

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN - MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**



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

**TEMA GENERAL:  
FINANZAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO**

**SUBTEMA:  
ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA A LA EMPRESA “H Y J”S.A.  
PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN EL PERIODO  
2014-2015.**

**AUTORAS:**

**BRA. CELESTE VANESSA GUERRERO GUIDO.  
BRA. EVELING YUMARA URBINA TORRES.**

**TUTOR: MSC. SANDRA CERVANTES.**

**MANAGUA, 01 DE DICIEMBRE 2,015.**



## **Dedicatoria**

Dedico el presente Seminario, en primer lugar a mi madre que es la persona que está apoyándome en cada circunstancia de la vida, porque he llegado hasta aquí gracias a ella. Mami te amo.

A mi padre que en el tiempo que estuvo a mi lado fue que me inspiró a llegar hasta este momento de mi vida y desde el momento que partió de mi lado fue el motor que me llevó a cumplir la promesa que le hice de culminar la carrera.

A mi hermano que siempre ha estado apoyándome en todo. Gracias hermano ya no seguirás manteniéndome.

Y al más importante a Dios que es el que guía mis pasos y los de las personas que me rodean y es la razón por la que he llegado a este punto de mi vida.

**Celeste Vanessa Guerrero Guido.**



## **Dedicatoria**

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, por la salud que me regalo, por la sabiduría brindada y su infinita bondad y amor fiel por cada una de las cosas necesarias para salir adelante en la culminación de mi carrera.

A mis padres por todo el esfuerzo que me brindaron a lo largo de mis estudios, por los consejos que me han dado, los valores que me han inculcado y la motivación que me dieron día a día, por todo su apoyo económico que a pesar de las dificultades siempre han estado para mí, y por el gran amor que me tienen. A mis hermanas que han sido un gran apoyo y un vivo ejemplo de dedicación y perseverancia.

A mis maestros por su gran apoyo y motivación, por el apoyo brindado en este trabajo, por haberme transmitidos los conocimientos obtenidos y haberme llevado pasó a paso en el aprendizaje.

**Eveling Yumara Urbina Torres.**



## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a Dios por brindarme la salud por haberme acompañado en el transcurso de este trabajo, por brindarnos la sabiduría y fortaleza que necesitamos para seguir adelante procurando siempre dar lo mejor de mí. Por la salud brindada y el conocimiento para poder terminar el presente trabajo.

A mi madre por ser mi apoyo incondicional en la vida y a mi padre que sé que el siempre desde donde esta me cuida y me guía para cumplir mis metas.

A la Msc. Sandra Cervantes por todo el asesoramiento y por transmitirme sus conocimientos, por todo el apoyo que nos ha brindado desde el primer encuentro en las aulas de clases, hasta ahora siendo nuestra tutora en seminario de graduación.

A todos nuestros maestros que a lo largo de nuestra carrera han sido un pilar para cada uno de nosotros, mediante sus enseñanzas, consejos y conocimientos se han convertido a un ejemplo a seguir para llegar a ser profesionales de calidad, pero ante todo personas con valores como la ética, la honestidad, el respeto y principalmente con amor a Dios.

**Celeste Vanessa Guerrero Guido.**



## **Agradecimiento**

En primer lugar a nuestro padre celestial por su inmenso amor, por estar a mi lado en cada paso que he dado para terminar mis estudios por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Eternamente agradecer a mis padres que han sido el principal pilar en el largo camino de mis estudios, que gracias a ellos he logrado terminar esta gran etapa, ellos que han sabido educarme, guiarme, aconsejado para ser una persona honesta y saber enfrentar al mundo con buena actitud, a mis hermanas que como hermanas mayores han sido un buen ejemplo para mí, siempre me dieron ánimos cuando los necesite y siempre me apoyaron en todo lo que pudieron.

A todos los maestro que tuve la dicha de tener como excelentes educadores, por su sabiduría transmitida. Pero principalmente a la MSC Sandra Cervantes quien me brindo su tiempo para darle seguimiento en esta etapa final y haberlo concluido con éxito.

