00	
CLIENTES	C\$ 58,562.21		INTERESES POR PAGAR	C\$ 6,460.20	
ESTIMAC. PARA CTA INCOB.	C\$ (585.62)		GASTOS ACUM. POR PAGAR	C\$ 80,000.00	
IMPUESTO PAG. POR ANTICIP.	C\$ 7,200.00		CUENTAS POR PAGAR	C\$ 61,995.50	
INVENTARIOS	C\$ 169,444.14		IMPUESTO MUNICIPALES	C\$ 7,575.19	
Total Activo corriente		C\$ 1161,360.24	IMPUESTO RET. POR PAGAR	C\$ 4,620.00	
			RETENC. SALARIALES POR PAGAR	C\$ 15,143.85	
			Total Pasivo Corriente		C\$ 267,654.12
No corriente			No corriente		
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA	C\$ 276,369.02		Prestamos por pagar	C\$ 59,773.20	
EDIFICIO	C\$ 160,000.00		Intereses por pagar	C\$ 27,896.00	
EQUIPO DE REPARTO	C\$ 41,532.00		Total pasivos no corriente		C\$ 87,669.20
DEPRECIACION ACUMULADA	C\$ (60,271.07)		Total pasivos		C\$ 355,323.32
Total Activo no corriente		C\$ 417,629.95	Patrimonio		
			CAPITAL SOCIAL	C\$ 1103,882.12	
			Ganado		
			UTILIDADES RETENIDAS	C\$ 119,784.75	
			Total patrimonio		C\$ 1223,666.87
Total Activos		C\$ 1578,990.19	Total Pasivo + Patrimonio		C\$ 1578,990.19
	<u>ELABORADO</u>		<u>REVISADO</u>		<u>AUTORIZADO</u>
	POR		POR		POR

Fuente: LA BASE, S. A.

Bra. Gioconda Rosmery Gálvez Villagra
Br. José Santos Santamaría Calero



Cuadro N° 10

Estado de Resultado
Años 2013 Y 2014
Análisis vertical y horizontal
Expresado en cordobas

Concepto	C\$ 2,013.00		C\$ 2,014.00		Análisis Horizontales		Análisis Vertical			
					Aumento o disminución	%Aumento o disminución	C\$ 2,013.00	C\$ 2,014.00	C\$ 2,013.00	C\$ 2,014.00
Activos										
Corriente										
CAJA GENERAL	C\$	11,631.09	C\$	12,631.09	C\$	1,000.00	C\$	0.09	C\$	0.01
FONDO FIJO CAJA CHICA	C\$	10,000.00	C\$	10,000.00	C\$	-	C\$	-	C\$	0.01
BANCOS	C\$	748,832.29	C\$	904,108.42	C\$	155,276.13	C\$	0.21	C\$	0.76
CLIENTES	C\$	68,562.21	C\$	58,562.21	C\$	(10,000.00)	C\$	(0.15)	C\$	0.07
ESTIMAC. PARA CTA INCOB.	C\$	(685.62)	C\$	(585.62)	C\$	100.00	C\$	(0.15)	C\$	(0.00)
IMPUESTO PAG. POR ANTICIP.	C\$	7,200.00	C\$	7,200.00	C\$	-	C\$	-	C\$	0.01
INVENTARIOS	C\$	133,706.14	C\$	176,706.14	C\$	43,000.00	C\$	0.32	C\$	0.14
Total Activo corriente	C\$	980,617.35	C\$	1,161,360.24	C\$	180,742.89	C\$	0.18	C\$	1.00
No corriente										
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA	C\$	276,369.02	C\$	276,369.02	C\$	-	C\$	-	C\$	0.53
EDIFICIO	C\$	160,000.00	C\$	160,000.00	C\$	-	C\$	-	C\$	0.31
EQUIPO DE REPARTO	C\$	41,532.00	C\$	41,532.00	C\$	-	C\$	-	C\$	0.08
DEPRECIACION ACUMULADA	C\$	(42,904.19)	C\$	(60,271.07)	C\$	(17,366.88)	C\$	0.40	C\$	(0.08)
Total Activo no corriente	C\$	520,805.21	C\$	417,629.95	C\$	(103,175.26)	C\$	(0.20)	C\$	1.00
Total Activos	C\$	1,501,422.56	C\$	1,578,990.19	C\$	77,567.63	C\$	0.05		



Seminario de Graduación



Pasivos												
Corriente												
PROVEEDORES	C\$	66,914.38	C\$	51,914.38	C\$	(15,000.00)	C\$	(0.22)	C\$	0.26	C\$	0.19
ACREEDORES DIVERSOS	C\$	27,600.00	C\$	27,600.00	C\$	-	C\$	-	C\$	0.11	C\$	0.10
PRESTAMOS POR PAGAR	C\$	12,345.00	C\$	12,345.00	C\$	-	C\$	-	C\$	0.05	C\$	0.05
INTERESES POR PAGAR	C\$	6,460.20	C\$	6,460.20	C\$	-	C\$	-	C\$	0.02	C\$	0.02
GASTOS ACUM. POR PAGAR	C\$	70,000.00	C\$	80,000.00	C\$	10,000.00	C\$	0.14	C\$	0.27	C\$	0.30
CUENTAS POR PAGAR	C\$	51,995.50	C\$	61,995.50	C\$	10,000.00	C\$	0.19	C\$	0.20	C\$	0.23
IMPUESTO MUNICIPALES	C\$	4,575.19	C\$	7,575.19	C\$	3,000.00	C\$	0.66	C\$	0.02	C\$	0.03
IMPUESTO RET. POR PAGAR	C\$	3,620.00	C\$	4,620.00	C\$	1,000.00	C\$	0.28	C\$	0.01	C\$	0.02
RETENC. SALARIALES POR PAGAR	C\$	15,143.85	C\$	15,143.85	C\$	-	C\$	-	C\$	0.06	C\$	0.06
Total Pasivo Corriente	C\$	258,654.12	C\$	267,654.12	C\$	9,000.00	C\$	0.03	C\$	1.00	C\$	1.00
No corriente												
Prestamos por pagar	C\$	72,118.20	C\$	59,773.20	C\$	(12,345.00)	C\$	(0.17)	C\$	0.68	C\$	0.68
Intereses por pagar	C\$	34,356.20	C\$	27,896.00	C\$	(6,460.20)	C\$	(0.19)	C\$	0.32	C\$	0.32
Total pasivos no corriente	C\$	106,474.40	C\$	87,669.20	C\$	(18,805.20)			C\$	1.00	C\$	1.00
Total pasivos	C\$	365,128.52	C\$	355,323.32	C\$	(9,805.20)	C\$	(0.03)				
Patrimonio												
CAPITAL SOCIAL	C\$	1103,882.12	C\$	1103,882.12	C\$	-	C\$	-				
Ganado												
UTILIDADES RETENIDAS	C\$	32,411.92	C\$	119,784.75	C\$	87,372.83	C\$	2.70	C\$	0.03	C\$	0.10
Total patrimonio	C\$	1136,294.04	C\$	1223,666.87	C\$	(87,372.83)	C\$	(0.08)				
Total Pasivo + Patrimonio	C\$	1501,422.56	C\$	1578,990.19	C\$	(77,567.63)	C\$	(0.05)			C\$	-

ELABORADO
POR

REVISADO
POR

AUTORIZADO
POR

Fuentes: LA BASE, S. A.

Bra. Gioconda Rosmery Gálvez Villagra
Br. José Santos Santamaría Calero



Análisis Horizontal y Vertical para los estados de situación financiera 2013 y 2014.

La disponibilidad de efectivo de la entidad ha aumentado en 21% en relación al año anterior, esto tiene estrecha relación con la disminución en las cuentas por cobrar principalmente, de igual manera la adquisición de préstamos incidieron en el aumento de efectivo. El efectivo representa el 78% de los activos que la empresa dispone para cubrir sus deudas a corto plazo, así vemos que las obligaciones a corto plazo al 2014 podrían ser cubiertas sin necesidad de realizar el inventario.

Las cuentas por cobrar disminuyeron en 15% en relación al 2013, lo que indica que la estructura de crédito mejoro, de igual manera para el año 2013 las cuentas por cobrar representaban el 7% de los activos corrientes, es decir eran un factor importante en la generación de efectivo en la empresa; al 2014 las cuentas por cobrar solo representan el 5% del activo corriente.

Los inventarios aumentaron en relación al año 2013 un 32%, este aumento nos dice que la capacidad de compra de la empresa aumentó dejando en existencias más mercadería disponible para la venta, donde la empresa tiene que plantearse estrategias de ventas para no caer en un recargo de existencia de inventario y hacer rápida e efectiva su salida.

En los activos fijos no hubo ni un aumento o disminución del valor en libros de edificios al 2013. La empresa no está invirtiendo en activos fijos para la obtención de un retorno de los mismos.

Las compras de mercadería a crédito permanecen un poco constantes habiendo una disminución de apenas el -22% de 2013 a 2014, esto nos dice teniendo en cuenta que las ventas han aumentado, que la empresa ha realizado la mayor parte de sus compras al contado. Aun así, la cuenta de proveedores representa el 19% de las obligaciones a corto plazo por pagar de modo que implican casi la mayor parte de desembolsos a corto plazo que tendrá que efectuar la empresa.

La empresa ha incurrido en gastos por servicios adquiridos con acreedores lo que implica un aumento en los gastos operativos, esto como consecuencia del aumento en las ventas.



Se adquirieron nuevos préstamos bancarios lo que demuestra que la empresa se está apalancando. Este aumento en los préstamos adquiridos aumenta la disponibilidad de efectivo. Los préstamos a corto plazo corresponden al 5% de las deudas a corto plazo, por lo que la empresa tiene suficiente capacidad para cancelar dichas obligaciones

Los gastos acumulados aumentaron considerablemente en un 14%, esto es un problema pues indica que la empresa no está pagando en forma adecuada las deudas con sus empleados. Los gastos acumulados por pagar son el 30% del total del pasivo corriente, de modo que representa una suma importante de obligaciones que implican desembolsos a corto plazo.

Cuadro N° 11

Cuentas	2013		2014	
Pasivos	C\$ 365,128.52	24%	C\$ 355,323.32	23%
Patrimonio	C\$ 1136,294.04	76%	C\$ 1223,666.87	77%
Activos	C\$ 1501,422.56	100%	C\$ 1578,990.19	100%

Fuente: Elaboración Propia

Financiamiento de los activos

Tan solo el 23% de los activos esta adeudado, el 77% está siendo financiado con capital propio.

