

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



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

**TEMA GENERAL:** PLANEACIÓN FINANCIERA.

**SUBTEMA:** ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE LA  
PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN LA PYME CALZADO ISABELA DURANTE EL II  
SEMESTRE 2014 Y I SEMESTRE 2015.

**NOMBRE DEL AUTOR:**

BR: DELIA ZORAYDA TORUÑO OCEGUEDA

**NOMBRE DEL TUTOR:**

MSC. SANDRA GUADALUPE ALVARADO CERVANTES.

**LUGAR Y FECHA DE LA DEFENSA:**

Managua, Nicaragua, 02 de Junio del 2015.

## DEDICATORIA

A nuestros padres, por su apoyo incondicional, muestras de amor, paciencia y por siempre guiarnos por el buen camino e inducirnos a ser buenos profesionales, lo que nos permitirá ser personas útiles a la sociedad.

A nuestros hermanos, familiares y todas las personas que de una u otra manera influyeron demostrando su apoyo y solidaridad en todo momento.

*Delia Zorayda Toruño Ocegueda*

### **AGRADECIMIENTO.**

A Dios padre poderoso, por darnos sabiduría y fortaleza lo largo de nuestra vida y especialmente en esta trayectoria que es una lucha día a día para la realización de dicho trabajo, porque gracias a él lograremos culminar nuestra carrera.

A nuestra tutora Lic. Sandra Alvarado Cervantes por brindarnos orientaciones oportunas durante el desarrollo de esta investigación.

A nuestros docentes por brindarnos su apoyo y disponibilidad incondicional a la hora de cualquier consulta.

*Delia Zorayda Toruño Ocegueda*

## CARTA AVAL

Managua, 10 de diciembre de 2014.

**Msc. Álvaro Guido Quiroz**  
**Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas**  
**Su despacho.**

Estimado Maestro Guido:

Remito a usted los ejemplares del Informa Final de Seminario de Graduación titulado con el tema: Finanzas a Corto Plazo y el subtema: **“Análisis de la gestión del presupuesto como herramienta de la planeación financiera a corto plazo de la PYME Calzado ISABELA para el periodo del segundo semestre del año 2014 y su proyección primer semestre 2015.”**, presentado por la bachiller: Delia Zorayda Toruño Ocegueda, carnet No. 07-20486-4, para optar al título de Licenciados en Banca y Finanzas.

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

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

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

---

**MSC. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes**

**Tutor**

## RESUMEN

Para la realización de dicho trabajo fue importante tomar en cuenta como objetivo principal analizar la gestión del presupuesto como herramienta de planeación financiera a corto plazo de la PYME calzado ISABELA para el periodo del segundo semestre del año 2014 y su proyección primer semestre 2015.

En el presente informe de seminario de graduación se tomaron en cuenta parámetros de utilización de libros de autores financieros, así como también sitios en internet y libros en líneas donde se encontró mucha información para llevar a cabo la culminación de este seminario, los cuales fueron de mucha importancia para orientarnos.

De forma conclusiva, los objetivos de estudio se cumplieron a cabalidad y se determinó que es importante para los nicaragüenses que existan en el país pequeñas y medianas empresa ya que esto genera ingresos a los sectores más pobres y aumenta el desarrollo a nivel general.

En conclusión se determinó que para la PYME, Calzado Isabela la base principal para proyectar sus ingresos y gastos está en la elaboración de su Planeación Financiera a Corto Plazo en el presupuesto por que a través de la proyección del mismo se detalla que cantidad de artículos deberá vender para alcanzar los niveles de ingreso esperados.

## Índice

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO. ....	ii
CARTA AVAL.....	iii
RESUMEN.....	iv
<b>I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>III. Objetivos.....</b>	<b>4</b>
3.1. Objetivo General.....	4
3.2. Objetivos Específicos.....	4
<b>IV. Desarrollo.....</b>	<b>5</b>
4.1. Pymes En Nicaragua.....	5
4.1.1. Concepto De Pyme.....	6
4.1.2. Como Están Desarrolladas Las Pyme En Nicaragua.....	7
4.1.3. Características De Una Pyme.....	8
4.1.4. Marco Regulatorio De Las Pyme.....	9
4.2. Generalidades De Las Finanzas.....	11
4.2.1. Concepto De Finanzas.....	13
4.2.2. Objetivo De Las Finanzas.....	13
4.2.3. Funciones De Las Finanzas.....	14
4.2.4. Características De Las Finanzas.....	15
4.3. Concepto De Planeación.....	16
4.3.1. Importancia De La Planeación.....	17

4.3.2. Características De La Planeación.....	18
4.4. Planeación Financiera Y Su Importancia.....	20
4.5. Tipos De Planeación.....	21
4.5.1. Planeación Personalizada.....	21
4.5.2. Planeación Operativa.....	22
4.5.3. Planeación Estratégica.....	22
4.5.3.1. Instrumentos De La Planeación Estratégica.....	23
4.5.4. Planeación Táctica.....	24
4.5.5. Planeación Normativa.....	24
4.5.6. Planeación Interactiva.....	24
4.5.7. Planeación De Las Utilidades.....	25
4.5.8. Planeación De Efectivo.....	26
4.6. Planeación Financiera A Largo Plazo.....	27
4.7. Planeación Financiera A Corto Plazo.....	28
4.8. Funciones De Los Presupuestos.....	28
4.8.1. Objetivos De Los Presupuestos.....	30
4.8.2. Clasificación De Los Presupuestos.....	31
4.8.2.1. Presupuesto De Efectivo.....	31
4.8.2.2. Presupuesto Financiero.....	32
4.8.2.3. Presupuesto De Caja.....	33
4.8.2.4. Presupuesto De Utilidades.....	33
4.8.3. Finalidad De Los Presupuestos.....	35
4.8.4. Usos Del Presupuesto.....	35
4.8.5. Funciones De Los Presupuestos En La Planeación Financiera.....	36

4.8.6. Desembolsos De Efectivo.....	38
4.8.7. Presupuesto De Caja Consolidado.....	38
4.8.7.1. El Pronóstico De Ventas.....	39
4.8.8. Estados Financieros Proforma.....	39
4.8.9. Estado De Resultados Proforma.....	40
4.8.10. Balance General Proforma.....	42
<b>V. Caso Práctico.....</b>	<b>44</b>
5.1. Objetivos Del Caso.....	44
5.2. Perfil De La Empresa.....	45
5.2.1. Historia De La Empresa.....	45
5.2.2. Perfil Estratégico.....	46
5.2.3. Visión.....	47
5.2.4. Misión.....	47
5.2.5. Estados Financieros Finales Al 31 De Diciembre 2013 Calzado Isabela.....	48
5.2.6. Proyección De Ingreso II Semestre 2014.....	52
5.2.7. Presupuesto De Desembolso Para El II Semestre Del 2014.....	53
5.2.8. Flujo De Efectivo De Calzado Isabela II Semestre Del 2014.....	54
5.2.9. Variación De Lo Presupuestado A Lo Real II Semestre Del 2014.....	55
5.2.10. Análisis de las Variaciones de los Ingresos Presupuestados a lo Real II Semestre Del 2014....	57
5.2.11. Estados Financieros De Cierre Del II Semestre Del 2014.....	59
5.2.12. Proyección Para El Año 2015.....	61
5.2.12.1. Estados Financieros Proformas.....	67
5.2.13. Conclusión Al Caso.....	69
<b>VI. Conclusiones.....</b>	<b>70</b>



## I. Introducción

Las PYMES en Nicaragua son importantes ya que son el sector promotor del desarrollo económico del país, radican en el hecho de que representan una gran cantidad de las microempresas nicaragüenses.

Además de tener sus características, las PYMES demandan un alto consumo de materia prima nacional; requieren de bajos niveles de inversión por empleo generado y montos de financiamiento relativamente bajos, y pueden lograr encadenamientos productivos verticales a través del ancla de las grandes industrias o bien de los encadenamientos horizontales.

Es por ello que en este trabajo el objetivo principal será analizar la estructura del presupuesto como herramienta de la planeación financiera a corto plazo en la PYME de Calzado ISABELA y al mismo tiempo explicar el proceso del presupuestos para obtener los rendimientos esperados, ya que es la principal finalidad de dicha investigación.

Para realizar este análisis, el cual se considera de gran importancia tomar como referencia a la Tienda de calzado ISABELA, en la cual se determinará la gestión del presupuesto como herramienta de la planeación financiera a corto plazo.

Para obtener esta información se utilizará el método de entrevista aplicada a los responsables de la evaluación del presupuesto con el fin de obtener datos necesarios que permitan desarrollar el tema a cabalidad y sobre todo brindar aporte a todas aquellas partes interesadas.

El presente seminario de graduación se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el I acápite se habla de manera generalizada sobre la importancia y características de las PYMES en Nicaragua y de qué manera se lograra la culminación de dicho trabajo.

El II acápite justifica la realización de dicho trabajo basado en la Gestión del Presupuesto como planeación financiera en la empresa de calzado Isabela, así como su importancia hacia nuevas generaciones.

El III acápite abarca los objetivos general y específicos a desarrollarse en el presente trabajo.

En el VI acápite se abarcará el desarrollo donde describiremos como están estructuradas las PYMES en Nicaragua, concepto y su importancia en el desarrollo económico, como están desarrolladas a nivel nacional, características y el marco regulatorio.

Se definirá las generalidades y conceptos de las finanzas, los tipos de planeación financiera y todos sus componentes, como tema principal a desarrollarse en nuestro caso práctico será el presupuesto y sus funciones, características, clasificación y todos sus derivados.

En el V acápite se desarrollará el caso práctico basado en el periodo del segundo semestre 2014 y su proyección primer semestre 2015.

En el VI y último acápite se hablara de manera conclusiva de los logros y resultados obtenidos durante el periodo de la investigación.

## II. Justificación

El análisis de la gestión del presupuesto en la planeación financiera a corto plazo de una PYME es una herramienta base para determinar las operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresan en términos monetarios.

Se llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y egresos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno durante un período, por lo general en forma anual.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Es importante para una PYME tomar en cuenta la parte del presupuesto, por lo tanto, cuando se hace un presupuesto para una empresa, en realidad lo que estamos haciendo es planear a futuro.

Tomando en cuenta lo anterior, se decidió realizar esta investigación ya que se cree que es de gran importancia la relación que existe entre la gestión del presupuesto y la planeación financiera, para la cual se ha elegido la PYME de Calzado ISABELA.

Se considera que este trabajo será de gran importancia tanto para estudiantes, personal docente, como para todas aquellas demás personas que puedan estar interesadas en cuanto al tema.