**Eveling Yumara Urbina Torres.**



## Carta Aval

Managua, Nicaragua, 03 de noviembre del 2015.

**Msc. Álvaro Guido Quiroz**

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

**Su Despacho.**

**Estimado Maestro Guido:**

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Seminario de Graduación titulado con el tema: **Finanzas a corto plazo** y el sub-tema **“Análisis de la planeación financiera a LA EMPRESA “H Y J” S.A.”, para la toma de decisiones estratégicas en el periodo 2014-2015”** presentado por las bachilleras: **Celeste Vanessa Guerrero Guido Carnet No. 11-20199-3 y Eveling Yumara Urbina Torres Carnet No. 11-20702-0** para optar al título de licenciadas en Contaduría Pública y Finanzas.

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

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

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

---

Msc. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria

Tutora



## Resumen

El presente Seminario de Graduación “ANALISIS DE LA PLANEACION FINANCIERA” estaba enfocado a identificar y aplicar las principales herramientas que se toman en cuenta en la planeación financiera para la toma de decisiones estratégicas. El objetivo general es llevar a cabo el proceso de planeación financiera a través de un caso práctico para la empresa H & J, S.A.

Para llegar a lo logrado anteriormente descrito se recopiló la mayor información posible de libros, revistas científicas y boletas informativas. Con el fin de obtener resultados satisfactorios, de esta manera se pudo lograr la aplicación de las herramientas de planeación financiera observando así que los resultados obtenidos son de vital importancia en la toma de decisiones.

Para evitar que la empresa H & J, S.A tenga problemas financieros es necesario implementar las herramientas de planeación financiera, como los presupuestos ya que aportará a la empresa información precisa, oportuna y valiosa que permitirá mitigar riesgos y aprovechar sus recursos financieros para poder tomar las mejores decisiones, pudiendo de esta manera obtener resultados que beneficien la estabilidad financiera para esta empresa.



## I. Introducción

La planeación financiera es una herramienta que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de Minimizar los riesgos, aprovechar las oportunidades comerciales que se presenten, los recursos económicos con los que se cuenta, establecer pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar en una organización. La importancia de esta radica en la definición de acciones que tiene que llevar a cabo una entidad para lograr sus objetivos estratégicos.

El presente Seminario de Graduación abarca la planeación financiera como una herramienta que se utiliza para evaluar las proyecciones estimadas de la empresa, a través de normas y planes estratégicos establecidas, tomando en cuenta los objetivos financieros planteados. De manera que se planea lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. Todo esto a realizarse mediante presupuestos, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

A medida que se vaya desarrollando el informe abarcará las diferentes técnicas, análisis y procedimiento a tomar en cuenta por parte del administrador financiero para mejorar en el desempeño de sus funciones y resolver cualquier problemática que se pueda presentar en la empresa dentro del mismo proceso de planeación.

La implementación de esta herramienta y las diferentes técnicas de planeación financiera son de suma necesidad tanto a nivel interno como para terceros que necesiten tomar decisiones con respecto a la organización, esto permitirá conocer la importancia e



influencia que tiene esta herramienta financiera en los planes futuros de la organización. En otras palabras, este proceso, es el que permite traducir a términos cuantitativos (financieros) todas las políticas, prácticas y estrategias establecidas

Esta herramienta junto con las técnicas de planeación financiera será puesta en práctica para realizar una evaluación en la empresa “H Y J S.A” a través de la aplicación de los diferentes conceptos desarrollados a lo largo del informe con lo que se pretende demostrar la importancia de la planeación financiera en las empresas existentes en el entorno comercial.

Este Seminario de Graduación está estructurado en siete acápites:

El primer acápite es una introducción de lo que se abarcará a lo largo de este seminario, con esta introducción se puede dar una idea de todo los aspectos que se tomará en cuenta para obtener una buena planeación financiera dentro de la empresa H&J, S.A.