(Ver anexo 7)

Razones Financieras del año 2014

- **Razón de Liquidez**

$$\text{Razon Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{pasivo Circulante}}$$



$$\text{Razon Liquidez} = \frac{\text{C\$ } 1,161,360.24}{\text{C\$ } 267,654.12} = 4.3390337$$

Capacidad de Pago

La empresa tiene mucha liquidez corriente y por lo tanto su capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo es buena. Se mantiene de manera estable nuestra capacidad de pago ya que por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo contamos con más de 4 unidades monetarias de activo corriente para responder.

Razón de Prueba Acida

$$\text{Razon Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razon Prueba Acida} = \frac{\$ 169,444.14}{\text{C\$ } 267,654.12} = 0.6330713$$

Capacidad de pago sin tener dependencia del inventario:

La liquidez de la empresa va aumentado ligeramente ya que pudo reponer rápidamente su cartera de cobro, y sus niveles de inventario se encuentran bien abastecidos. La empresa tiene un alto índice de liquidez general que ha aumentado

- **Razón de Actividad**

$$\text{Razon Actividad} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{C\$ } 367,192.23}{\text{C\$ } 169,444.14} = 2.16704$$

$$\text{Edad del Inventario} = \frac{360}{\text{Rotacion}}$$



$$\text{Edad del Inventario} = \frac{360}{2.16704} = 166.12522$$

Número de veces repuesto en el periodo:

Con relación al año anterior al 2014, a través de la buena planeación la empresa ha logrado adentrarse de una manera más estable en el mercado lo que ha permitido que el inventario que antes rotaba 1 vez cada 2 años ahora rote 2 veces por año, es decir cada 166 días aproximadamente.

Periodo Promedio de Cobro

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas} / 360}$$

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{C\$ } 58,562.21}{\text{C\$ } 2,049.1112} = 28.579323$$

Periodo en el que se recupera la cartera:

La rotación de nuestra cartera de cobro ha sido excelente sin duda ya que se recuperaban cada 60 días y ahora las recupera cada 28 días. Es decir las políticas no han cambiado en nada pues la política establece que estas se cobran cada 60 días, pero los clientes siempre se apresuran a pagar lo más pronto posible y así optar por nuestro descuento de gratificación.

Rotación de los activos fijos

$$\text{Rotacion de los activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

$$\text{Rotacion de los activos fijos} = \frac{\text{C\$ } 747,925.57}{\text{C\$ } 417,629.95} = 1.7908811$$

Eficiencia con la que la empresa administra sus activos fijos en la generación de ventas.

$$\text{Rotacion de los activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}}$$



$$\text{Rotacion de los activos totales} = \frac{C\$ 747,925.57}{C\$ 157,899.19} = 0.4736733$$

La empresa vuelve a cambiar sus activos 0.47 veces en 2014. La eficiencia con que se manejan los activos ha mejorado.

Razones de Endeudamiento

$$\text{Indice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Total}}$$

$$\text{Indice de Endeudamiento} = \frac{C\$ 355,323.32}{C\$ 1,578,990.19} = 0.225032$$

Grado de riesgo y rendimiento

El índice de endeudamiento ha incrementado en el 2014, lo cual indica que el índice aún se mantiene en valores moderados, pero ha mejorado el uso de dinero adeudado para generar utilidades. La empresa cubre 22% de sus activos con obligaciones con terceros.

Solvencia

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

$$\text{Solvencia} = \frac{C\$ 1,578,990.19}{C\$ 355,323.32} = 4.4438124$$

Debido al apalancamiento la empresa pasó del 2013 al 2014 a decremento ligeramente su indicador de solvencia ya que las obligaciones crecieron más de lo que creció el activo. En el año



2014 por cada unidad monetaria adeudada la empresa posee activos por valor de 4 unidades monetarias.

Razones de Rentabilidad

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{C\$ } 380,733.34}{\text{C\$ } 747,925.57} = 0.5090524$$

Unidades monetarias de venta que quedan luego de que la empresa ha cubierto el costo de lo vendido:

Se observa un claro decremento debido al incremento en el costo de venta en el año 2014 lo cual hizo que los centavos que obteníamos por unidad vendida mermaran a 50 centavos.

Margen de Utilidad Neto

$$\text{Margen de Utilidad Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{C\$ } 87,372.83}{\text{C\$ } 747,925.57} = 0.1168202$$

La rentabilidad final de la operación fue mucho menor debido a la expansión de la empresa y aun se necesita reinvertir el dinero en bancos. Se obtiene el 11% de utilidad después de gastos por cada unidad de ventas.

ROA



$$ROA = \frac{\textit{Utilidades Netas}}{\textit{Activos Totales}}$$

$$ROA = \frac{C\$ 87,372.83}{C\$ 1,578,990.19} = 0.0553346$$

Decimos que en 2014 la empresa gano 5 centavos por cada unidad de inversión en activos, el rendimiento obtenido a partir de la inversión en activos no presenta ninguna variación. La rentabilidad de las inversiones ha aumentado pues el incremento de las utilidades netas ha sido proporcionalmente mayor que los activos totales lo que aseguro un margen de rentabilidad mayor sobre sus inversiones.

Las ventas proyectadas

Las ventas proyectadas se realizan a través del método porcentual

Cuadro N° 12

PERIODO	VENTAS EN UNIDADES	PRODUCTO 01
1	2010	530,198
2	2011	590,322
3	2012	620,329
4	2013	647,926
5	2014	747,926

Fuente: Elaboración Propia

Método del Incremento Porcentual

$$I\% = \frac{X_u - X_o}{X_o}$$



- I%** Incrementos porc
Xu Año de cálculo
Xo Año base (anterior)

Cuadro N°13

PERIODO	PRODUCTO 01	INCREMENTO %
2010	185,435	
2011	440,000	1.373
2012	440,000	0.000
2013	647,926	0.473
2014	747,926	0.154
TOTAL		2.000

Fuente: Elaboración Propia

CALCULO DEL PRONOSTICO DEL AÑO 2015**Promedio**

$$\text{Pr I.\%} = \frac{\text{Total I.\%}}{n - 1}$$

Producto 1

$$\frac{2.000}{4} \quad 0.500 \text{ unid} \quad \frac{\text{C\$ } 747,926.00}{0.500 \text{ unid}} \quad \text{C\$ } 1121,831.00$$

En este caso se multiplica el último dato histórico por el promedio incremento porcentual.

Las ventas se esperan serán las siguientes:



Cuadro N° 14

Producto	U.M	P.U	Cantidad	total
Arroz	QQ	3518.8836	100	351,888.36
Azucar	QQ	2500	50	125,000.00
Frijoles	QQ	5000	95	475,000.00
Aceite	Balde	1800	50	90,000.00
Maiz	QQ	1600	50	80,000.00
TOTAL				1121,888.36

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, se espera pagar abonos por el préstamo mensualmente, así que se esperan desembolsos de C\$2,345.00 mensualmente. Y se pagara 138.55 por intereses. Las cuentas por pagar por compras se cancelaran cada 90 días y se espera cancelar el saldo al 2014 el 100% en el primer cuatrimestre. Las compras proyectadas para el año son de 363,000, de la siguiente manera: 127,050 para el primer cuatrimestre, 127,050 para el segundo cuatrimestre y 108,900 para el tercer cuatrimestre. Según experiencia previa con nuestros proveedores, el 50% de la mercadería se compra al crédito a 90 días y el 50% al contado.

Las compras proyectadas para el año son las siguientes:

Cuadro N° 15

Producto	U.M	C.U	Cantidad	total
Arroz	QQ	C\$ 1,030.00	100	C\$ 103,000.00
Azucar	QQ	C\$ 900.00	50	C\$ 45,000.00
Frijoles	QQ	C\$ 1,500.00	95	C\$ 142,500.00
Aceite	Balde	C\$ 700.00	50	C\$ 35,000.00
Maiz	QQ	C\$ 750.00	50	C\$ 37,500.00
TOTAL COSTOS DE VENTA				C\$ 363,000.00

Fuente: Elaboración Propia



Los gastos financieros serán los ocasionados por los intereses 138.55 mensuales. Se estima que los gastos de ventas serán por publicidad y ascenderán a C\$22,100 el próximo año.

Los gastos administrativos serán:

Cuadro N° 16

Papeleeria	C\$ 4,000.00
Combustibles	C\$ 15,000.00
Mantenimiento maquinaria	C\$ 5,000.00
Servicios Basicos	C\$ 20,000.00
Depreciacion	C\$ -
TOTAL GASTOS ADMON	C\$ 44,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Todos estos gastos serán en efectivo excepto la depreciación y la estimación para cuentas por cobrar del 1% sobre las cuentas de clientes. La depreciación será de la siguiente forma:

Cuadro N° 17

Gastos de admón.	I cuatrimestre	II cuatrimestre	III cuatrimestre	Total
Depreciación	C\$ 6,078.38988	C\$ 5,557.385033	C\$ 5,731.053315	C\$ 17,366.82823

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos de personal son de la siguiente forma mensualmente:

Cuadro N° 18

Salarios de empleados	246,000.00
Prestaciones sociales	105,780.00
Total Gastos de personal	351,780.00

Fuente: Elaboración Propia



El 18% de las prestaciones quedan a deber y el pago del INSS se realiza 30%, 35%. 35% para cada cuatrimestre al igual que el neto a pagar de la nómina.