Cabe mencionar que además de beneficiar a otras personas, también, aportara a la formación como futuros profesionales de la carrera de Banca y Finanzas, ya que determinaran más de cerca cómo funcionan en realidad las PYME en Nicaragua y su forma de plantear sus presupuestos para obtener los rendimientos esperados y que les permitan seguir funcionando en el mercado.

### III. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo general

- ❖ Analizar la Gestión del Presupuesto como Herramienta de Planeación Financiera a Corto Plazo de la PYME calzado ISABELA para el periodo del segundo semestre del año 2014 y su proyección primer semestre 2015.

#### 3.2. Objetivos específicos

- ❖ Caracterizar las Generalidades de la Planeación Financiera a Corto Plazo en una PYME.
- ❖ Describir la base legal de las PYMES en Nicaragua.
- ❖ Explicar el proceso presupuestario de la PYME Calzado ISABELA.
- ❖ Analizar la rentabilidad del Presupuesto como Planeación en la PYME ISABELA.
- ❖ Valorar la importancia y necesidad de la correcta aplicación del proceso presupuestario en la Empresa de Calzado ISABELA.
- ❖ Aplicar el proceso Presupuestario y cada una de las etapas que este contiene a la empresa de calzado ISABELA.

## IV. Desarrollo

### 4.1. Pymes en Nicaragua

Álvarez y Durán (2009): Definen que las PYMES en Nicaragua son importantes ya que son el sector promotor del desarrollo económico del país, radican en el hecho de que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses, se han convertido en la mayor generadora de empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos.

Todo esto contribuye a que estas empresas se vean compitiendo a nivel nacional e internacional en un entorno cada vez más competitivo, sujeto a cambios como resultado de la globalización y dentro del cual Nicaragua se inserta cada día de manera más activa.

Además de tener sus características, las PYMES demandan un alto consumo de materia prima nacional; requieren de bajos niveles de inversión por empleo generado y montos de financiamiento relativamente bajos, y pueden lograr encadenamientos productivos verticales a través del ancla de las grandes industrias o bien de los encadenamientos horizontales.

Sin embargo, la falta de información económica sobre el sector PYME, no permite cuantificar de manera precisa el peso que tiene este sector en la participación del producto interno bruto (PIB).

La ausencia de estadísticas específicas imposibilita poder dimensionar su participación en los principales indicadores macro económicos, sin embargo se ha logrado identificar su aporte en el nivel de generación de empleos, número de unidades empresariales, su sesgo por género, etc.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la OCDE suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Las principales razones de su existencia son:

- ❖ Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.
- ❖ Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.
- ❖ Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.

#### **4.1.1. Concepto de Pyme**

Álvarez y Durán (2009): Plantea que la pequeña y mediana empresa, es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.

Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. También existe el término Mi PYME, que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

#### **4.1.2. Como están desarrolladas las PYME en Nicaragua.**

Valda (2010). Define que Si enfocamos nuestro análisis a la Nicaragua del 2002, nos encontramos con un entorno todavía más complicado para la supervivencia de las empresas, con un alto endeudamiento nacional y con exportaciones limitados a sectores muy específicos de la economía.

En muchos casos, las PYMES nicaragüenses no habiendo realizado inversiones en actualización tecnológica no podían ponerse a la altura de las exigencias de los potenciales clientes. Con el Estado quebrado, era un reto casi imposible esperar que éste fuera capaz de consolidar el sistema productivo y económico para propulsar a las PSMES a un contexto internacional comercial.

Por lo tanto, ha sido sumamente importante que el movimiento gremial entendiera que el cambio debe provenir del interior de las PYMES. Para lograr este cambio, los empresarios debieron darse cuenta de que la única forma de cambiar es actuando o, si ya se encuentran actuando, cambiando la forma de hacerlo.

En contextos como el que vive hoy Nicaragua, las PYMES todavía tienden a aislarse y esperar a que las cosas mejoren por sí solas. Eso equivale a firmar su sentencia de muerte.

Una parte medular del Plan Nacional de Desarrollo fue ayudar a las PYMES a generar cambios que las conviertan en unidades más flexibles y con procesos más dinámicos, que les permitan aprovechar las escasas oportunidades que se les presentan. La estrategia primordial del PND para las PYMES es recurrir a modelos asociativos.

Como asociatividad, definimos a aquel mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

En Nicaragua, la asociatividad ha sido un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas. Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre dos actores, y no existe, por lo tanto, el carácter colectivo de la asociatividad.

#### **4.1.3. Características de una PYME**

Valda (2010) plantea las siguientes características:

- ❖ Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- ❖ Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios PYME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- ❖ Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- ❖ Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- ❖ Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- ❖ Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.



#### **4.1.4. Marco regulatorio de las PYME.**

Se entiende que la ley N° 645 sirve como un apoyo tanto para las empresas que están dando sus primeros pasos en la creación de nuevos proyectos económicos, como también las q poseen más tiempo brindando sus servicios en nuestro país y necesitan la instrucción y asesoría para mejorar la forma en que operan, brindando oportunidades para el crecimiento de estas empresas (Ley MIPYME, N° 645, Enero 2008.)

##### Naturaleza de la Ley

Esta Ley es de orden público e interés económico y social. Su ámbito de aplicación es nacional. Así mismo, establece el marco legal de promoción y fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, denominadas también MIPYME, normando de alcance general. (Ley 645, 2008:2)

Creemos que esta ley, es aplicada a los diferentes sectores económicos del país, y posee un interés social que promueve políticas que fortalecen el desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa y permiten la participación de todas estas empresas.

##### Finalidad de la Ley

Según la Ley 645 (2008:2) son fines primordiales de la Ley:

- ❖ Establecer principios económicos rectores para el fomento de las MIPYME.
- ❖ Instaurar un sistema de coordinación interinstitucional como un instrumento de apoyo a las políticas de desarrollo y fomento a las MIPYME, que armonice la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas.

- ❖ Adoptar un instrumento legal de carácter general, que dé lugar a un proceso normativo del cual se deriven nuevos principios legales, reformas de los ya existentes cuando sea necesario, en aquellas áreas y sectores económicos considerados claves para el desarrollo de las MIPYME.
- ❖ Instaurar un proceso educativo y formalización empresarial y asociativa, mediante la reducción de costos monetarios de transacción y la facilitación de procedimientos administrativos ágiles.
- ❖ Promover la existencia de una oferta económica permanente de instrumentos y servicios empresariales de promoción y desarrollo a las MIPYME.
- ❖ Ampliar de manera efectiva, en el ámbito nacional, la implementación de las políticas de fomento a la MIPYME, mediante la incorporación del Gobierno Central, Gobiernos de las Regiones Autónomas y Municipios, a las acciones conjuntas de que se trate. (Ley 645, 2008:2) Con referencia a lo anterior esta ley fue elaborada con el fin de crear instituciones u órganos que ejecuten programas políticas que beneficien a las MIPYMES con un esfuerzo coordinado de las empresas públicas y privadas. Además la Ley 645 es un marco de referencia para posibles reformas en el futuro, si estas son necesarias.

Creemos que esta Ley les proporciona a los empresarios facilidad para realizar sus operaciones comerciales al reducir los costos monetarios de transacción y agilizar los procedimientos administrativos; también promueve la creación de una institución que ofrezca apoyo económico para las MIPYMES.

La importancia de las PYMES en Nicaragua, como sector promotor del desarrollo económico del país, radica en el hecho de que representan la mayoría de las empresas nicaragüenses, se han convertido en la mayor generadora de empleos y cuentan con gran flexibilidad en sus procesos productivos.

Todo esto contribuye a que estas empresas se vean compitiendo a nivel nacional e internacional en un entorno cada vez más competitivo, sujeto a cambios como resultado de la globalización y dentro del cual Nicaragua se inserta cada día de manera más activa.

Además de las características anteriores, las PYMES demandan un alto consumo de materia prima nacional; requieren de bajos niveles de inversión por empleo generado y montos de financiamiento relativamente bajos, y pueden lograr encadenamientos productivos verticales a través del ancla de las grandes industrias o bien de los encadenamientos horizontales.

Sin embargo, la falta de información económica sobre el sector PYME, no permite cuantificar de manera precisa el peso que tiene este sector en la participación del producto interno bruto (PIB).

La ausencia de estadísticas específicas imposibilita poder dimensionar su participación en los principales indicadores macroeconómicos, sin embargo se ha logrado identificar su aporte en el nivel de generación de empleos, número de unidades empresariales, su sesgo por género, etc.

#### **4.2. Generalidades de las finanzas**

Lezama Osain (s.f). Define que las finanzas es el arte y la ciencia de administrar el dinero, el ser humano está rodeado por conceptos financieros, el empresario, el bodeguero, el agricultor, el padre de familia, todos piensan en términos de rentabilidad, precios, costos, negocios buenos malos y regulares.

Cada persona tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorros.

Las finanzas provienen del latín "Finis", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

Entonces, ya definida las finanzas como el arte de administrar el dinero, la administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero, el cual tiene como función básica la planificación necesaria de los fondos para el funcionamiento de un negocio.

Las áreas generales de las finanzas son tres:

- ❖ La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).
- ❖ Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión)
- ❖ La inversión financiera (adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros).

Mientras que las responsabilidades básicas del gerente financiero son:

- ❖ Adquisición de fondos al costo mínimo (conoce de los mercados de dinero y capital, además de los mecanismos de adquisición de fondos en ellos).
- ❖ Convertir los fondos en la óptima estructura de activos (evalúa programas y proyectos alternativos).
- ❖ Controlar el uso del activo para maximizar la ganancia neta, es decir, maximizar la función:  
ganancia neta = ingresos - costos.

#### **4.2.1. Concepto de finanzas**

Lawrence J. Gitman (2003) Plantea que las finanzas se pueden definir como el arte y la ciencia de administrar el dinero.

“Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten, las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la trasferencia entre individuos, empresas y gobierno”.

Zvi Bodie, Robert C. Merton (2003) Define que las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.

Un principio de las finanzas establece que la función primordial del sistema es satisfacer las preferencias de consumo de la gente, incluyendo todas las necesidades básicas de la vida, entre ellas la alimentación, el vestido y la vivienda.

Las organizaciones económicas como las empresas y los gobiernos, tienen el propósito de facilitar el logro de esta función primordial.

#### **4.2.2. Objetivo de las finanzas.**

Según Franor, (2010). Los principales objetivos de las finanzas son:

- ❖ Rentabilizar la empresa y maximizar las Ganancias.