El segundo acápite es la justificación del por qué es tan importante que las empresas tomen en cuenta y apliquen la planeación financiera, para poder visualizarse en el futuro y tener un rotundo éxito financiero.

El tercer acápite abarca lo que son los objetivos, tanto general como específico. Con ellos se puede tener una idea clara y concreta del propósito al cual se pretende llegar con la elaboración de este seminario.

# PLANEACION FINANCIERA

---



El cuarto acápite explica cada uno de las generalidades de las finanzas, en sí este acápite es el desarrollo de la planeación financiera donde se definirá cada uno de los conceptos que este tema abarca y todo lo necesario para la comprensión del tema.

El quinto acápite es el caso práctico en donde en primer lugar abarca las generalidades de la empresa, es una breve descripción de la historia de la empresa, a que se dedica y toda la información sobre esta y la aplicación de la planeación financiera en la empresas H&J, S.A.

El sexto acápite es la conclusión del trabajo en fin con los objetivos.

El séptimo acápite son las fuentes bibliográficas utilizadas para llevar a cabo el presente Seminario de Graduación.



## II. Justificación

El proceso de planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para llevar a cabo el logro de sus objetivos. En la actualidad el administrador financiero debe realizar una correcta planeación financiera, y apoyarse de ciertas herramientas como los presupuestos que le permitirían solucionar muchos problemas que se vivan día a día en las organizaciones.

La razón más relevante para la planeación es que obliga a las personas de todos los niveles a proyectar hacia el futuro. Si no se logra que las personas piensen en el futuro es muy probable que vivan en el pasado. Es por ello que el propósito de realizar este Seminario de Graduación, es poder mostrar la importancia que tiene realizar planes financieros, ya que ayuda a visualizar lo que se pretende hacer en un determinado tiempo y las consecuencias esperadas de las decisiones desarrolladas en entidades donde se realice una planeación financiera tomando en cuenta todas las herramientas que ésta proporciona.



## III. Objetivos.

### 3.1. Objetivo General.

Analizar la planeación financiera a la empresa “H Y J” S.A. del periodo 2015 y como este contribuye a la proyección 2014-2015

#### 3.1.1 Objetivos Específicos.

- Conocer las generalidades de la planeación financiera.
- Exponer las herramientas a utilizar en la planificación financiera a la empresa “H Y J” S.A para la toma de decisiones.
- Identificar los métodos de la planeación financiera a aplicar según la empresa.
- Identificar la importancia que tiene la realización de la planeación financiera en la empresa “H Y J S.A” por medio de un caso práctico utilizando las herramientas financieras.



## IV. Desarrollo del subtema

### 4.1 Generalidades de la planeación financiera

#### 4.1.1 Concepto

La planificación financiera es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa. Es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones.

Para la planificación financiera la empresa debe definir lo que espera a futuro y debe tomar en cuenta los factores que influyen en esa proyección, para establecer situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes financieros.

“La Planeación Financiera es un proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas”. (Rodríguez, 2010, P.)

La planeación financiera es parte esencial de la estrategia financiera de la compañía. Los planes como los 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 compañía depende del efectivo. La planeación del efectivo es la columna vertebral de las empresas. Sin ello, se ignoraría 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)

En una planificación se ejecutarán diversos planes desde su concepción y operación en los diferentes niveles, porque realiza acciones en base a la planeación de cada uno de los proyectos y de ser necesario, se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación. El primer paso de una planificación será concebir el plan que luego será concretado, o sea, la planificación es una dimensión que se ocupará de la ejecución directa de los planes, los cuales serán revisados y realizados de acuerdo al planeamiento propuesto.