El mínimo de caja aprobado por la administración es de C\$700,00

Los presupuestos efectuados de acuerdo a las estrategias propuestas por la empresa son los siguientes:

Cuadro N° 19

LABASE, SA
PRESUPUESTO DE VENTAS
Proyectado para el año 2015

Ventas	I Cuatrimestre	II Cuatrimestre	III Cuatrimestre	Total
Contado	C\$ 235,596.55	C\$ 215,402.56	C\$ 222,133.89	C\$ 673,133.01
Credito	C\$ 157,064.37	C\$ 143,601.71	C\$ 148,089.26	C\$ 448,755.34
Total	C\$ 392,660.92	C\$ 359,004.27	C\$ 370,223.16	C\$ 1121,888.36

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 20

LABASE, SA
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS
Proyectado para el año 2015

Concepto	I Cuatrimestre	II Cuatrimestre	III Cuatrimestre	Total
Costo mercaderia	C\$ 127,050.00	C\$ 127,050.00	C\$ 108,900.00	C\$ 363,000.00
Total	C\$ 127,050.00	C\$ 127,050.00	C\$ 108,900.00	C\$ 363,000.00

Fuente: Elaboración Propia



Cuadro N° 21

LABASE, SA
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
Proyectado para el año 2015

Conceptos	I Cuatrimestre	II Cuatrimestre	III Cuatrimestre	Total
Ingresos				
Ventas contado	C\$ 235,596.55	C\$ 215,402.56	C\$ 222,133.89	C\$ 673,133.01
Recuperacion por ventas	C\$ 75,390.90	C\$ 150,602.29	C\$ 145,755.74	C\$ 371,748.93
Recuperacion de cartera	C\$ 58,562.21			C\$ 58,562.21
Venta de activo fijo	C\$ 29,800.00			C\$ 29,800.00
Total ingresos	C\$ 399,349.66	C\$ 366,004.86	C\$ 367,889.63	C\$ 1133,244.15

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 22

LABASE, SA
PRESUPUESTO DE GASTOS
Proyectado para el año 2015

Concepto	I Cuatrimestre	II Cuatrimestre	III Cuatrimestre	Total
Gastos de ventas	C\$ 7,000.00	C\$ 6,000.00	C\$ 7,000.00	C\$ 20,000.00
Gastos de administracion	C\$ 21,478.39	C\$ 18,410.05	C\$ 21,478.39	C\$ 61,366.83
Gastos de personal	C\$ 123,123.00	C\$ 105,534.00	C\$ 123,123.00	C\$ 351,780.00
Total	C\$ 151,601.39	C\$ 129,944.05	C\$ 151,601.39	C\$ 433,146.83

Fuente: Elaboración Propia



Cuadro N° 23

LABASE, SA
PRESUPUESTO DE EGRESOS
Proyectado para el año 2015

Concepto	I Cuatrimestre	II Cuatrimestre	III Cuatrimestre	Total
Cuota prestamo bancario	C\$ 4,114.96	C\$ 4,114.96	C\$ 4,114.96	C\$ 12,344.88
Intereses del prestamo	C\$ 2,153.40	C\$ 2,153.40	C\$ 2,153.40	C\$ 6,460.20
Proveedores, acreedores y exp	C\$ 51,914.38	C\$ 27,600.00	C\$ 61,995.50	C\$ 141,509.88
Compras al contado	C\$ 68,950.00	C\$ 74,890.00	C\$ 55,355.50	C\$ 199,195.50
Pago a proveedores	C\$ 13,363.00	C\$ 56,733.80	C\$ 52,478.44	C\$ 122,575.24
Pago Gastos acumulados	C\$ 28,000.00	C\$ 28,000.00	C\$ 24,000.00	C\$ 80,000.00
Pago Impuestos Municipal	C\$ 7,575.19			C\$ 7,575.19
Pago de impuesto Retenido	C\$ 4,620.00			C\$ 4,620.00
Pago de retenciones	C\$ 19,571.85	C\$ 5,166.00	C\$ 5,166.00	C\$ 29,903.85
Gastos de ventas	C\$ 7,000.00	C\$ 6,000.00	C\$ 7,000.00	C\$ 20,000.00
Gastos de admon	C\$ 15,400.00	C\$ 12,852.66	C\$ 15,747.34	C\$ 44,000.00
Gastos de personal	C\$ 86,961.00	C\$ 63,345.00	C\$ 80,934.00	C\$ 231,240.00
Total	C\$ 309,623.78	C\$ 280,855.82	C\$ 308,945.13	C\$ 899,424.73

Fuente: Elaboración Propia



Cuadro N° 24

LABASE, SA
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
Proyectado para el año 2015

Conceptos	I Cuatrimestre	II Cuatrimestre	III Cuatrimestre	Total
Ingresos				
Ventas contado	C\$ 235,596.55	C\$ 215,402.56	C\$ 222,133.89	C\$ 673,133.01
Recuperacion por ventas a credito	C\$ 75,390.90	C\$ 150,602.29	C\$ 145,755.74	C\$ 371,748.93
Recuperacion de cartera 2014	C\$ 58,562.21			C\$ 58,562.21
Venta de activo fijo	C\$ 29,800.00			C\$ 29,800.00
Total ingresos	C\$ 399,349.66	C\$ 366,004.86	C\$ 367,889.63	C\$ 1133,244.15
Egresos				
Cuota prestamo bancario	C\$ 4,114.96	C\$ 4,114.96	C\$ 4,114.96	C\$ 12,344.88
Intereses del prestamo	C\$ 2,153.40	C\$ 2,153.40	C\$ 2,153.40	C\$ 6,460.20
Proveedores, acreedores y exp	C\$ 51,914.38	C\$ 27,600.00	C\$ 61,995.50	C\$ 141,509.88
Compras al contado	C\$ 68,950.00	C\$ 74,890.00	C\$ 55,355.50	C\$ 199,195.50
Pago a proveedores	C\$ 13,363.00	C\$ 56,733.80	C\$ 52,478.44	C\$ 122,575.24
Pago Gastos acumulados	C\$ 28,000.00	C\$ 28,000.00	C\$ 24,000.00	C\$ 80,000.00
Pago Impuesto Municipal	C\$ 7,575.19	C\$ 0.00	C\$ 0.00	C\$ 7,575.19
Pago de impuesto retenido	C\$ 4,620.00	C\$ 0.00	C\$ 0.00	C\$ 4,620.00
Pago de retenciones	C\$ 19,571.85	C\$ 5,166.00	C\$ 5,166.00	C\$ 29,903.85
Gastos de ventas	C\$ 7,000.00	C\$ 6,000.00	C\$ 7,000.00	C\$ 20,000.00
Gastos de admon	C\$ 15,400.00	C\$ 12,852.66	C\$ 15,747.34	C\$ 44,000.00
Gastos de personal	C\$ 86,961.00	C\$ 63,345.00	C\$ 80,934.00	C\$ 231,240.00
Total egresos	C\$ 309,623.78	C\$ 280,855.82	C\$ 308,945.13	C\$ 899,424.73
Diferencia operativa	C\$ 89,725.88	C\$ 85,149.03	C\$ 58,944.50	C\$ 233,819.42
Saldo Inicial	C\$ 926,739.51	C\$ 1016,465.39	C\$ 1101,614.43	C\$ 926,739.51
Disponibilidad	C\$ 1016,465.39	C\$ 1101,614.43	C\$ 1160,558.93	C\$ 1160,558.93
Minimo de efectivo	C\$ 700,000.00	C\$ 700,000.00	C\$ 700,000.00	C\$ 700,000.00
Exceso o necesidad	C\$ 316,465.39	C\$ 401,614.43	C\$ 460,558.93	C\$ 460,558.93
Saldo	C\$ 1016,465.39	C\$ 1101,614.43	C\$ 1160,558.93	C\$ 1160,558.93

Fuente: Elaboración Propia



LA BASE, SA
ESTADO DE RESULTADO PROFORMA
DEL 01 DE MARZO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015
EXPRESADO EN CÓRDOBAS

Ventas		C\$ 1121,888.36
Costo de ventas		<u>C\$ 363,000.00</u>
Utilidad Bruta		C\$ 758,888.36
Gastos operativos		C\$ 433,146.83
Gastos de administracion	C\$ 61,366.83	
Gastos de venta	C\$ 20,000.00	
Gastos de personal	<u>C\$ 351,780.00</u>	
 Utilidad del ejercicio		 <u><u>C\$ 325,741.53</u></u>

ELABORADO
POR

REVISADO
POR

AUTORIZADO
POR

Fuente: Elaboración Propia

NOTA: los gastos financieros no van por que se estaria contabilizando doble el traslado de prestamos de largo a corto plazo. Ademas solo se manda contra los gastos financieros cuando se esta provisionando, en nuestro caso, estamos pagando.



Cuadro N° 25

LA BASE, S.A			
Cuentas/ Años	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Ventas neta a:	C\$ 647,925.57	C\$ 747,925.57	C\$ 1121,888.36
Costo de ventas :	C\$ 267,192.23	C\$ 367,192.23	C\$ 363,000.00
Cuentas por cobrar:	C\$ 68,562.21	C\$ 58,562.21	C\$ 77,006.42
Inventarios:	C\$ 133,706.14	C\$ 169,444.14	C\$ 169,444.14
Cuentas por pagar:	C\$ 51,995.50	C\$ 61,995.50	C\$ 0.00

Fuente: Elaboracion Propia

Realización del Ciclo de Efectivo

Saldo inicial del inventario a 31/12/2013	+	Saldo final de Inventario a 31/12/2014	=	Resultado de la suma	/	2	=	Inventario promedio de mercancias del año 2014
C\$ 133,706.14	+	C\$ 169,444.14	=	C\$ 303,150.28	/	C\$ 2.00	=	C\$ 151,575.14

Saldo inicial del inventario a 31/12/2014	+	Saldo final de Inventario a 31/12/2015	=	Resultado de la suma	/	2	=	Inventario promedio de mercancias del año 2015
C\$ 169,444.14	+	C\$ 169,444.14	=	C\$ 338,888.28	/	C\$ 2.00	=	C\$ 169,444.14



Inventario promedio de mercancías del año 2014	*	Número de Días del año	/	Costo de ventas del año 2014	=	Periodo promedio de inventarios año 2014
C\$ 151,575.14	*	C\$ 360.00	/	C\$ 367,192.23	=	149

Inventario promedio de mercancías del año 2015	*	Número de Días del año	/	Costo de ventas del año 2015	=	Periodo promedio de inventarios año 2015
C\$ 169,444.14	*	360	/	363000	=	168

Saldo inicial de Cuentas por cobrar a 31/12/2013	+	Saldo final de Cuentas por cobrar a 31/12/2014	=	Resultado de la suma	/	2	=	Saldo promedio de cuentas por cobrar del año 2014
C\$ 68,562.21	+	C\$ 58,562.21	=	C\$ 127,124.42	/	C\$ 2.00	=	C\$ 63,562.21