- ❖ Desarrollar de manera eficiente las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos valores y documentos negociables que administra la empresa.
  - ❖ Efectúa los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la empresa.
4. Realiza la clasificación, distribución de manera eficaz y oportuna del pago de todo el personal que labora en la empresa.

#### **4.2.3. Funciones de las Finanzas.**

Franor (2010) define como funciones de las finanzas las siguientes:

- ❖ Planifica, organiza, dirige y controla de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la empresa.
- ❖ Programa y controla las diferentes inversiones de tipo financiero que determine la gerencia.
- ❖ Desarrolla y fortalece un sistema efectivo de controles contables y financieros.
- ❖ Administra todos los ingresos de la empresa.
- ❖ Vela por la relevancia confiabilidad, comparabilidad y consistencia de la administración financiera.
- ❖ Aplica a las operaciones patrimoniales, los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ❖ Presenta informes mensuales y anuales de la ejecución de los diferentes programas bajo su responsabilidad.
- ❖ Planifica el pago quincenal de los salarios de todo el personal de la Institución.
- ❖ Asegura que se efectúen los descuentos a los salarios de los empleados por diversos motivos.

- ❖ Confecciona y tramita los cheques destinados para el pago de las distintas cuentas de la empresa.
- ❖ Elabora proyecciones de ingresos y gastos estimados para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto.
- ❖ Administra y controla los ingresos y egresos de los diferentes fondos que se manejan en la empresa, al igual que las recaudaciones recibidas por diferentes conceptos.
- ❖ Revisa, consolida y aprueba el Plan Anual de actividades y el Anteproyecto de Presupuesto de su Dirección.

#### **4.2.4. Características de las finanzas**

Según Johnflopez (s.f.) Es importante hoy como financieros contar con todas estas características para que así mismo podamos pelear en este mundo de competencias.

- ❖ Obtener los recursos de financiamiento de la entidad.
- ❖ Tener una escala de preferencia.
- ❖ Ver si los ingresos de la empresa, son suficientes para poder satisfacer la necesidad.
- ❖ Si no tenemos los suficientes recursos económicos, el administrador financiero analizara la situación para indicarnos cuanto pediremos prestado.
- ❖ Comprar los satis factores.
- ❖ Obtener un lucro.
- ❖ Evitar gastos innecesarios.
- ❖ Canalizar y analizar las necesidades de una empresa.
- ❖ Además el administrador financiero, desempeña diferentes roles, a continuación se muestran Cuáles son estos roles y las funciones que realiza en cada uno de ellos:

- ❖ Interpersonal. (Representante, líder, enlace).
- ❖ Informativo. (Monitoreo, diseminador, portavoz).
- ❖ Decisional. (Empresario, manejador de problemas, asignador de recursos, negociador).

### **4.3. Concepto de planeación.**

Según Lawrence J. Gitman (2003). La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan. A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella.

En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas.

Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles.

El sujeto o la compañía deberán escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

Cabe resaltar que, en un sentido amplio, la planeación se realiza casi a cada momento, incluso en el día a día.



Por ejemplo, cuando una persona decide tomar un taxi para llegar a un cierto lugar, habrá planeado cómo viajar de forma más rápida y efectiva.

Sin embargo, también se puede realizar a largo plazo y con decisiones que involucren a miles de personas, como puede ser el caso de la planeación llevada a cabo en una gran corporación multinacional.

#### **4.3.1. Importancia de la planeación.**

Kume (s.f) Plantea que la planeación o planificación es el proceso a través del cual una empresa analiza el ambiente externo, analiza su situación interna, elabora objetivos de acuerdo a dichos análisis, y diseña estrategias y cursos de acción destinados a alcanzar dichos objetivos.

Es importante ya que sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta debido a las siguientes razones:

- ❖ Sirve de base para las demás funciones.

La planeación sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), sirve para organizar recursos, sirve para coordinar tareas o actividades, y también para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).

- ❖ Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos.

La planeación permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.

- ❖ Genera compromiso y motivación.

La planeación genera el compromiso y la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.

#### **4.3.2. Características de la planeación**

Las características de la planeación, por supuesto, dependerán del contexto; no es igual la toma de decisiones que realiza una familia cuando organiza un viaje de vacaciones que el proceso planificado por el gerente de una empresa para lanzar un nuevo producto al mercado.

Sin embargo, su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

Kume(s.f) Determina que toda planeación debe contar con las siguientes características:

##### **Es precisa**

La planeación debe contemplar objetivos específicos, es decir, no objetivos generales sino objetivos que puedan medidos; igualmente, contempla estrategias o acciones concretas que permitan alcanzar dichos objetivos.

##### **Es factible**

La planeación, antes de ser realizada, debe considerar los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no debe proponer objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

### **Es coherente**

La planeación debe tener en cuenta todos los planes de la empresa, sean de largo, mediano o corto plazo; debe ser coherente con todos los demás planes y, de ese modo, lograr eficiencia en su ejecución.

### **Es evaluada constantemente**

La planeación debe ser evaluada constantemente, se debe controlar y evaluar permanentemente su desarrollo y sus resultados.

### **Es flexible**

La planeación no debe estar escrita en piedra, debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado.

### **Genera participación**

La planeación debe comprometer la participación de todos los miembros de la empresa, todos deben aportar en su elaboración y desarrollo.

### **Genera motivación**

La planeación debe identificar y comprometer a todos los miembros de la empresa con el logro de los objetivos y, de ese modo, motivarlos en su consecución.

### **Es permanente**

La planeación es un proceso permanente y continuo, una vez cumplido los objetivos, debe proponer nuevas metas.

#### **4.4. Planeación financiera y su importancia.**

Según Lawrence J. Gitman (2003). La planeación financiera es la parte esencial de la estrategia financiera en una compañía. Los planes presupuestos de caja y los Estados Financieros pro forma representan una guía a la compañía para lograr sus objetivos.

Aunque los Estados Financieros proyectados son un buen punto de partida, la solvencia de la compañía depende del efectivo.

El proceso de planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, y que sus líderes consideren el cumplir con sus objetivos.

Como en todas las industrias, en nuestro proceso de planeación tenemos que tomar en cuenta los factores que se derivan de la incertidumbre tanto externa como interna.

Los factores externos incluyen aspectos como la situación económica general, la tasa de inflación, las tasas de interés actuales y esperadas.

Algunos aspectos de la planeación financiera son relativamente sencillos como los ingresos por concepto de venta de boletos y abonos por lo general son predecibles.

Según Stephen A. Ross (2000). La planeación financiera establece el plano de ejecución para dar curso al cambio en una empresa. Es necesario porque:

- ❖ implica definir las metas de la empresa para motivar la organización y proporcionar puntos de referencia para medir su desempeño.
- ❖ las decisiones de financiamiento y de inversión de la empresa no son independientes y su interacción debe ser identificada.
- ❖ la empresa debe anticipar el advenimiento de condiciones de cambio sorpresivas.

La planeación financiera es una aclaración a cerca de lo que habrá de lograrse en una fecha futura, formula el método a través del cual se habrán de lograr las metas financieras.

Tiene dos dimensiones: un marco de tiempo y un nivel de agregación. La mayoría de las decisiones involucran plazos muy prolongados, lo cual significan que requieren de mucho tiempo para implantarse.

#### **4.5. Tipos de planeación**

Según Enciclopedia virtual (s.f) Se observó que no hay un solo tipo de planeación, sino una diversidad de tipos. Estos hacen referencia a la planeación por sí misma pueden ser empleados en el aspecto regional. Es posible clasificar la planeación de distintas maneras, según las expectativas temporales, la amplitud y la especificidad.

##### **4.5.1. Planeación personalizada.**

Parte del enfoque analítico de los acontecimientos y de las acciones que intervienen en la persona humana como origen y punto de equilibrio del contexto conocido.

El individuo posee cualidades derivadas de la herencia, la educación familiar, el medio social, la percepción y adaptación física, la cultura, etc.

#### **4.5.2. Planeación operativa.**

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

#### **4.5.3. Planeación estratégica.**

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso.

Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.

Otro aspecto importante es que considera que un plan debe operacionalizarse (elemento fundamental para hacer funcionar un plan) y además hace énfasis en la efectividad del mismo (finalidad de todo plan).

Según Steiner (s.f). La planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control.

Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Otro elemento fundamental dentro de la planeación estratégica es que su parámetro principal es la efectividad.

#### **4.5.3.1. Instrumentos de la Planeación Estratégica:**

- ❖ Sistema de indicadores para evaluar el progreso de los programas y proyectos estratégicos.
- ❖ Sistema de indicadores para evaluar el grado de impacto de la puesta en marcha de las actuaciones del Plan Estratégico sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad.
- ❖ Sistema de indicadores para evaluar la evolución de los factores eternos a la ciudad y para explorar escenarios futuros.
- ❖ Seminarios anuales para efectuar una evaluación global del progreso del Plan.

En un mundo incierto, esto implica que las decisiones se tomen mucho antes de su implantación.

Los planes financieros se compilan a partir de los análisis de presupuesto de capital de cada uno de los proyectos de la empresa. En efecto, las propuestas de inversión más pequeñas de cada unidad operacional se añaden entre si y se tratan como un proyecto de gran tamaño.

#### **4.5.4. Planeación táctica.**

Suele relacionarse con la toma de decisiones a corto plazo, en general para sobrellevar una crisis inesperada. Cuando un producto vende menos de lo previsto. Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio.

#### **4.5.5. Planeación normativa.**

Se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una empresa. Desde la vestimenta de los empleados, hasta los horarios de trabajo y de pausas, todo debe estar previamente establecido para asegurar que se trabaje de manera ordenada.

#### **4.5.6. Planeación interactiva.**

Es la más utilizada por empresas que ofrecen productos tecnológicos. Se basa en trazar soluciones a problemas en un futuro ideal, así como el camino para alcanzar dicho futuro. Cuando no se cuenta con las herramientas o la infraestructura necesaria para lograr ciertos objetivos, se analiza el accionar necesario para conseguir esos recursos.



#### **4.5.7. Planeación de las utilidades:**

Según Lawrence J. Gitman (2003). Es un modelo de Administración que busca determinar las acciones a seguir para lograr un objetivo determinado, objetivo que no es más que la obtención de utilidades, para lograrlo se debe calcular, ¿ Cuánto tenemos que vender? ¿El costo? ¿Qué precio?

El proceso de planeación es un plan financiero que describe la estrategia financiera de la empresa y proyecta sus futuras consecuencias mediante balances, cuentas de resultados y estados de fuentes y empleos de fondos de carácter provisional.