Saldo inicial de Cuentas por cobrar a 31/12/2014	+	Saldo final de Cuentas por cobrar a 31/12/2015	=	Resultado de la suma	/	2	=	Saldo promedio de cuentas por cobrar del año 2015
C\$ 58,562.21	+	C\$ 77,006.42	=	C\$ 135,568.63	/	C\$ 2.00	=	C\$ 67,784.31

Saldo promedio de cuentas por cobrar del año 2014	*	Número de Días del año	/	Costo de ventas del año 2014	=	Periodo promedio de cobro del año 2014
C\$ 63,562.21	*	360	/	C\$ 367,192.23	=	62

Saldo promedio de cuentas por cobrar del año 2015	*	Número de Días del año	/	Costo de ventas del año 2015	=	Periodo promedio de cobro del año 2015
C\$ 67,784.31	*	360	/	C\$ 363,000.00	=	67



Saldo Final de inventario del año 2014	+	Costo de ventas del año 2014	-	Saldo Inicial del Inventario al 31/12/2013	=	compras realizadas durante el año 2014
C\$ 169,444.14	+	C\$ 367,192.23	-	C\$ 133,706.14	=	C\$ 402,930.23

Saldo Final de inventario del año 2015	+	Costo de ventas del año 2015	-	Saldo Inicial del Inventario al 31/12/2014	=	compras realizadas durante el año 2015
C\$ 169,444.14	+	C\$ 363,000.00	-	C\$ 169,444.14	=	C\$ 363,000.00

Saldo inicial de Cuentas por pagar a 31/12/2013	+	Saldo final de Cuentas por pagar a 31/12/2014	=	Resultado de la suma	/	2	=	Saldo promedio de cuentas por pagar del año 2014
C\$ 51,995.50	+	C\$ 61,995.50	=	C\$ 113,991.00	/	2	=	C\$ 56,995.50

Saldo inicial de Cuentas por pagar a 31/12/2014	+	Saldo final de Cuentas por pagar a 31/12/2015	=	Resultado de la suma	/	2	=	Saldo promedio de cuentas por pagar del año 2015
C\$ 61,995.50	+	0.00	+	C\$ 61,995.50	/	2	=	C\$ 30,997.75

Saldo promedio de cuentas por pagar del año 2014	*	Número de días del año	/	Compras del año 2014	=	periodo promedio de pago año 2014
C\$ 56,995.50	*	360	/	C\$ 402,930.23	=	51

Bra. Gioconda Rosmery Gálvez Villagra

Br. José Santos Santamaría Calero



Saldo promedio de cuentas por pagar del año 2015	*	Número de días del año	/	Compras del año 2015	=	periodo promedio de pago año 2015
C\$ 30,997.75	*	360	/	C\$ 363,000.00	=	31

Datos	Periodo promedio de Inventario	+	Periodo promedio de cobro		Periodo promedio de pago
Ciclo de Efectivo del año 2014	149	+	62	+	51
Ciclo de Efectivo del año 2015	168	+	67	+	31

Datos	Dias del año	/	Ciclo del Efectivo	=	Rotación del Efectivo
Ciclo de Efectivo del año 2014	360	/	160	=	2.2
Ciclo de Efectivo del año 2015	360	/	205	=	1.8

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 26

LA BASE, S.A		
Índices/ Años	Año 2014	Año 2015
Compras	C\$ 402,930.23	C\$ 363,000.00
Periodo promedio de inventario	149	168
Periodo promedio de Cobro	62	67
Periodo promedio de pago	51	31
Ciclo de Efectivo	160	205
Rotacion de Efectivo	2.2	1.8

Fuente: Elaboración Propia

Bra. Gioconda Rosmery Gálvez Villagra

Br. José Santos Santamaría Calero



Análisis del Ciclo de Efectivo

Los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores financieros y para el ciclo del efectivo durante los años 2014 y 2015 para la empresa LA BASE, S.A. se podrá analizar de distintas maneras.

En primera instancia nos podríamos ocupar del ciclo de efectivo, el cual, durante el año 2014 ejecuto cada 160 días, lo cual genera una rotación del efectivo de 2.2 veces al año; durante el año 2015 la condición del ciclo de efectivo no mejoró notablemente en comparación al año anterior, pues el proceso de oxigenación de caja tardo 205 días, lo cual implica una rotación de efectivo de 1.8 veces al año. Similar análisis se podrá realizar de cada uno de los indicadores que integran el cálculo del ciclo del efectivo. Similar análisis se podrá realizar de cada uno de los indicadores que integran el cálculo del ciclo del efectivo.

Para el caso del periodo promedio de inventarios o periodo de conversión o ventas de inventarios, durante el año 2014 la empresa tardó 149 días, mientras que para el año 2015, las mismas operaciones demandaron de 168 días, lo cual es una evidencia de un comportamiento no favorable de la gestión de ventas.

Situación similar se presentó para el periodo promedio de cobro, por cuanto la meta de la administración debe encaminarse hacia minimizar el número de días requerido para ejecutar los recaudos de cartera. En tal sentido se observa durante el año 2015 la organización empeoro en 5 días el resultado de la gestión de cobros con relación a lo acontecido el año anterior.

Para analizar el comportamiento del periodo promedio de pago, en primer lugar debe precisarse que, aunque no es un propósito empresarial el incumplir en el pago de las obligaciones contraídas, deberá procurarse el aplazamiento de la cancelación de las cuentas pendientes el mayor



número de días posibles, siempre que las condiciones establecidas en cada una de las transacciones así lo permitan.

Al estudiar las cifras del índice de pago, se observa que la empresa en el año 2015 mejoro 20 días con relación al tiempo que se tomaba para cancelar sus obligaciones durante el año precedente.

En conclusión, el análisis se limitara a mostrar la evolución de cada ítem durante el periodo de tiempo considerado. No obstante, que el ciclo del efectivo de la empresa LA BASE, S.A. no mejoró notablemente durante el año 2015, no es suficiente. Deberíamos tener una referencia del comportamiento particular de la empresa estudiada con relación a su entorno. Es por ello que se recomiendo comparar los resultados obtenidos contra índices promedio del sector empresarial en que opera el ente económico, lo cual mejoraría sustancialmente el diagnostico.

Razones Financieras del año 2015

- **Razón de Liquidez**

$$\text{Razon Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razon Liquidez} = \frac{\text{C\$ } 1,413,439.42}{\text{C\$ } 165,814.47} = 8.5242227$$

Capacidad de Pago

La empresa tiene mucha liquidez corriente y por lo tanto su capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo es buena. Se mantiene de manera estable nuestra capacidad de pago ya que por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo contamos con más de 8 unidades monetarias de activo corriente para responder, la empresa ha venido mejorando en el último año cada vez más, cada una de las obligaciones que contraiga.

**Razón de Prueba Acida**

$$\text{Razon Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razon Prueba Acida} = \frac{\text{C\$1,243,995.28}}{\text{C\$ 165,814.47}} = 7.5023327$$

Capacidad de pago sin tener dependencia del inventario:

La liquidez de la empresa va aumentado ligeramente ya que pudo reponer rápidamente su cartera de cobro, y sus niveles de inventario se encuentran bien abastecidos. La empresa tiene un alto índice de liquidez que ha aumentado considerablemente solo en el último año.

- **Razón de Actividad**

$$\text{Razon Actividad} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{C\$ 36,300}}{\text{C\$ 169,444.14}} = 2.1422989$$

$$\text{Edad del Inventario} = \frac{360}{\text{Rotacion}}$$

$$\text{Edad del Inventario} = \frac{360}{2.1422989} = 168.04378$$

Número de veces repuesto en el periodo:

Con relación al año anterior al 2015, a través de la buena planeación la empresa ha logrado adentrarse de una manera más estable en el mercado lo que ha permitido que el inventario que antes rotaba 1 vez cada 2 años ahora rote 2 veces por año, es decir cada 168 días aproximadamente, eso se debe al aumento en las compras para la estrategias de ventas planteadas para este año pero que



no causa ningún cambio significativo en la rotación del inventario en comparación con los años anteriores.

Periodo Promedio de Cobro

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas} / 360}$$

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{C\$ } 77,006.42}{\text{C\$ } 3,073.6667} = 25.0536$$

Periodo en el que se recupera la cartera:

La rotación de nuestra cartera de cobro ha sido excelente sin duda ya que se recuperaban cada 60 días y ahora las recupera cada 25 días. Es decir las políticas no han cambiado en nada pues la política establece que estas se cobran cada 60 días, pero los clientes siempre se apresuran a pagar lo más pronto posible y así optar por nuestro descuento de gratificación, logrando así cada vez más la recuperación del efectivo por ventas a créditos en plazos realmente cortos.

Rotación de los activos fijos

$$\text{Rotacion de los activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

$$\text{Rotacion de los activos fijos} = \frac{\text{C\$ } 1,121,888.36}{\text{C\$ } 370,463.12} = 3.0283402$$

Eficiencia con la que la empresa administra sus activos fijos en la generación de ventas.

$$\text{Rotacion de los activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}}$$

$$\text{Rotacion de los activos totales} = \frac{\text{C\$ } 1,121,888.4}{\text{C\$ } 1,783,902.54} = 0.6288955$$



La empresa vuelve a cambiar sus activos 0.62 veces en 2015. La eficiencia con que se manejan los activos ha mejorado.

Razones de Endeudamiento

$$\text{Indice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Total}}$$

$$\text{Indice de Endeudamiento} = \frac{\text{C\$ } 234,678.59}{\text{C\$ } 1,783,902.54} = 0.1315535$$

Grado de riesgo y rendimiento

El índice de endeudamiento ha incrementado en el 2015, lo cual indica que el índice aún se mantiene en valores moderados, pero ha mejorado el uso de dinero adeudado para generar utilidades. La empresa cubre 13% de sus activos con obligaciones con terceros.

Solvencia

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

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{C\$ } 1,783,902.54}{\text{C\$ } 234,678.59} = 7.6014712$$

Debido al apalancamiento la empresa pasó del 2014 al 2015 a decremento ligeramente su indicador de solvencia ya que las obligaciones crecieron más de lo que creció el activo. En el año 2015 por cada unidad monetaria adeudada la empresa posee activos por valor de 7 unidades monetarias, en este año aumento.

Razones de Rentabilidad

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$



$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{C\$ 758,888.36}{C\$ 1,121,888.36} = 0.6764384$$

Unidades monetarias de venta que quedan luego de que la empresa ha cubierto el costo de lo vendido:

Se observa un claro decremento debido al incremento en el costo de venta en el año 2015 lo cual hizo que los centavos que obteníamos por unidad vendida una merma de 67 centavos. En relación al aumento de las ventas proyectadas para este año.

Margen de Utilidad Neto

$$\text{Margen de Utilidad Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{C\$ 325,741.53}{C\$ 1,121,888.4} = 0.2903511$$

La rentabilidad final de la operación fue mucho menor debido a la expansión de la empresa y aun se necesita reinvertir el dinero en bancos. Se obtiene el 29% de utilidad después de gastos por cada unidad de venta.

ROA

$$ROA = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$ROA = \frac{C\$ 325,741.53}{C\$ 1,783,902.54} = 0.1826005$$



Decimos que en 2015 la empresa gano 1 unidad monetaria por cada unidad de inversión en activos, el rendimiento obtenido a partir de la inversión en activos presenta ninguna variación importante. La rentabilidad de las inversiones ha aumentado pues el incremento de las utilidades netas ha sido proporcionalmente mayor que los activos totales lo que aseguro un margen de rentabilidad mayor sobre sus inversiones.

Cuadro N° 27

Razones Financieras
Comparación años 2014 y 2015

Razones financieras	2014	2015
Razon de Liquidez	4.34	8.52
Prueba acida	0.63	7.50
Rotacion de inventarios	2.17	2.14
Periodo prom cobro	28.58	25.05
Rotacion actv fijos	1.79	3.03
Rotacion activos totales	0.47	0.63
Indice de endeudam solvencia	0.23 4.44	0.13 7.60
Margen de util bruta	0.51	0.68
Margen de util neta	0.12	0.29
ROA	0.06	0.18

Fuente: Elaboracion Propia



Razones Financieras

Razón de Liquides

La liquidez general de la empresa parece mostrar una tendencia razonablemente estable pero que sin duda alguna, ha mejorado de un periodo a otro. (Ver Anexo 8)

Razón de Liquidez

La administración de inventario parece haber mejorado, de igual manera la administración de las cuentas por cobrar. Se experimentó mejora en el periodo en que se hacen efectivas las cuentas por cobrar e incluso se superó la expectativa de pago de los clientes. Se observa un aumento en la eficiencia de la utilización de los activos totales y fijos... (Ver anexo 9)

Razón de Endeudamiento

El endeudamiento de la empresa Disminuyo, esta disminución influyo en la solvencia o la capacidad para pagar sus deudas en forma adecuada, sin embargo los ingresos aumentaron en 2015 considerablemente, de modo que es capaz de cumplir con sus obligaciones de pagos e intereses en forma consistente. De modo que la capacidad de la empresa de pagar sus deudas compensa el aumento de su nivel de endeudamiento. (Ver anexo 10).

Razón de Rentabilidad

La rentabilidad de la empresa con respecto a las ventas disminuyo debido al aumento de los costos de ventas, sin embargo, el margen de utilidad neta aumento a 29% debido a que los gastos



operativos apenas representaron el 40% de las ventas, caso contrario en 2014 (63%). el nivel de retorno sobre el patrimonio sugiere que la empresa se desempeña bastante bien. (Ver Anexo 11)

5.1.7 Estrategias para la planeación financiera

Los Propietarios y accionistas de la empresa LABASE, SA quieren aprovechar la buena rentabilidad que ha demostrado tener el negocio, de modo que teniendo en cuenta los resultados de periodos anteriores, se planean estrategias para obtener un incremento en todos los indicadores financieros. Sobre esta base, se planea aumentar los ingresos provenientes de ventas y tener una mejor gestión sobre los costos y gastos.

LABASE,SA tiene planeado aumentar sus ventas para el siguiente año en un 50%, es decir, su pronóstico de ventas para el año 2015 es de C\$1,121,888.36 pero la empresa planea que las ventas sean de 392,660.92 para el primer cuatrimestre, 359,004.27 para el segundo cuatrimestre, 370,223.16 para el tercer cuatrimestre.

Se planea vender mobiliario y equipo por C\$29,800 en el mes de febrero del año siguiente. Esta decisión debido a que existe parte del mobiliario y equipo de oficina que no se está utilizando.

Según las políticas de la empresa, las ventas se realizarán 60% a contado y 40% al crédito y se recuperarán a 60 días; De las ventas, el 23% se efectuarán en el primer mes, 25% segundo mes, 27% tercer mes y 25% cuarto mes de cada cuatrimestre. No se espera que haya devoluciones sobre ventas ni descuentos. Durante el primer cuatrimestre se espera recuperar el 100% de las cuentas por cobrar del periodo anterior.

5.1.8 Conclusiones del caso

En este trabajo se refleja la historia general de la empresa, sus objetivos, misión y visión así como sus políticas contables y control interno, funciones de los departamentos principales y su



organigrama. Del mismo modo se efectúan los análisis financieros correspondientes teniendo en cuenta los estados financieros de los años 2013 y 2014 de la empresa y se proponen estrategias de planeación financiera, mediante el trabajo práctico, se muestran las estrategias para la planeación financiera de la empresa comercializadora LA BASE, S. A., así como los presupuestos y flujos de caja que reflejan los resultados esperados para alcanzar los objetivos de la entidad a corto plazo, para conocer su salud financiera y de este modo ejecutar un plan financiero para determinar cómo estará la empresa en el próximo periodo si se aplicara de manera eficiente la planeación financiera propuesta, y brindar recomendaciones para el éxito del futuro.

En este proceso de planeación financiera realizado en el cual se analizó los estados financieros proyectados, se concluye que la empresa LA BASE; S. A., tiene potencial para mantenerse en el mercado, siempre y cuando continúe implementando herramientas financieras que le permitan tener una visión clara del futuro y así tomar las mejores decisiones.

LA BASE, S. A., percibió un aumento en las utilidades netas para el año 2015 en comparación con el año 2014 y los ratios financieros nos indican que la empresa está en constante crecimiento, para la empresa este aumento es muy importante debido a que se considera que la aplicación de las herramientas financieras fue muy eficaz y eficiente para el año presupuestado.

5.1.9 Recomendaciones

- Adoptar un modelo de planeación financiera anual que le permita coordinar eficientemente sus actividades y así mismo poder proyectar sus ingresos y egresos y el uso de los recursos presentes y esperados para poder maximizar su rentabilidad y poder aumentar de manera óptima su patrimonio.



- Procurar que la rotación de inventario sea más rápida, esto a través de una campaña publicitaria eficiente, para lograr captar más y mejores clientes potenciales.
- Procurar cancelar las deudas a corto plazo en tiempo y forma para no caer en deficiencias de solvencia.
- Implementar la propuesta y efectuar el seguimiento respectivo, siempre y cuando el gerente se comprometan al cambio de mejoras.
- La relación con nuestros proveedores debe mantenerse mediante una vinculación con respeto, confianza y sobre todo dependencia mutua.



VI Conclusiones

En conclusión la planeación financiera sin lugar a duda una de las tareas mas importantes que tiene dentro del campo financiero, es que mediante este proceso se definen las metas y objetivos que la empresa pretende alcanzar.

Desarrollamos los principales procesos de la planeación financiera a corto plazo para conocer su debida realización y los elementos que lo integran para realizar una correcta planeación financiera, la cual ayuda a obtener un mejor rendimiento de la empresa.

En este seminario se aborda la importancia de realizar un plan operativo y las herramientas fundamentales de este, para obtener un buen uso de los recursos con los que cuenta la empresa.

Como punto final reflejamos el proceso de la planeación financiera a corto plazo en un caso práctico dirigido a la empresa comercial LA BASE, S. A., con el fin de conocer y actualizar la situación en la que se encontraba y poder ordenar los recursos con los que cuenta para que tenga un futuro favorable mediante la proyección de las ventas, ingresos y activos, para poder determinar los recursos, decisiones y estrategias que se necesitan para lograr las proyecciones realizadas.

Hemos cumplido con el propósito de este trabajo el cual ha sido mediante la realización de la planeación financiera a la empresa comercial LA BASE, S. A., verificar el estado de esta y enfrentar el futuro financiero.



VII Referencias Bibliográficas

Alamillo, Reyes, K. (2013). *Herramientas de planeación administrativa*. Recuperado el día 15 de octubre del 2015 desde el sitio internet:

<http://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeacion-administrativa/>

Anaya, García, R. (2010). *Los seis elementos de aprendizaje de las Finanzas*. Recuperado el día 20 de Octubre del 2015 desde el sitio de internet:

<http://www.monografias.com/trabajos89/6-elementos-aprendizaje-finanzas/6-elementos-aprendizaje-finanzas.shtml>

Enciclopediaareas, (s. f.). *Ciclo de efectivo*. Recuperado el día 20 de Octubre del 2015 desde el sitio de internet

<http://www.encyclopediadetareas.net/2010/08/el-efectivo-concepto.html>

García, Delgado, J. (2011). *Finanzas Empresariales*. Recuperado el día 3 de Noviembre del 2015 desde el sitio de internet:

<http://finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com/2011/06/importancia-de-las-finanzas.html>

Lawrence, J., G., (1896). *Fundamentos de Administración Financiera*. (Tercera edición) Tomo México ; Pearson Educacion.

Lawrence, J., G., (2003). *Principios de administración financiera*. (10 edición), México ; Pearson Educacion.

Lawrence, J., G., (2008). *Principios de administración financiera*. (11a. Edición) México, Pearson Educación.

Ortega, Castro, A. (2008). *Introducción a las finanzas* (1ª Edición). México, D.F: McGraw – Hill Companies, Inc.



Published, (2013). *Trabajo punto de equilibrio*. Recuperado el día 3 de Noviembre del 2015 desde el sitio de internet:

<http://es.slideshare.net/hvenegas03/trabajo-punto-de-equilibrio-15833862>

SoloContabilidad,(s.f). *Métodos de cálculo para el pronóstico de ventas*. Recuperado el día 5 de Noviembre del 2015 desde el sitio de internet

<http://www.solocontabilidad.com/2012/10/metodos-de-calculo-para-el-pronostico.html>

Van Horne, J.C & Wachowicz, J.M. (1994). *Fundamentos de administración financiera* (8ª Edición) México: Prentice Hall Inc.h

López, S. M., (2015). Finanzas. Recuperado el día 13 de Diciembre del 2015 desde el sitio de internet

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/finanzas.html>

Anónimo. (s,f). Razones Financieras. Recuperado el día 24 de Noviembre de 2015.