Es un proceso que implica la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr alcanzar estas proyecciones.

Significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, la idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va.

Las empresas se valen por lo general de una combinación de datos de predicción externos e internos al elaborar la predicción de ventas final.

La información interna proporciona perspectivas para esperar un nivel determinado de ventas, en tanto que la información externa sirve para incorporar los factores económicos generales al conjunto de ventas esperadas.

Los datos internos dan idea de las expectativas de ventas, en tanto que los datos externos ofrecen la manera de ajustar estas expectativas teniendo en cuenta los factores económicos generales.

Estos estados no solo son útiles para la planeación financiera interna, sino que además son exigidos de manera habitual por los prestamistas presentes y futuros.

#### **4.5.8. Planeación de efectivo**

Según Lawrence J. Gitman (2000). La planeación de efectivo o pronóstico de efectivo, es un informe de las entradas y salidas planeadas de la empresa que se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención a la planeación en vista de excedentes y faltantes de efectivos.

Una empresa que espera un excedente de efectivo puede planear inversiones a corto plazo (valores negociables), en tanto que una empresa que espera faltantes de efectivo debe disponer del financiamiento a corto plazo (documentos por pagar).

El presupuesto de efectivo ofrece al gerente de finanzas una perspectiva clara del momento de las entradas y salidas de efectivo que espera tener en la empresa durante un periodo específico.

Lawrence J. Gitman (2003). Nos plantea que la planeación del efectivo implica en la preparación del presupuesto de caja de la empresa; Como en todas las industrias, en nuestro proceso de planeación tenemos que tomar en cuenta los factores que se derivan de la incertidumbre tanto externa como interna.

Los factores externos incluyen aspectos como la situación económica general, la tasa de inflación, las tasas de interés actuales y esperadas.

La planeación del efectivo es el elemento principal de las empresas. Sin ello, desconoceríamos si se dispone de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita de financiamiento bancario.

Las compañías que de manera constante, tienen carencias de efectivo y que además requieren de préstamos de último momento pueden descubrir que es muy difícil encontrar un banco dispuesto a otorgarles crédito. (Es la decisión que toman los altos ejecutivos).

La planeación del efectivo como en todas las industrias es indispensable, ya que en el proceso de planeación se tiene que tomar en cuenta los factores que se derivan de la incertidumbre tanto externa como interna.

Los factores externos incluyen aspectos como la situación económica general, la tasa de inflación, las tasas de interés actuales y esperadas.

#### **4.6. Planeación financiera a largo plazo**

Según Lawrence J. Gitman (2003). Los planes financieros a largo plazo estructuran las acciones financieras planeadas de la empresa y el impacto anticipado de las acciones durante periodos que van de dos a diez años.

Son comunes los planes estratégicos a cinco años, los cuales se revisan en cuanto hay información importante disponible.

En general, las empresas que están sujetas a altos grados de incertidumbre operativa a ciclos de producción relativamente cortos, o a los dos, tienden a usar horizontes de planeación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo son parte de una estrategia intrigada que, junto con los planes de producción y marketing, guían a la empresa hacia objetivos estratégicos.

Esos planes a largo plazo consideran desembolsos propuestos para activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento.

También se podrían incluir la terminación de proyectos existentes, líneas de productos o giros comerciales; reembolsos o retiro de deudas pendientes y adquisiciones planeadas. Tales planes tienden a ser planeados por una serie de presupuestos anuales y planes de utilidades.

#### **4.7. Planeación financiera a corto plazo**

Lawrence J. Gitman (2003). Define que la Planeación Financiera a Corto Plazo es proceso de planeación financiera que inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos que a su vez guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo.

Los planes financieros a corto plazo especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones, la mayoría de estos planes cubren el periodo de un año.

Estas inician con el pronóstico de las ventas, a partir del cual se desarrollan los planes de producción que toman en cuenta tiempos de entrega incluyendo las estimaciones la materia prima requerida.

Utilizando los planes de producción, la empresa puede estimar requerimientos de mano de obra directa, gastos generales de fabricación y gastos operativos.

Una vez hechas estas estimaciones, se puede preparar el estado de resultados proformas y el presupuesto de efectivo de la empresa.

#### **4.8. Funciones de los presupuestos.**

Según WIKIPEDIA (s.f). Las funciones más importantes de los presupuestos son:

- ❖ La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- ❖ El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

- ❖ Los presupuestos podrán desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.
- ❖ Los presupuestos son útiles en la mayor parte de las organizaciones como: utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.
- ❖ Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- ❖ Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- ❖ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia los Objetivos Estratégicos.
- ❖ Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- ❖ Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- ❖ Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- ❖ Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

El presupuesto es una herramienta, para la planificación de las actividades, o de una acción o de un conjunto de acciones, reflejadas en cantidades monetarias. Y que determinan de manera anticipada las líneas de acción que se seguirán en el transcurso de un periodo determinado.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Documento en el que se contiene una previsión generalmente anual de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad económica. El presupuesto constituye, por lo regular, un plan financiero anual.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

#### **4.8.1. Objetivos de los presupuestos.**

WIKIPEDIA (s.f). Nos plantea los principales objetivos de los presupuestos:

- ❖ Lograr los resultados de las operaciones periódicas.
- ❖ Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- ❖ Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- ❖ Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.

#### **4.8.2. Clasificación de los presupuestos.**

Según WIKIPEDIA (s.f). Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista:

- ❖ Según la flexibilidad.
- ❖ Según el periodo de tiempo que cubren.
- ❖ Según el campo de aplicabilidad de la empresa.
- ❖ Según el sector en el cual se utilicen.

##### **4.8.2.1. Presupuesto de efectivo.**

Gitman (2003). Define que el presupuesto de efectivo es un estado de los flujos positivos y negativos de efectivos planeados de la empresa.

La empresa los usa para estimar sus requerimientos de efectivos a corto plazo, con particular atención a la planeación de excedentes y escasez de efectivo.

Por lo común, el presupuesto de efectivo se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos de tiempo más pequeños.

El número y tipo de intervalos depende de la naturaleza del negocio.

Cuanto más estacionales e inciertos sean los flujos de efectivo de una empresa, mayor es la cantidad de intervalos.

Puesto que muchas empresas enfrentan un patrón de flujo de efectivos estacional, con mucha frecuencia el presupuesto de efectivo se presenta mensualmente.

Las empresas de patrones estables de flujo de efectivo podrían utilizar intervalos trimestrales o anuales.

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.

#### **4.8.2.2. Presupuesto financiero.**

Según WIKIPEDIA (S.F). El presupuesto financiero consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa. Comprende:

- ❖ Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- ❖ Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto)
- ❖ Flujo neto (diferencia entre ingreso y egresos)
- ❖ Caja final.
- ❖ Caja inicial.
- ❖ Caja mínima.



#### **4.8.2.3. Presupuesto de caja.**

SEGÚN WIKIPEDIA (S.F). Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización.

También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros, etc.) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos.

Se fórmula en dos periodos cortos: meses o trimestres. Se puede decir que el presupuesto de caja se basa en el control de lo estimado a gastar.

#### **4.8.2.4. Presupuesto de utilidades.**

Danangel (2010). Plantea lo siguiente:

### **INGRESOS**

La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas.

Se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este incremento no se debe a nuevas aportaciones de los socios.

Las aportaciones de los propietarios en ningún caso suponen un ingreso, aunque sí un incremento patrimonial.

Los socios las realizan con la finalidad de cubrir pérdidas de ejercicios anteriores o de engrosar los recursos con los que cuenta la empresa con el objeto de financiar nuevas inversiones o expansionarse.

## **EGRESOS**

Cualquier partida u operación que afecte el resultado de una empresa disminuyendo las utilidades o incrementando las pérdidas.

No debe utilizarse como sinónimo de salidas en efectivo, ya que estas últimas se refieren exclusivamente al desembolso de dinero sin que se afecten los resultados.

Puede haber salidas sin egresos, como la compra de una maquinaria, que solo se cambia un activo por otro sin afectar resultados. Puede haber egresos, como una depreciación, que solo incrementa los gastos sin implicar un desembolso.

Finalmente, pueden coexistir las salidas con los egresos, por ejemplo, un gasto que se paga de contado. El cargo o gasto registra el egreso, y el abono a bancos, la salida.

## **DIFERENCIAS:**

Los ingresos son una entrada de dinero por motivo de las actividades que brinda la empresa como servicios y bienes, en cambio los egresos son operaciones que al llevarlas a cabo nos producen una disminución de los beneficios económicos que produce dicha operación.

## **ENTRADAS**

Movimiento de valores tangibles en virtud del cual se aumentan los ya existentes.

## **SALIDAS**

Entrega o disminución de un activo con contra partida en otro tipo de activo.

### **4.8.3. Finalidad de los presupuestos.**

WIKIPEDIA (S.F). Plantea que la finalidad de los presupuestos es:

1. coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
2. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
3. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
4. Coordinar y relacionar las actividades de la organización. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

### **4.8.4. Usos del presupuesto.**

WIKIPEDIA (S.F). Define que el uso del presupuesto es la planificación fundamentada de muchas estrategias por las cuales constituye un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos.

Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos.

De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación de la organización y ayudar en gran medida para la toma de correctivos o aclarativos.

Un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de los ingresos disponibles. Un año calendario para un gobierno se le denomina "año fiscal".

#### **4.8.5. Funciones de los presupuestos en la planeación financiera.**

Según slideshare (S.F): La función de los presupuestos en la planeación financiera son las siguientes:

1. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
4. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

5. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción. Facilitan que los miembros de la organización realicen más eficaz su trabajo.

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

#### **4.8.6. Desembolsos de efectivo.**

Según Gómez (2000). Los desembolsos de efectivo comprenden todas aquellas erogaciones de efectivo que se presentan por el funcionamiento total de la empresa, en cualquier período de tiempo, entre los más comunes están las compras en efectivo, cancelación de cuentas por pagar, el pago de dividendos, los arrendamientos, los sueldos y los salarios, pago de impuestos, compra de activos fijos, pago de intereses sobre los pasivos, el pago de préstamos y abonos a fondos de amortización y la readquisición o retiro de acciones.

#### **4.8.7. Presupuesto de caja.**

Según Gómez (2000). El presupuesto de caja les ofrece a los encargados de la dependencia financiera de la empresa, una perspectiva muy amplia sobre la ocurrencia de entradas y salidas de efectivo en un período determinado, permitiéndole tomar las decisiones adecuadas sobre su utilización y manejo.

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

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

Normalización:

El presupuesto de caja se proyecta para cubrir el período de un año, aunque cualquier período futuro es aceptable.

#### **4.8.7.1. El Pronóstico de ventas.**

El insumo fundamental en cualquier presupuesto de caja es el pronóstico de ventas, este es suministrado por el departamento de comercialización, con base en este pronóstico se calculan los flujos de caja mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas y por los desembolsos relacionados con la producción, así mismo por el monto del financiamiento que se requiera para sostener el nivel del pronóstico de producción y ventas.

#### **4.8.8. Estados financieros proforma**

Lawrence J. Gitman (2003). Define que los estados financieros proforma son los estados de resultados y balances generales proyectados o pronosticados. Varios métodos para la estimación de los estados financieros pro forma se basan en la creencia de que las relaciones financieras reflejadas en los estados financieros pasados de la empresa no cambiaran en el periodo entrante.

Los métodos simplificados utilizados comúnmente se presentan en explicaciones subsecuentes.

Para preparar los estados financieros proforma se requieren dos entradas: los estados financieros del año anterior y el pronóstico de ventas para el año entrante.

Para preparar el Estado de Resultado Proforma el método más sencillo es el de porcentaje de ventas; el cual pronostica las ventas y después expresa diversos rubros del Estado de Resultado como porcentajes de las ventas proyectadas.

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

Una vez hechas estas estimaciones se pueden preparar el Estado de Resultado Proforma y el presupuesto de efectivo de la empresa que junto con el plan de desembolsos por activos fijos, el plan de financiamiento a largo plazo y el Balance General del período actual, sirven para conformar finalmente el Balance General Pro forma.

#### **4.8.9. Estado de resultados proforma**

Según Enciclopedia virtual (S.F). Los estados de resultados proforma reflejan el método contable de acumulaciones, bajo el cual los ingresos, los costos y los gastos se comparan dentro de periodos de tiempo idénticos.

Describe en forma compendiada las transacciones que darán como resultado una pérdida o una ganancia para los propietarios de una empresa.

Completados los presupuestos anteriormente descritos, es posible formular el presupuesto del estado de resultados proforma luego de calcular algunas cifras adicionales. Esto permitirá establecer si los planes son o no satisfactorios desde el punto de vista de las utilidades.



Las partidas del estado de resultados se clasifican como sigue: ventas brutas, devoluciones y descuentos en ventas, ventas netas, costo de ventas, gastos de administración, gastos de venta, gastos financieros y otros ingresos y gastos.

❖ **Ventas brutas**

Constituyen la facturación a los clientes por las mercaderías vendidas durante el periodo cubierto por el estado de resultados.

❖ **Devoluciones**

Son deducciones de lo facturado a los clientes por mercaderías devueltas por diversas causas.

❖ **Descuentos**

Los descuentos sobre los valores facturados a los clientes pueden deberse a las políticas de la empresa respecto a pronto pago u otras causas.

❖ **Ventas netas**

Representan la suma de dinero recibida o que se puede esperar recibir por las mercaderías vendidas. Se obtienen por diferencia entre el total de ventas brutas menos el importe de las devoluciones y descuentos.

❖ **Costo de ventas**

Representa el costo de las mercaderías vendidas. Se obtiene como la suma total del costo de producción más o menos los cambios en los inventarios de productos en proceso y de productos terminados.

❖ **Gastos de administración**

Constituye el conjunto de gastos incurridos en la dirección general de una empresa no relacionados con una actividad específica de la misma, como en el caso de las actividades de ventas o de fabricación.

❖ **Gastos de venta**

Comprenden aquellos gastos relacionados con la promoción, la realización de ventas y la entrega de los bienes vendidos.

❖ **Gastos financieros**

Representan el conjunto de gastos relacionados con la obtención de recursos ajenos para financiar las operaciones de la empresa.

❖ **Otros (ingresos) y gastos - neto**

Generalmente se incluyen en este grupo las partidas de ingresos y gastos que no corresponden a la actividad principal de la firma.

**4.8.10. Balance General Proforma.**

Según Molina, en la contabilidad el balance general proforma es el estado que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento determinado.

El balance se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el Activo, el Pasivo y el Patrimonio Neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio.

Por el contrario, el pasivo muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse. Estas obligaciones son naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc.

El patrimonio neto es el Activo menos el Pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. El patrimonio neto muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse.

La ecuación básica de la contabilidad relaciona estos tres conceptos:

Patrimonio neto = activo – pasivo

Que dicho de manera sencilla es.

Lo que poseo = lo que tengo - lo que debo

Las partidas de Beneficio y Pérdida son alternativas. Si se ha producido una pérdida aparecerá al pie del balance en el Activo. Si se ha producido un Beneficio aparecerá al pie del Balance en el Pasivo.

## V. Caso Práctico

El presente informe de seminario de graduación tiene como finalidad determinar las proyecciones de rentabilidad para la PYME de la pequeña empresa Calzado ISABELA del municipio de Masaya durante el II Semestre del año 2014 con proyección al I semestre 2015.

Las PYMES son una parte importante del desarrollo económico en Nicaragua, por tanto tienen un especial tratamiento en relación a la contabilidad, ya que las NIIF para PYMES es una versión simplificada de las NIIF completas.

Con la adopción de las NIIF para PYMES se elevará el interés de los inversionistas extranjeros en colocar sus recursos financieros en el país, ya que estos tendrían acceso a estados financieros formulados en un lenguaje internacional.

Nicaragua está incorporándose en un proceso de globalización al reconocer y aplicar normas de amplias aceptación mundial, por tal razón debemos conocer la estructura y las ventajas de la adopción de las NIIF en las PYMES de Masaya.

### 5.1. Objetivos del caso

- ❖ Determinar las proyecciones de rentabilidad para la PYME de Calzado ISABELA durante el segundo semestre 2014 proyectado al primer semestre 2015.
- ❖ Analizar la disponibilidad del presupuesto durante el periodo proyectado.
- ❖ Determinar las políticas de administración del efectivo para el primer semestre 2014 de la PYME De Calzado ISABELA.

## **5.2. Perfil de la empresa**

Calzado ISABELA tiene más de tres años de experiencia en la compra y venta de calzado femenino en el municipio de Masaya, cuenta con una sucursal ubicada contiguo al mercado central, gracias a la experiencia de su propietaria, Calzado ISABELA ha logrado expandirse en el mercado no solo de los departamentos masayenses sino a nivel de los demás departamentos nicaragüenses.

Calzado ISABELA además de disponer del servicio de venta inmediata al por mayor y al detalle, también cuenta con servicios a domicilio de contado y créditos a plazos de 30 días.

### **5.2.1. Historia de la empresa.**

Calzados ISABELA, es una pequeña empresa nicaragüense legalmente constituida en escritura pública desde enero del año 2010.

Calzados ISABELA inicia operaciones con capital propio concentrando sus actividades principalmente en el campo de negocio, sus operaciones principales se focalizan en ofertar productos de calidad en el cual pueda hacer gran mercado y obtener buenos resultados bajo un esquema de atención profesional y colocación de mercancía al sector femenino y demás microempresas que puedan desarrollarse.

Nace con la iniciativa de un grupo de hermanos que valoraron la necesidad de expandirse en el mercado del sector femenino y desarrollaron alternativas para introducir el calzado con más frecuencia.

En 2010 inicia operaciones en el departamento de Masaya, ya en marzo del 2010 el personal de ISABELA estaba.

La experiencia inicial estaba basada en una mitología de atención individual y es a partir de mayo del 2010 que se amplía la oferta de servicios con la forma de atención personalizada a la diversidad de clientes en sus alrededores.

La obtención de nuevos clientes permitió la oportunidad de ofrecer servicios en nuevos territorios, lo que nos facilitó expandirnos más en el mercado competitivo. ISABELA, mantiene un reto permanente de innovar y adecuar los productos y servicios a las necesidades de sus clientes, ampliándoles y reforzando los beneficios, penetrando en el mercado Nicaragüense y llegando al mayor número de personas que dieran uso al calzado que ofrecen.

### **5.2.2. Perfil estratégico**

- ❖ Facilitar servicios de compra y venta de calzado que satisfagan las necesidades a la comunidad nicaragüense.
- ❖ Apoyar e impulsar iniciativas que promuevan la comercialización de los productos nacionales.
- ❖ Contribuir a la modernización de pequeños negocios a través de pequeños créditos.
- ❖ Posicionar la imagen de ISABELA como una PYME líder en la industria del calzado a nivel nacional.

**5.2.3. Visión:**

Ser una PYME líder en el mercado Nicaragüense que facilite el acceso Calzado a las Damas Nicaragüense para desarrollo personal de las mismas, por la calidad y precio.

**5.2.4. Misión:**

Contribuir a que el sector Nicaragüense sea generador de su propio desarrollo social y económico, facilitándoles servicios de compra y venta de forma integral.

**5.2.5. CALZADO ISABELA DISPONE DE SUS ESTADOS FINANCIEROS FINALES AL 31 DE  
DICIEMBRE 2013.**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
CALZADO ISABELA  
AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		<b><u>PASIVO</u></b>	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	10,000.00	PASIVO CORRIENTE	
BANCO	500,000.00	PROVEEDORES COMERCIALES Y CUENTAS POR PAGAR	1700,000.00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1915,000.00	ACREEDORES COMERCIALES	200,000.00
INVENTARIO	450,000.00	IMPUESTOS POR PAGAR	965,000.00
PAGOS ANTICIPADOS	200,000.00	<b><u>TOTAL PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>2865,000.00</b>
<b><u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>3075,000.00</b>	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	
ACTIVO NO CORRIENTE		CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES L.P	750,000.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		<b><u>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>750,000.00</b>
VEHICULOS	550,000.00	<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
EDIFICIO	2000,000.00	CAPITAL	1155,000.00
EQUIPOS DE OFICINA	300,000.00	UTILIDADES RETENIDAS	1155,000.00
<b><u>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>2850,000.00</b>	<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b>2310,000.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>C\$</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO.....</b>	<b>5925,000.00</b>	<b>PATRIMONIO.....</b>	<b>C\$ 5925,000.00</b>

Elaborado  
Autorizado

Revisado



<b>ESTADO DE RESULTADO</b>		
<b>CALZADO ISABELA</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL</b>		
<b>2013</b>		
	VENTAS	3500,000.00
Menos	COSTO DE VENTAS	<u>1000,000.00</u>
	UTILIDAD BRUTA	2500,000.00
Menos	GASTOS DE OPERACIÓN	<u>846,000.00</u>
	UTILIDAD DE OPERACIÓN	1654,000.00
Menos	OTROS GASTOS	<u>4,000.00</u>
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1650,000.00
	ANTES DEL IR	
Menos	IR 30%	<u>495,000.00</u>
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1155,000.00
	DESPUES DEL IR	

Elaborado

Revisado

Autorizado

Tomando en consideración los saldos de los Inventarios del 2013, Calzado Isabela prepara su Proyección para el año 2014.