Desde el sitio de internet

<http://www.dcb.unam.mx/users/isabelpaj/web/asignaturas/archivos/finan/Razones%20Financieras.pdf>

Tumero, A., I. (2006). *Proceso de planeación financiera* . Recuperado el día 4 de mayo del 2016 desde el sitio de internet:

<http://www.monografias.com/trabajos104/planificacion-financiera-estrategica-analisis/planificacion-financiera-estrategica-analisis2.shtml>

Thompson, I. (2006). *Pronostico Financieros*. Recuperado el día 6 de mayo del 2016 desde el sitio de internet:

<http://www.captio.net/blog/%C2%BFen-que-consisten-los-pronosticos-financieros>

UOVIRTUAL (s. f.). *Propósito de la planeación financiera a corto plazo*. Recuperado el día 3 de mayo del 2016 desde el sitio de internet:

<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/8.pdf>



Contabilidad Informativa (2012). *Ciclo de operación del efectivo. Recuperado el día 5 de mayo del 2016 desde el sitio de internet:*

<https://contabilidadinformativa.wordpress.com/>



Bra. Gioconda Rosmery Gálvez Villagra
Br. José Santos Santamaría Calero



VII. Anexos



Anexo N° 1

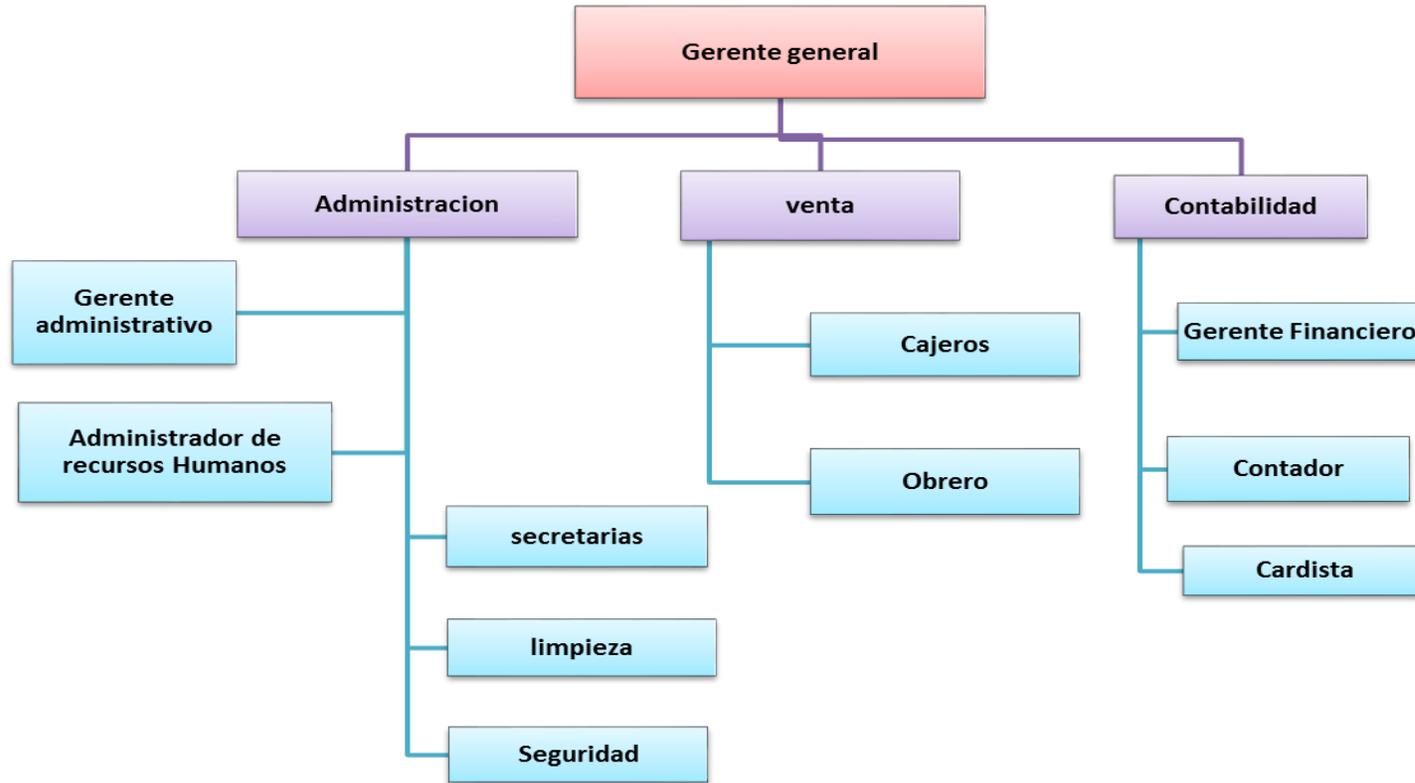
Logotipo y eslogan





Anexo N° 2

Organigrama de la Empresa



Fuente: LA BASE, S.A.

Bra. Gioconda Rosmery Gálvez Villagra
Br. José Santos Santamaría Calero



Anexo N° 3

Acta Constitutiva

TESTIMONIO.-

ESCRITURA PÚBLICA NÚMERO 012034. Constitución de

Sociedad Anónima y Estatutos. En la ciudad de Managua, Departamento de Managua, República de Nicaragua, a las 10 y 34 minutos de la mañana del día 26 de mayo de dos mil diez.-

ANTE MI: ROBERTO CARLOS DAVILA TORRES, mayor de edad, soltero, Abogado y Notario Público de la República de Nicaragua, con cédula de identidad ciudadana número: (001-160370-006c), con domicilio y residencia en esta ciudad y con Registro CSJ número 006 y debidamente autorizado por la **EXCELENTÍSIMA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA**, para ejercer el Notariado durante un quinquenio que finalizará el día Veintisiete de Febrero del dos mil Diecisiete, comparecen : 1) Kennet Keith Kauffman Vaca, quien se identifica con Cédula de Identidad Número 002-030480; 2) Rony José López Obando, quien se identifica con Cédula de Identidad Número 006-301278-067k; 3) Alexandra Massiel Rodríguez Flores quien se identifica con Cédula de Identidad Número 001-160184-0004c, 4) Eduardo Gabriel Cortes Cortes con cédula de identidad 003-241287-0056-A, 5) José Antonio Aguilar Duarte con cedula de identidad 004-120378-0043B, todos ellos solteros, mayores de edad Nicaragüenses y de éste domicilio.-

Doy fe de cumplir con la obligación de identificar a los comparecientes con sus respectivas cedulas de identidad Nicaragüense , y de que a mi juicio todos los comparecientes tienen la capacidad civil necesaria para obligarse y contratar, en especial para el otorgamiento de este acto en el que cada uno de ellos procede en su propio nombre e interés.- Hablan conjuntamente los comparecientes y dicen que han dispuesto constituir una Sociedad de carácter mercantil, de

Bra. Gioconda Rosmery Gálvez Villagra
Br. José Santos Santamaría Calero



naturaleza anónima, la cual se registrará por las estipulaciones que a continuación se expresa:

PRIMERA: Denominación y Domicilio. La Sociedad se denominará **LABASE SOCIEDAD ANÓNIMA**, denominación que podrá abreviarse como **LABASE, SA**. El domicilio de la Sociedad será la Km 9 Carretera León, pero podrá establecer sucursales o agencias en cualquier otro lugar de la República de Nicaragua o en el extranjero, siempre que esto sea permitido por las Leyes de Nicaragua.- Corresponderá a la Asamblea General de Accionistas o a la Junta Directiva, en su caso, emitir el acuerdo o resolución creadora de estas agencias, sucursales u oficinas, y su Certificación bastará, por lo que hace a la Sociedad, como documento legítimo para acreditar la constitución de éstas agencias o sucursales.- **SEGUNDA: Objeto.** El objeto de la Sociedad será la comercialización de productos agrícolas. En fin, tendrá facultades la Sociedad de ampliar su objeto con solo que así lo dispongan los socios en Asamblea General de Accionistas, ya que la anterior enumeración es enunciativa y de ninguna manera taxativa siendo entendido que para la consecución de los intereses legítimos de su objeto y finalidad, la Empresa podrá adquirir toda clase de bienes, derechos, acciones, propiedades y celebrar todos los actos y contratos civiles, mercantiles y de cualquier otro tipo que sean necesarios, convenientes o concurrentes a la obtención de sus fines sociales dentro del marco de las leyes de Nicaragua.- **TERCERA: Duración.** La Sociedad tendrá un período de duración de noventa y nueve años a contar de la fecha de inscripción de su pacto social y estatutos en el correspondiente Registro Público Mercantil; no obstante, los socios podrán empezar de inmediato las operaciones sociales.- La existencia de la Sociedad automáticamente se prorrogará por un período igual, si ninguno de los socios pide expresamente su disolución y consecuentemente su liquidación, en un plazo no menor de seis meses de anticipación a la fecha de vencimiento del plazo de su duración.-



CUARTA: Capital Social y Acciones. El Capital Social, escriturado, suscrito y pagado, será por la suma de Novecientos mil córdobas netos (C\$ 900,000.00), representado y dividido en 1,500 acciones de C\$600.00 cada una, y que conferirán iguales derechos a los socios, teniendo 300 acciones cada socio. Las acciones serán nominativas, pero cuando las leyes de la República de Nicaragua lo permitan podrán ser convertidas, total o parcialmente, al portador, previa petición de los socios y autorización ad hoc de la Junta Directiva.- El Capital Social podrá ser aumentado mediante la emisión de acciones o serie de acciones, llenándose para tal caso las formalidades prescritas en este Pacto Social y en los Estatutos, de conformidad a las leyes de la República de Nicaragua.- En caso de aumento del capital, los accionistas gozarán del derecho de suscribir un número de acciones de la nueva emisión, proporcional al de las acciones que posean a la fecha de la nueva emisión. Este derecho deberán ejercerlo dentro del plazo que al efecto se señale, so pena de perder el derecho de adquirirlas

QUINTA: Asamblea General de Accionistas. La autoridad máxima de esta Sociedad es la Asamblea General de Accionistas.- Por consiguiente, las resoluciones que legalmente adopte, serán obligatorias tanto para la Sociedad como para los accionistas, aún cuando éstos no hubiesen participado en la sesión o hubiesen manifestado su desacuerdo con la resolución tomada.- La Asamblea General de Accionistas serán ordinarias y extraordinarias.- Las ordinarias deberán celebrarse una vez al año, durante los dos primeros meses posteriores al cierre del año fiscal.- Las extraordinarias se celebrarán cuando sean convocadas por la Junta Directiva, ya sea por solicitud de la misma, de su Presidente o bien por solicitud presentada a éste órgano, por socios que representen el cuarenta por ciento (40%) del Capital Social.- Las convocatorias para ambas clases de Asamblea General de Accionistas se harán mediante aviso enviado a los socios a la dirección que tengan registrada en el Libro de Registro de Acciones de la Sociedad y, además mediante el aviso que deberá en un diario de



circulación nacional, al menos con quince días de anticipación al día en que haya de celebrarse la Asamblea.- Estos quince días no incluirán el día de la publicación del respectivo aviso, ni el día de celebración de la Asamblea General de Accionistas. En el caso de convocatoria a Asamblea Ordinaria, éste aviso deberá contener el lugar, día, fecha y hora en que se verificará; el aviso para la convocatoria a la Asamblea Extraordinaria deberá contener, además de los datos mencionados, la Agenda para ésta.- Para ambas Asambleas, en primera citación, el quórum se formará con la asistencia del setenta y cinco por ciento del Capital Social (75%), equivalente a las tres cuartas partes, en tanto la segunda citación, el quórum se formará con el número de socios o porcentaje del Capital Social que asista. **SEXTA: Junta Directiva.** La Administración de la Sociedad, la ejercerá una Junta Directiva compuesta por un Presidente, un

Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal, los cuales serán electos por la Asamblea General de Accionistas, por mayoría de votos, en la sesión que corresponda; estos ejercerán sus funciones durante un período de tres años, pudiendo ser reelectos. Si por cualquier motivo faltare de manera temporal el Presidente, lo sustituirá el Vicepresidente, y a falta de los dos será el Secretario quien tendrá la responsabilidad de la dirección de la empresa. Si la falta fuere absoluta, el sustituto terminará el período del sustituido.- La Junta Directiva que hubiese sido elegida, continuará en funciones mientras no tome posesión la nueva Junta Directiva. Las decisiones de la Junta Directiva se acordarán por mayoría de votos y en caso de empate, el Presidente tendrá doble voto.- El Presidente será el representante de la Sociedad tanto judicial como extrajudicialmente, con todas las facultades de un Apoderado Generalísimo, y podrá otorgar Poder General al Gerente de la Sociedad, para asuntos judiciales o administrativos, con las facultades especiales indicadas en el artículo tres mil trescientos cincuenta y siete del Código



Civil vigente. **SEPTIMA: Contabilidad, Balances, Utilidades y Pérdidas.** La Contabilidad de la Sociedad se llevarán por el método de la doble partida, todo de acuerdo a lo establecido por el Código de Comercio de la República de Nicaragua, sin perjuicio de poder utilizar los Libros o sistemas auxiliares informatizados que sean necesarios, cumpliendo debidamente con todos los requisitos de Ley.- Los ejercicios económicos se computarán a partir del día uno de Julio de un año, al día treinta de Junio del año siguiente, o en la fecha que las autoridades fiscales de la República de Nicaragua lo exijan.

Así se expresaron los otorgantes bien instruidos por mí el Notario acerca del valor, objeto y trascendencia legal de este acto, de las cláusulas generales que aseguran su validez y de las especiales que contiene, de las que envuelven renunciaciones y estipulaciones implícitas y explícitas así como de las que en concreto se han hecho. Y leída que fue la presente escritura a los comparecientes la encuentran conforme, aprueban, ratifican sin hacerle modificación alguna, y firman conmigo, el Notario, que doy fe de todo lo relacionado.

Eduardo Gabriel Cortes Cortes

José Antonio Aguilar Duarte

Alexandra Massiel Rodríguez Flores

Rony José López Obando

Kennet Keith Kauffman Baca



Abogado y Notario Público

Pasó ante mí, del 01 del folio 10 al 03 del folio 10 de éste mi Protocolo Número 2091 que llevo en el corriente año.- A solicitud de Rony José López Obando, en su calidad de Presidente de LABASESA,SA extendiendo este Primer Testimonio en 3 hojas útiles de papel sellado de Ley, Serie A. Números: 007,008,009 las cuales rubrico, firmo y sello en la ciudad de Managua, a las 11 y 56 minutos de la mañana del 26 de mayo de dos mil diez.



Anexo N° 4

Estimacion mensual de las ventas

Estimacion mensual de ventas a credito

El cobro se realiza cada 60 dias

Concepto	I Cuatrimestre				II Cuatrimestre				III Cuatrimestre				Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Credito	C\$ 36,124.81	C\$ 39,266.09	C\$ 42,407.38	C\$ 39,266.09	C\$ 33,028.39	C\$ 35,900.43	C\$ 38,772.46	C\$ 35,900.43	C\$ 34,060.53	C\$ 37,022.32	C\$ 39,984.10	C\$ 37,022.32	C\$ 448,755.34
Total	C\$ 157,064.37				C\$ 143,601.71				C\$ 148,089.26				C\$ 448,755.34

Estimacion mensual de compras a credito

El pago se realiza cada 90 dias

Concepto	I Cuatrimestre				II Cuatrimestre				III Cuatrimestre				Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Credito	C\$ 13,363.00	C\$ 14,525.00	C\$ 15,687.00	C\$ 14,525.00	C\$ 11,996.80	C\$ 13,040.00	C\$ 14,083.20	C\$ 13,040.00	C\$ 12,315.24	C\$ 13,386.13	C\$ 14,457.02	C\$ 13,386.13	C\$ 163,804.50
Total	C\$ 58,100.00				C\$ 52,160.00				C\$ 53,544.50				C\$ 163,804.50

Fuente: Elaboracion Propia



Anexo N° 5

LA BASE, S.A
Nomina de pago mensual

Cargo	Salario	Deducciones de ley		Salario	Prestaciones de ley					Total
	basico	Inss laboral	IR salarial	neto	Inss patronal	Inatec	Vacaciones	Indemnizacion	Aguinaldo	Prestaciones
Gerente general	C\$ 7,000.00	C\$ 437.50		C\$ 6,562.50	C\$ 1,260.00	C\$ 140.00	C\$ 583.33	C\$ 583.33	C\$ 583.33	C\$ 3,150.00
Contador general	C\$ 6,000.00	C\$ 375.00		C\$ 5,625.00	C\$ 1,080.00	C\$ 120.00	C\$ 500.00	C\$ 500.00	C\$ 500.00	C\$ 2,700.00
Cajero	C\$ 4,000.00	C\$ 250.00		C\$ 3,750.00	C\$ 720.00	C\$ 80.00	C\$ 333.33	C\$ 333.33	C\$ 333.33	C\$ 1,800.00
Ayudante de bodega	C\$ 3,500.00	C\$ 218.75		C\$ 3,281.25	C\$ 630.00	C\$ 70.00	C\$ 291.67	C\$ 291.67	C\$ 291.67	C\$ 1,575.00
Totales	C\$ 20,500.00	C\$ 1,281.25	C\$ 0.00	C\$ 19,218.75	C\$ 3,690.00	C\$ 410.00	C\$ 1,708.33	C\$ 1,708.33	C\$ 1,708.33	C\$ 28,443.75

Fuente: Elaboracion Propia



Anexo N° 6

LA BASE, SA				
BALANZA DE COMPROBACION				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015				
Expresado en cordobas				
Proyectada para 2015				
Concepto	I	Concepto	I	II
Activos	MOVIMIENTOS			
Corriente	SALDO INICIAL	DEBE	HABER	SALDO FINAL
EFFECTIVO	C\$ 926,739.51	C\$ 1133,244.15	C\$ 899,424.73	C\$ 1160,558.93
CLIENTES	C\$ 58,562.21	C\$ 448,755.34	C\$ 430,311.14	C\$ 77,006.42
ESTIMAC. PARA CTA INCOB.	C\$ 585.62	C\$ 585.62	C\$ 585.62	C\$ 0.00
IMPUESTO PAG. POR ANTICIP.	C\$ 7,200.00			C\$ 7,200.00
INVENTARIOS	C\$ 169,444.14	C\$ 363,000.00	C\$ 363,000.00	C\$ 169,444.14
No corriente				
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA	C\$ 276,369.02		C\$ 29,800.00	C\$ 246,569.02
EDIFICIO	C\$ 160,000.00			C\$ 160,000.00
EQUIPO DE REPARTO	C\$ 41,532.00			C\$ 41,532.00
DEPRECIACION ACUMULADA	C\$ 60,271.07		C\$ 17,366.83	C\$ 77,637.90
TOTAL ACTIVOS	C\$ 1578,990.19			C\$ 1784,672.61
Pasivos				
Corriente				
PROVEEDORES	C\$ 51,914.38	C\$ 51,914.38	C\$ 41,229.27	C\$ 41,229.27
ACREEDORES DIVERSOS	C\$ 27,600.00	C\$ 27,600.00		C\$ 0.00
PRESTAMOS POR PAGAR	C\$ 12,345.00	C\$ 12,344.88	C\$ 12,344.88	C\$ 12,345.00
INTERESES POR PAGAR	C\$ 6,460.20	C\$ 6,460.20	C\$ 6,460.20	C\$ 6,460.20
GASTOS ACUM. POR PAGAR	C\$ 80,000.00	C\$ 80,000.00	C\$ 105,780.00	C\$ 105,780.00
CUENTAS POR PAGAR	C\$ 61,995.50	C\$ 61,995.50		C\$ 0.00
IMPUESTO MUNICIPALES	C\$ 7,575.19	C\$ 7,575.19		C\$ 0.00
IMPUESTO RET. POR PAGAR	C\$ 4,620.00	C\$ 4,620.00		C\$ 0.00
RETENC. SALARIALES POR PAGAR	C\$ 15,143.85	C\$ 15,143.85		C\$ 0.00
No corriente				
Prestamos por pagar	C\$ 59,773.20	C\$ 12,344.88		C\$ 47,428.32
Intereses por pagar	C\$ 27,896.00	C\$ 6,460.20		C\$ 21,435.80
Patrimonio				
CAPITAL SOCIAL	C\$ 1103,882.12			C\$ 1103,882.12
UTILIDADES RETENIDAS	C\$ 119,784.75	C\$ 796,146.83	C\$ 1122,473.98	C\$ 446,111.90
TOTAL P+C	C\$ 1578,990.19	C\$ 3028,191.01	C\$ 3028,191.01	C\$ 1784,672.61