El año 2014 será la base para su Proyección del 2015 espera incrementar sus ingresos por sus ventas hasta en un 14%, de las del I semestre del 2014, las que realizara en el periodo.

**Pronostico de Ventas para el año 2014**

Tabla No.1

MESES I Semestre del 2014	Calzado de Dama	Precio Unitario	Total Ingreso
	Modelo BB32		
	Cantidad		
Enero	1920	110	211,200.00
Febrero	1310	125	163,750.00
Marzo	1,600	112	179,200.00
Abril	1220	110	134,200.00
Mayo	1730	120	207,600.00
Junio	1025	115	117,875.00
<b>TOTAL</b>			<b>1013,825.00</b>
MESES II Semestre del 2014	Calzado de Dama	Precio Unitario	Total Ingreso
	Modelo BB32		
	Cantidad		
Julio	1820	110	200,200.00
Agosto	1940	125	242,500.00
Septiembre	1,480	112	165,760.00
Octubre	1520	110	167,200.00
Noviembre	1645	120	197,400.00
Diciembre	2025	115	232,875.00
<b>TOTAL</b>			<b>1205,935.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Nota. En el análisis financiero de Calzado Isabela solamente se tomaran en cuenta las ventas del segundo Semestre.

De forma histórica, el 50% de las Ventas han generados cuentas por cobrar recolectadas después de un mes, el 10% ha generado cuentas por cobrar con vencimiento de dos meses y el 40% de las ventas del calzado Isabela han sido en efectivo. A sí mismo en el mes de Octubre se espera recibir dividendos por C\$ 48,000.00 de las inversiones temporales que tiene con otro propietario de Tienda de Zapatería.

Las Cuentas por cobrar son resultados de las ventas de meses anteriores recuperara en agosto el 30%.

Los Desembolsos que realiza Calzado Isabela es a consecuencia de Compra que representan el 45% de las ventas de esa cantidad el 15% se pagara en efectivo, el 75% un mes después de la compra y el 10% restante dos meses después de la compra. El Local que ocupa el Calzado Isabela es Rentado lo que le corresponde a mensualidades de C\$ 2,500.00

Realizara pagos de Sueldos y Salarios fijos para el II Semestre del 2014, para los dueños 3 ascienden a C\$ 20,000.00, Sueldos de los Vendedores 10,000.00 4 vendedores pagara comisiones a las vendedores de C\$ 12,000.00 para el mes de Agosto pagar de publicidad C\$ 10,000.00, y en el mes de Diciembre pagar impuestos por C\$ 12,000.00 Papelería 800.00 en Julio

- ❖ Electricidad Todos los Meses 1,750.00
- ❖ Gas cada dos meses 450.00
- ❖ Teléfono Mensual 280.00
- ❖ Combustible: 12,000
- ❖ Seguros:7,500.00

❖ Depreciación 1,083.00

❖ Agua 340.00 Mensual

A sí mismo, en el mes de Septiembre adquirirán al crédito un equipo rodante para distribuir sus zapatos a sus vendedores al detalle, por un importe de C\$ 130,000.00 pagadero 10,833.33 mensual y un interés de 541.67 mensual

El calzado Isabela desea mantener un saldo mínimo de caja de C\$ 20,000.00 como reserva para sus necesidades emergentes, así mismo requerirá obtener un préstamo por C\$ 48,000.00 en Julio y en caso de obtener algún remanente gestionara invertir en otras.

### 5.2.6. Proyección de Ingreso

Tabla No.2 Fuente: Recopilado por la empresa de calzado ISABELA

<b>PRESUPUESTO DE EFECTIVOS II semestre 2014</b>	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	CTAS X COBRAR
Ingresos de Ventas	195,800.00	230,000.00	154,560.00	147,400.00	179,400.00	230,000.00	
Ventas en Efectivo	78,320.00	92,000.00	61,824.00	58,960.00	71,760.00	92,000.00	
Cuentas x Cobrar							
Con Vencimiento a un Mes		97,900.00	115,000.00	77,280.00	73,700.00	89,700.00	115,000.00
Con Vencimiento a Dos Meses			19,580.00	23,000.00	15,456.00	14,740.00	17,940.00
Ingresos x Dividendos recibidos				48,000.00			
Cuentas x Cobrar Recuperado		574,500.00					
Ingreso x Préstamo			130,000.00				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>78,320.00</b>	<b>764,400.00</b>	<b>326,404.00</b>	<b>207,240.00</b>	<b>160,916.00</b>	<b>196,440.00</b>	<b>1733,720.00</b>

**5.2.7. Presupuesto de Desembolso**

Tabla No.3

<b>PRESUPUESTO DE DESEMBOLSOS</b>						
<b>MES</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
Compras	88,110.00	103,500.00	69,552.00	66,330.00	80,730.00	103,500.00
Compras en Efectivo	13,216.50	15,525.00	10,432.80	9,949.50	12,109.50	15,525.00
Compras pagadas un mes después		66,082.50	77,625.00	52,164.00	49,747.50	60,547.50
Compras pagadas dos meses después			8,811.00	10,350.00	6,955.20	6,633.00
Sueldos/ dueños	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Sueldos/ Vendedores	10,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Comisiones de Vendedores	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Renta del local	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Papelería	800.00					
Electricidad	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00
Gas	450.00		450.00		450.00	
Teléfono	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00
Agua	340.00	340.00	340.00	340.00	340.00	340.00
Pago de Préstamo	10,833.33	10,833.33	10,833.33	10,833.33	10,833.33	10,833.33
Intereses	541.67	541.67	541.67	541.67	541.67	541.67
Publicidad		10,000.00				
Gasolina y combustibles	12,000.00		8,000.00			
Pago de Impuestos						12,000.00
Seguros	7,500.00					
Depreciación	1,083.00					
<b>Total</b>	<b>93,294.50</b>	<b>151,852.50</b>	<b>165,563.80</b>	<b>132,709</b>	<b>129,507</b>	<b>154,951</b>

Fuente: Recopilado por la empresa de calzado ISABELA

**5.2.8. Flujo de Efectivo de Calzado**

Tabla No. 4

<b>Flujo de Efectivo</b>						
<b>MES</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>Entrada de Efectivo</b>	78,320.00	764,400.00	326,404.00	207,240.00	160,916.00	196,440.00
Menos Gastos	93,295	151,853	165,564	132,709	129,507	151,535
Flujo de Efectivo Neto	(14,975)	612,548	160,840	74,532	31,409	44,905
Más Efectivo Inicial	10,000	(4,975)	607,573	768,413	842,945	874,354
Efectivo Final	(4,975)	607,573	768,413	842,945	874,354	919,259
Menos Saldo de Efectivo Mínimo	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)	(20,000)
<b>Flujo de Efectivo Generado Real</b>	<b>(24,975)</b>	<b>587,573</b>	<b>748,413</b>	<b>822,945</b>	<b>854,354</b>	<b>899,259</b>

Fuente: Recopilado por la empresa de calzado ISABELA

Análisis de los Ingresos Prepuesta y lo Real de Calzado Isabela

**Tabla No. 5**

MESES II Semestre del 2014	Calzado de Dama	Calzado de Dama	Variación	Precio	Total Ingresos	Total	Total Variación Entre
	Modelo BB32	de Modelo BB32	entre las	Unitario	Presupuestados	Ingresos Reales	Ingresos Presupuestados Y los Ingresos Reales
	Cantidad Presupuestada	Cantidad Real Vendida	Cantidades Vendidas				
Julio	1820	1780	40	110	200,200.00	195,800.00	4,400.00
Agosto	1940	1840	100	125	242,500.00	230,000.00	12,500.00
Septiembre	1,480	1380	100	112	165,760.00	154,560.00	11,200.00
Octubre	1520	1340	180	110	167,200.00	147,400.00	19,800.00
Noviembre	1645	1495	150	120	197,400.00	179,400.00	18,000.00
Diciembre	2025	2000	25	115	232,875.00	230,000.00	2,875.00
<b>TOTAL</b>					<b>1205,935.00</b>	<b>1137,160.00</b>	<b>68,775.00</b>

Fuente: Recopilado por la empresa de calzado ISABELA

**5.2.9. Variación de lo Presupuestado a lo real**

**Tabla No. 6**

Total Ingresos Presupuestados	Total Ingresos Reales	Total Variación Entre Ingresos Presupuestados Y los Ingresos Reales
200,200.00	195,800.00	4,400.00
242,500.00	230,000.00	12,500.00
165,760.00	154,560.00	11,200.00
167,200.00	147,400.00	19,800.00
197,400.00	179,400.00	18,000.00
232,875.00	230,000.00	2,875.00
<b>1205,935.00</b>	<b>1137,160.00</b>	<b>68,775.00</b>

**Grafico No.1**

Ingresos Presupuestado Versus Real II Semestre del 2014 Calzado Isabela.



Fuente: Recopilado por la empresa de calzado ISABELA



### 5.2.10. Análisis de las Variaciones de los Ingresos Presupuestado a lo Real Calzado Isabela II

Podemos observar que el mes de Julio del 2014, Calzado Isabela Presupuesto Ingresos de C\$ 200,200 alcanzando Ingresos Reales de C\$ 195,800 presentando una variación en valores absolutos de C\$ 4,400 siendo un 2% Menos de lo que presupuesto a causa que está iniciando la distribución en otros sector del mercado por la adquisición del equipo rodante.

200,200.00	195,800.00	4,400.00
------------	------------	----------

Para el Mes de Agosto se denota que lo presupuestado fue de C\$ 242,500.00 y el Importe real de C\$ 230,000.00 obteniendo una variación mínima de C\$ 12,500.00 en términos porcentuales del 5% incrementándose la variación en el 3% más del mes anterior.

242,500.00	230,000.00	12,500.00
------------	------------	-----------

La variación en el mes de Septiembre sobre lo que se presupuestado fue de C\$ 11,200.00 representado en términos porcentuales del 7% incrementándose el 2% más en relación al mes de Agosto, realmente se observa el cambio de la distribución y quizás este impactando en las nuevas rutas de distribución, la gerencia administrativa de calzado Isabela debió de realizar proyecciones más eficaces por la adquisición de su equipo de reparto debió valorar la aceptación de la nueva clientela.