ELABORADO
POR

REVISADO
POR

AUTORIZADO
POR

Fuente: Elaboración Propia

Bra.Gioconda Galvez Villagra
Br. Jose Santos Santamaria

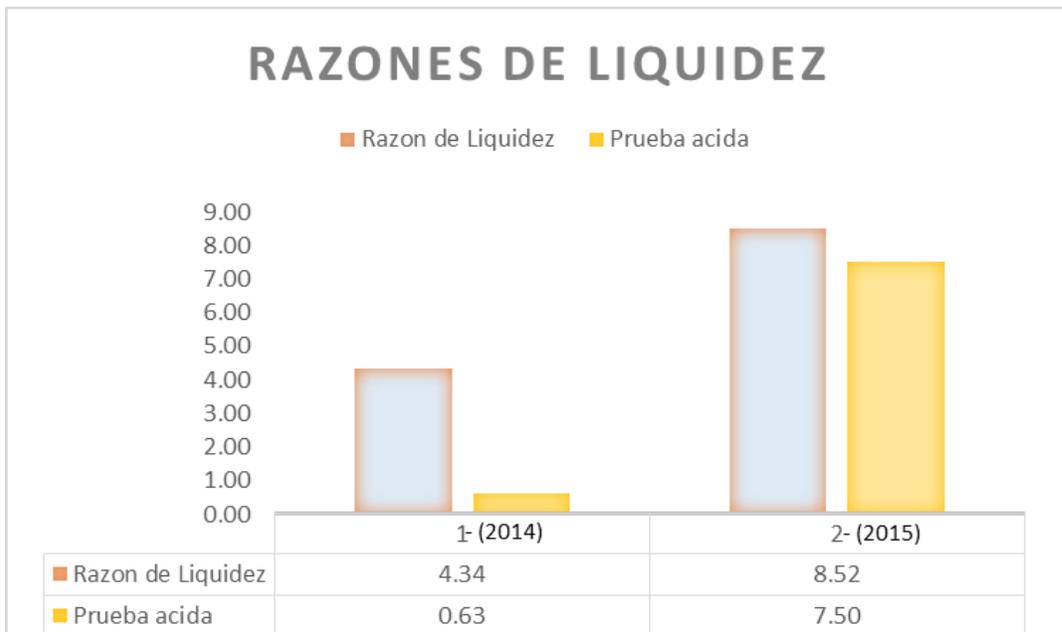


Anexo N° 7



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8

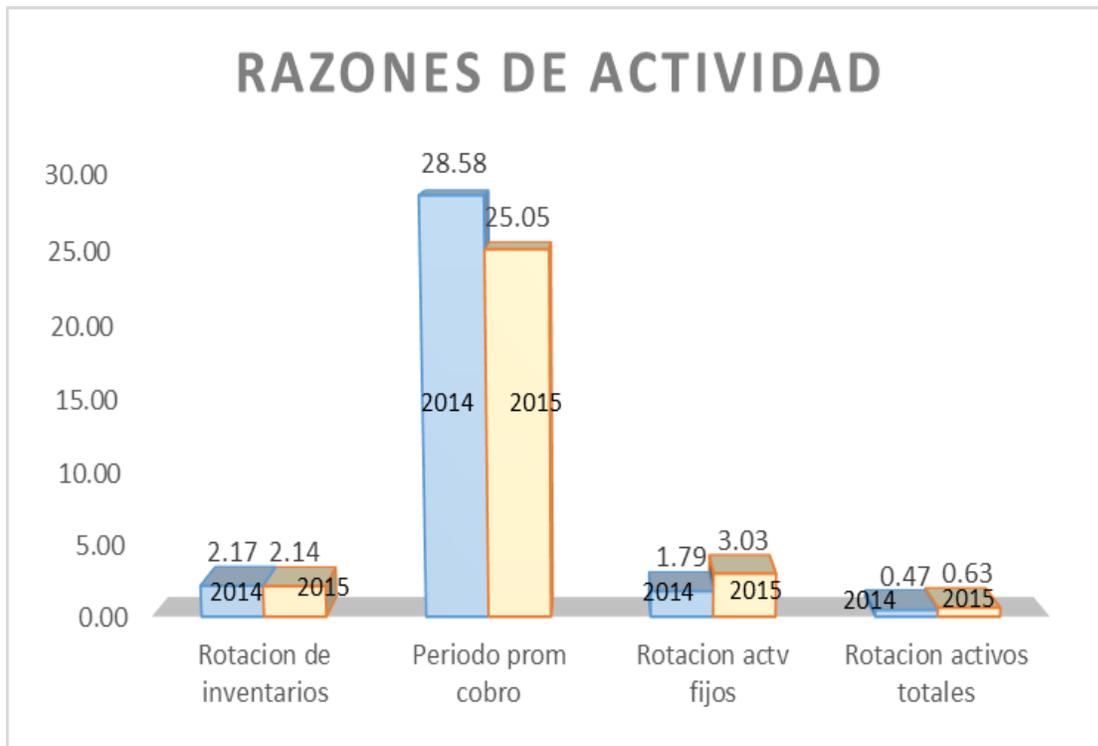


Fuente: Elaboración Propia

Bra.Gioconda Galvez Villagra
Br. Jose Santos Santamaria

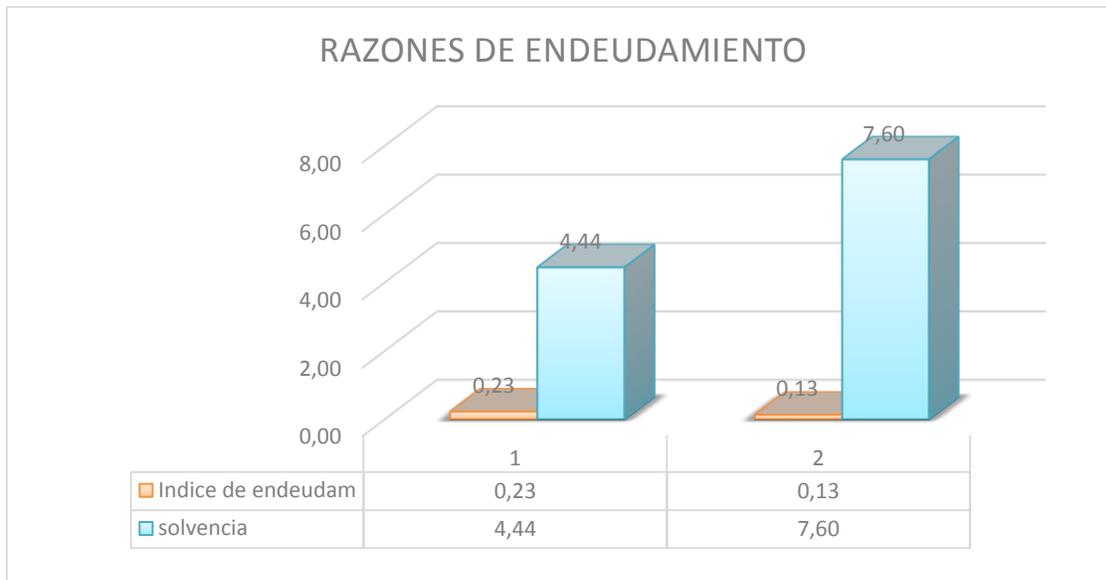


Anexo 9



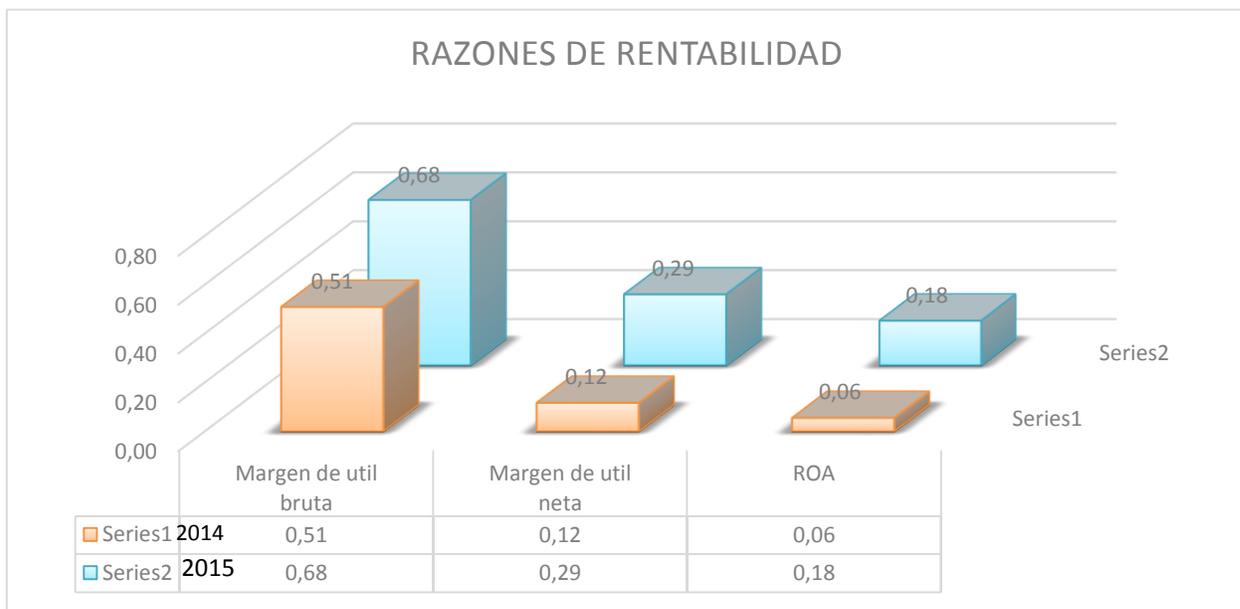
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 11



Fuente: Elaboracion Propia