165,760.00	154,560.00	11,200.00
------------	------------	-----------

Para el mes de Octubre se denota que la variación de lo presupuestado a lo real fue de C\$ 19,800.00 en variación relativa del 12% superior a la del mes de Septiembre la Gerencia de Calzado Isabela deberá de considerar estos porcentajes que le impactaran negativamente a las utilidades y se requieren suficiente ingresos para poder cubrir el pago de la cuota del préstamos. Y los gastos financieros por intereses.

167,200.00	147,400.00	19,800.00
------------	------------	-----------

Se logra observar que en el mes de Noviembre continua las diferencia entre lo presupuestado y lo real en un 9% denotándose una variación un poco menor que la del mes de octubre en un 3%.

197,400.00	179,400.00	18,000.00
------------	------------	-----------

En el mes de Diciembre del 2014, la variación no fue significativa, observándose una posición de venta favorable para calzado Isabela lo que significa que va teniendo más credibilidad en el mercado y otro factor podría ser el poder adquisitivo de la temporada del mes de Diciembre.

232,875.00	230,000.00	2,875.00
------------	------------	----------

Pese a los porcentajes de lo proyectado a lo real las ventas que le han generado Ingresos de Calzado Isabela le ha dejado suficiente remanente que logro pagar sus obligaciones y que le quedare un pequeño remanente para mantener liquidez necesaria lo podemos observar en el estado de resultado que su utilidad después del IR, le resulto 437,806.60.

### 5.2.11. ESTADOS FINANCIEROS

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
CALZADO ISABELA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		<b><u>PASIVO</u></b>	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	1733,720.00	PASIVO CORRIENTE	
BANCO	726,092.36	PROVEEDORES COMERCIALES Y CUENTAS POR PAGAR	85,698.00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	132,940.00	ACREEDORES COMERCIALES	1,362,000.00
INVENTARIO	450,000.00	IMPUESTOS POR PAGAR	187,631.40
PAGOS ANTICIPADOS	117,000.00	<b><u>TOTAL PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>1635,329.40</b>
<b><u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>3159,752.36</b>	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	
ACTIVO NO CORRIENTE		CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES L.P	793,333.36
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		<b><u>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>793,333.36</b>
VEHICULOS	117,000.00	<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
EDIFICIO	1800,000.00	CAPITAL	1335,000.00
EQUIPOS DE OFICINA	299,717.00	UTILIDADES RETENIDAS	1175,000.00
<b><u>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>2216,717.00</b>	UTILIDAD DEL EJERCICIO	437,806.60
<b>TOTAL ACTIVO.....</b>	<b>5376,469.36</b>	<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b>2947,806.60</b>
		<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.....</u></b>	<b>C\$ 5376,469.36</b>

Elaborado

Revisado

Autorizado

<b>ESTADO DE RESULTADO</b>				
<b>CALZADO ISABELA</b>				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>				
<b>2014</b>				
	VENTAS			1137,160.00
Menos	COSTO DE VENTAS			<u>511,722.00</u>
	UTILIDAD BRUTA			625,438.00
Menos	GASTOS DE OPERACIÓN PRODUCTOS FINANCIEROS		516,359.64	-
Mas		48,000.00		-
Menos	Gastos Financieros	4,333.36	43,666.64	<u>472,693.00</u>
	UTILIDAD DE OPERACIÓN			625,438.00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DEL IR			-
				625,438.00
Menos	IR 30%			<u>187,631.40</u>
	UTILIDAD DEL EJERCICIO DESPUES DEL IR			437,806.60

Elaborado

Revisado

Autorizado

**5.2.12. PROYECCION PARA EL AÑO 2015.**

Para el I semestre del año 2015, los Ingresos de Calzado Isabela se espera que se Incremente en un 28% sobre los ingresos del II semestre del 2014. Porque se espera ya este posesionada del mercado por la capacidad de distribución que ha obtenido por el equipo de reparto adquirido.

I Semestre del 2015			
Enero	2,400.00	110	264,000.00
Febrero	1,782.00	125	222,750.00
Marzo	2,000.00	112	224,000.00
Abril	2,300.00	110	253,000.00
Mayo	2,900.00	120	348,000.00
Junio	2,045.00	115	235,175.00
<b>TOTAL</b>	<b>1546,925.00</b>		
MESES II Semestre del 2015		Precio Unitario	Total Ingreso
Julio	2300	110	253,000.00
Agosto	2410	125	301,250.00
Septiembre	2,420	112	271,040.00
Octubre	2460	110	270,600.00
Noviembre	2500	120	300,000.00
Diciembre	3000	115	345,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>1740,890.00</b>		

Fuente: Recopilado por la empresa de calzado ISABELA

**CALZADO ISABELA**

Pronóstico de Ventas.

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Tabla No.1 2015

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Modelo BB32	264,000.00	222,750.00	224,000.00	253,000.00	348,000.00	235,175.00
<b>TOTAL</b>	<b>264,000.00</b>	<b>222,750.00</b>	<b>224,000.00</b>	<b>253,000.00</b>	<b>348,000.00</b>	<b>235,175.00</b>

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL INGRESO 2015
253,000.00	301,250.00	271,040.00	270,600.00	300,000.00	345,000.00	
<b>253,000.00</b>	<b>301,250.00</b>	<b>271,040.00</b>	<b>270,600.00</b>	<b>300,000.00</b>	<b>345,000.00</b>	<b>3287,815.00</b>

**PRESUPUESTO DE EFECTIVO 2015**

Tabla No.2. 2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ingresos de Ventas</b>	<b>264,000.00</b>	<b>222,750.00</b>	<b>224,000.00</b>	<b>253,000.00</b>	<b>348,000.00</b>	<b>235,175.00</b>
Ventas en Efectivo	105,600.00	89,100.00	89,600.00	101,200.00	139,200.00	94,070.00
Cuentas x Cobrar						
Con Vencimiento a un Mes		132,000.00	111,375.00	112,000.00	126,500.00	174,000.00
Con Vencimiento a Dos Meses			26,400.00	22,275.00	22,400.00	25,300.00
Ingresos x Dividendos recibidos			22,000.00			
Cuentas x Cobrar Recuperado	115,000.00	17,940.00				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>220,600.00</b>	<b>239,040.00</b>	<b>249,375.00</b>	<b>235,475.00</b>	<b>288,100.00</b>	<b>293,370.00</b>

**PRESUPUESTO DE EFECTIVO 2015 II Semestre**

<b>Tabla No.2. 2015</b>					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
253,000.00	301,250.00	271,040.00	270,600.00	300,000.00	345,000.00
101,200.00	120,500.00	108,416.00	108,240.00	120,000.00	138,000.00
	126,500.00	150,625.00	135,520.00	135,300.00	150,000.00
		25,300.00	30,125.00	27,104.00	27,060.00
101,200.00	247,000.00	284,341.00	273,885.00	282,404.00	315,060.00

**PRESUPUESTO**  
DE DESEMBOLSOS 2015 I SEMESTRE

**Tabla No.3. 2015**

CALCULO DE GASTOS DE OPERACIÓN MES	1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Compras	118,800.00	100,237.50	100,800.00	113,850.00	156,600.00	105,828.75
Compras en Efectivo	17,820.00	15,035.63	15,120.00	17,077.50	23,490.00	15,874.31
Compras pagadas un mes después		13,365.00	11,276.72	11,340.00	12,808.13	17,617.50
Compras pagadas dos meses después			11,880.00	10,023.75	10,080.00	11,385.00
Sueldos/ dueños	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Sueldos/ Vendedores	10,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Comisiones de Vendedores	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Renta del local	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Papelería	800.00		800.00		800.00	
Electricidad	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00
Gas	450.00				450.00	
Teléfono	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00
Agua	340.00	340.00	340.00	340.00	340.00	340.00
Publicidad				10,000.00		
Gasolina y combustibles	12,000.00				8,000.00	
Pago de Impuestos						
Seguros	7,500.00					
Depreciación	1,083.00					
<b>Total</b>	<b>205,323.00</b>	<b>177,508.13</b>	<b>188,746.72</b>	<b>211,161.25</b>	<b>261,098.13</b>	<b>199,575.56</b>



<b>CALCULO DE GASTOS DE OPERACIÓN</b>											
MES						JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Compras						113,850.00	135,562.50	121,968.00	121,770.00	135,000.00	155,250.00
Compras en Efectivo						17,077.50	20,334.38	18,295.20	18,265.50	20,250.00	23,287.50
Compras pagadas un mes después						11,905.73	12,808.13	15,250.78	13,721.40	13,699.13	15,187.50
Compras pagadas dos meses después						15,660.00	10,582.88	11,385.00	13,556.25	12,196.80	12,177.00
Sueldos/ dueños						20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Sueldos/ Vendedores						12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Comisiones de Vendedores						12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Renta del local						2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Papelería						800.00		800.00		800.00	
Electricidad						1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00
Gas						450.00		450.00	0	450	0
Teléfono						280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00
Agua						340.00	340.00	340.00	340.00	340.00	340.00
Publicidad								10,000.00	0	0	0
Gasolina y combustibles								20,000.00	0	0	0
Pago de Impuestos							12,000.00		0	0	0
Seguros								7,500.00	0	0	0
Depreciación								1,083.00	-	-	-
<b>Total</b>						<b>208,613</b>	<b>240,158</b>	<b>255,602</b>	<b>216,183</b>	<b>231,266</b>	<b>254,772</b>

**PRESUPUESTO**  
DE EFECTIVO 2015 I SEMESTRE

**Tabla No.4. 2015**

<b>Flujo de Efectivo</b>						
<b>MES</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
<b>Entrada de Efectivo</b>	220,600.00	239,040.00	249,375.00	235,475.00	288,100.00	293,370.00
Menos Gastos	205,323.00	177,508.13	188,746.72	211,161.25	261,098.13	199,575.56
Flujo de Efectivo Neto	15,277.00	61,531.88	60,628.28	24,313.75	27,001.88	93,794.44
Más Efectivo Inicial	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Efectivo Final	25,277.00	71,531.88	70,628.28	34,313.75	37,001.88	103,794.44
Menos Saldo de Efectivo Mínimo	(20,000.00)	(20,000.00)	(20,000.00)	(20,000.00)	(20,000.00)	(20,000.00)
<b>Flujo de Efectivo Generado Real</b>	<b>5,277.00</b>	<b>51,531.88</b>	<b>50,628.28</b>	<b>14,313.75</b>	<b>17,001.88</b>	<b>83,794.44</b>

**PRESUPUESTO**  
DE EFECTIVO 2015 II SEMESTRE

<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
101,200.00	247,000.00	284,341.00	273,885.00	282,404.00	315,060.00
208,613	240,158	255,602	216,183	231,266	254,772
(107,413.23)	6,842.13	28,739.02	57,701.85	51,138.08	60,288.00
10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
(97,413.23)	16,842.13	38,739.02	67,701.85	61,138.08	70,288.00
(20,000.00)	(20,000.00)	(20,000.00)	(20,000.00)	(20,000.00)	(20,000.00)
<b>(117,413.23)</b>	<b>(3,157.88)</b>	<b>18,739.02</b>	<b>47,701.85</b>	<b>41,138.08</b>	<b>50,288.00</b>

**5.2.12.1. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMAS**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
CALZADO ISABELA  
AL 31 DE DICIEMBRE 2015**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		<b><u>PASIVO</u></b>	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	10,000.00	PASIVO CORRIENTE	
BANCO	980,000.00	PROVEEDORES COMERCIALES Y CUENTAS POR PAGAR	1700,000.00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1198,077.50	ACREEDORES COMERCIALES	109,909.66
INVENTARIO	650,000.00	IMPUESTOS POR PAGAR	821,607.68
PAGOS ANTICIPADOS	193,439.83	<b><u>TOTAL PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>2631,517.34</b>
<b><u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>3031,517.33</b>	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	
ACTIVO NO CORRIENTE		CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES L.P	870,000.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		<b><u>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>870,000.00</b>
VEHICULOS	680,000.00	<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
EDIFICIO	2000,000.00	CAPITAL	1335,000.00
EQUIPOS DE OFICINA	300,000.00	UTILIDADES RETENIDAS	1175,000.00
<b><u>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	<b>2980,000.00</b>	<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b>2510,000.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>C\$</b>	<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.....</u></b>	<b>C\$ 6011,517.34</b>
<b>ACTIVO.....</b>	<b>6011,517.33</b>		

Elaborado

Revisado

Autorizado

Fuente: Recopilado por la empresa de calzado ISABELA

<b>ESTADO DE RESULTADO</b>		
<b>CALZADO ISABELA</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>		
<b>2015</b>		
	VENTAS	3287,815.00
Menos	COSTO DE VENTAS	<u>1479,516.75</u>
	UTILIDAD BRUTA	1808,298.25
Menos	GASTOS DE OPERACIÓN	<u>634,573.00</u>
	UTILIDAD DE OPERACIÓN	1173,725.25
	ANTES DEL IR	
Menos	IR 30%	<u>352,117.58</u>
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	821,607.68
	DESPUES DEL IR	

\_\_\_\_\_  
Elaborado

\_\_\_\_\_  
Revisado

\_\_\_\_\_  
Autorizado

Fuente: Recopilado por la empresa de calzado ISABELA

### 5.2.13. CONCLUSIÓN AL CASO

Se puede concluir que para la PYME, Calzado Isabela, la base para proyectar sus ingresos y gastos está en la elaboración de su Planeación Financiera de Corto Plazo en el presupuesto por que a través de la proyección del mismo detalla que cantidad de artículos deberá vender para alcanzar los niveles de ingreso deseado.

El Presupuesto del gasto para calzado Isabela le da la pauta de darse cuenta del total de lo que va a gastar y al determinar la diferencia entre sus ingresos y sus egreso puede detectar en tiempo y forma la necesidad de Financiamiento o bien el total de disponibilidad financiera.

A si mismo se logró observar que Calzado Isabela desea crecer y mejorar sus ingreso a través captación de nuevos cliente y lo va a lograr por la adquisición del Equipo de reparto adquirido.

Con el presupuesto de Corto Plazo el Calzado Isabela logra también aplicar los indicadores financieros logrando determinar a través de los mismo la capacidad de recuperación de su cartera para generar ingresos y así poder cumplir con sus obligaciones no dejando por fuera su capacidad de liquidez que pese a que no alcanzo los niveles de venta esperado los ingresos fueron suficientes para cubrir su deuda y mantener la hipótesis del negocio en marcha.

Lo que significa que es Rentable por el nivel de ingresos que pocos pero se mantiene.

## VI. Conclusiones

Se puede concluir que la Gestión del Presupuesto como Herramienta de la Planeación Financiera es Primordial para las Pymes sin excepción alguna porque es la que proporciona el esquema apropiado para guiar, controlar y coordinar todas las actividades que haya presupuestado la entidad para el logro de sus objetivos a corto plazo durante el periodo del segundo semestre 2014 y su proyección primer semestre 2015.

Calzado Isabela pese a la coyuntura competitiva que vive continua siendo una Micro Empresa en Nicaragua porque continúa apoyando el desarrollo económico del país, otorga empleo y reúne todos los requisitos según la ley 645.

Calzado Isabela se apropió de su Planeación Financiera a Corto Plazo para lograr continuar con su Micro Empresa y ha establecido en proceso de planeación la Elaboración de su Presupuesto de Efectivo del II Semestre del 2014, con su pronóstico de Venta para su crecimiento y lograr mantenerse en el mercado competitivo, que cada vez está más agresivo con los nuevos mercaditos vende zapatos que logran observar en las afueras de los mercados, para enfrentarlos logra adquirir un equipo de reparto para captar clientes y llevarle directamente la mercadería sin que este se mueva de su tienda.

En el Pronóstico de Venta deja establecido la información necesaria de las cantidades que necesita vender para que le genere las entradas de ingresos y la pauta para la elaboración de su Presupuesto de Efectivo.

En el Presupuesto de Efectivo deja plasmado cuanto serán sus ingresos por venta de efectivo que porcentaje tendrá su cobranza por los plazos y porcentajes de ventas al crédito y otros ingresos que tendrá en este caso Calzado Isabela recibió un ingreso por pago de un dividendo y por el préstamo que realizó para adquirir el equipo de reparto.

A sí mismo, dentro de este proceso elaboro su presupuesto de desembolsos que son todas las salidas de efectivo que realizara en el II semestre del 2014. Que incluye el pago de cuota mensual y los intereses por el préstamo adquirido.

Calzado Isabela en su proceso de presupuestario finaliza con su presupuesto de efectivo en el que refleja sus entrada de dinero menos las salidas por los diferentes pago que realizara hasta determinar su flujo neto de efectivo para luego valorar sus efectivos inicial y final requeridos y determinar si requiere continuar apalancándose y visionar su continuidad al siguiente semestre del 2015.

El Cierre presupuestario le otorgó a calzado Isabela , analizar su rentabilidad continuar con la Hipótesis del negocio en marcha determinando que si es rentable y que puede continuar mejorando sus niveles de ingresos lo que significa que deberá vender un poco más mercadear su producto aprovechando su nuevo activo fijo que adquirió cuidar los gastos que no se le incrementen, y mantener un costo de venta que sea relativo para que le genere utilidades brutas suficiente y cubrir sus gastos de operación.

Y algo importante es que continúe aplicando el presupuesto como principal herramienta de guía económica financiera porque solamente a través de un presupuesto logra coordinar todas sus acciones financieras.

## BIBLIOGRAFIA

Álvarez - Durán (2009) *Concepto de PYME*.

Recopilado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)

Cuendiz (2006) *Seminario de graduación*

Danangel (2010) *Diferencias de entradas y salidas*.

Recopilado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Diferencia-De-Ingreso-Entrada-y-Egreso-Salida/734392.html>

Enciclopedia virtual. (s.f) *Tipos de planeación*.

Recopilado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1j.htm>

Enciclopedia virtual (s.f) *Estados de resultados proforma*.

Recopilado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/resultados-proforma.html>

Franor, (2010) *Funciones de las Finanzas*.

Recopilado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Objetivos-y-Funciones-De-Las-Finanzas/644639.html>

Gitman (2000) *Administración Financiera, México, 8ª. Edición, Pearson Educación*.

Gitman (2003) *Administración Financiera, México, Editorial Prentice Hall*.



Gómez (2000). *Presupuestos de caja*.

Recopilado:<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%204/presupuestocaja.htm>

Johnflopez wordpress (s.f) *Características de las Finanzas*.

Recopilado:[https://www.google.com.ni/search?rlz=1C1MSIM\\_enNI617NI617&sourceid=chrome&ie=UTF&q=Johnflopez+\(s.f\).+wordpress.com%3A&gws\\_rd=ssl#q=CARACTERISTICAS+DE+LAS+FINANZAS](https://www.google.com.ni/search?rlz=1C1MSIM_enNI617NI617&sourceid=chrome&ie=UTF&q=Johnflopez+(s.f).+wordpress.com%3A&gws_rd=ssl#q=CARACTERISTICAS+DE+LAS+FINANZAS)

Kume (s.f) *Importancia de la Planeación*.

Recopilado de: <http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion/>

Lezama Osaín (s.f) *Generalidades de las Finanzas*.

Recopilado:<http://www.monografias.com/trabajos35/generalidades-finanzas/generalidades-finanzas.shtml>

Molina (s.f) *Balance general proforma*.

Recopilado de: <http://es.scribd.com/doc/112889196/Balance-General-Proforma>

Ross (2006) *Fundamento de Finanzas corporativa, México, Editorial Mc. Graw-Hill*.

Slideshare (s.f) *Funciones de los presupuestos en la planeación financiera*.

Recopilado de: <http://es.slideshare.net/albertojecha/funcin-de-los-presupuestos-en-la-planeacion-financiera>

Valda (2010) *PYMES en Nicaragua*.

Recopilado de. <http://jcvalda.wordpress.com/2010/06/18/realidad-pyme-en-nicaragua/>

Vásquez. Méndez (2009) *Proceso de planeación financiera a corto plazo*.

Recopilado de: <http://www.tesoem.edu.mx/alumnos/cuadernillos/2009.004.pdf>

Wikipedia (s.f) *Funciones de los presupuestos*.

Recopilado:[http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto#Funciones\\_de\\_los\\_presupuestos](http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto#Funciones_de_los_presupuestos)

*Zambrana (2011) Flujos de efectivo.*

*Recopilado de: [http://www.mailxmail.com/estado-flujo-efectivo-definicion-presentacion\\_h](http://www.mailxmail.com/estado-flujo-efectivo-definicion-presentacion_h)*

*Zvi Bodie, Merton 2003. Principios de Finanzas, México, Editorial Pearson Educación.*

Anexo N°1



## Flujograma del Proceso de Venta

Calzado Isabela.



## ORGANIGRAMA

Anexo N°2