## **4.2 Importancia de la Planeación financiera dentro de una empresa**

Cuando las compañías preparan un plan financiero, no sólo consideran los resultados más probables, también planean para lo inesperado. Una forma de hacer esto es trabajar las consecuencias del plan de acuerdo con el conjunto de circunstancias más probables y luego usar el análisis de sensibilidad para variar uno a uno los supuestos. Otro enfoque es analizar las consecuencias de diferentes escenarios posibles. Por ejemplo, en un escenario podrían proyectarse altas tasas de interés que lleven a una desaceleración del crecimiento económico y a



## PLANEACION FINANCIERA

---

menores precios de las mercancías. Otro escenario podría tener una economía doméstica boyante, alta inflación y una moneda débil. Y así sucesivamente.

(Brealey, Myers & Allen 2010, P.804)

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar en un determinado plazo ya sea (corto, mediano y largo). Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

El proceso de planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder realizar sus objetivos. Dos aspectos esenciales del proceso de planeación financiera, son: **PLANEACION DEL EFECTIVO:** implica la preparación del presupuesto de caja de la empresa; **Y LA PLANEACION DE LAS UTILIDADES**, se efectúa mediante los estados financieros pro forma. 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.

El trabajo de la planeación financiera tiene en cuenta todos los aspectos y por eso es que estudia también las relaciones entre diferentes variables como son las ventas, los activos, el financiamiento, los ingresos, las inversiones. Porque justamente de ese análisis global podrá desarrollar la mejor opción de planeación, inclusive tomando en cuenta



posibles escenarios de resultados. También entran en consideración la situación financiera que la empresa tiene en ese momento y las perspectivas a futuro. Y lo más importante, siempre deberá tener una alternativa ante el posible fracaso del plan, es decir, una alternativa viable que permita la recuperación o que no haga dura la caída. Básicamente, la planeación financiera buscará mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, ya sea en la parte operativa como en la parte estratégica.

### **4.3 Proceso de planeación financiera.**

Inicia con la elaboración de los planes financieros a largo plazo o estratégicos, lo que a su vez guían la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general los planes y presupuestos a corto plazo contemplan los objetivos estratégicos a largo plazo. Es una herramienta que aplica el administrador Financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública o privada y que sirve de base para la toma de decisiones. La planeación consiste en estructurar hechos futuros.

Para desarrollar un plan financiero se deben considerar algunos elementos de política financiera como son:

- La inversión que requiere la empresa en nuevos activos
- El grado de apalancamiento financiero
- La cantidad de efectivo a pagar a los accionistas
- La cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de forma continua.



## PLANEACION FINANCIERA

---

Planeación tiene que ver con el análisis de flujos de fondos y de flujos de efectivo, así como con los pronósticos financieros. Un estado del flujo de fondos (también conocido como estado de fuentes y usos de fondos o estado de cambios en la posición financiera) es una ayuda valiosa para un gerente de finanzas o un acreedor al evaluar los usos de los fondos por una empresa y determinar cómo financia esos usos la empresa. Además de estudiar flujos anteriores, el administrador financiero puede evaluar flujos futuros mediante un estado de fondos basado en los pronósticos. (James, C, V, Horne, Jm M. 2010, PP.170)

Hasta 1989, se requería que todas las corporaciones estadounidenses presentaran, en sus reportes anuales, un estado de flujo de fondos además de balance general y el estado de pérdidas y ganancias. El estado de flujo de efectivo ahora sustituye oficialmente al estado de flujo de fondos en los reportes anuales. El propósito de los estados de flujo de efectivo es reportar los flujos que entran y salen de la empresa —no el flujo de fondos— clasificados en tres categorías: actividades de operación, de inversión y financieras. Aunque este estado financiero sin duda sirve como ayuda para analizar las percepciones y los desembolsos de efectivo, se omiten la inversión importante del periodo actual y las transacciones financieras que no se hacen en efectivo. Por consiguiente, el analista todavía tendrá que preparar un estado de flujo de fondos para la compañía con la finalidad de comprenderlos mejor.



## PLANEACION FINANCIERA

---

Otra herramienta importante, el presupuesto de efectivo, es indispensable para el gerente de finanzas al determinar las necesidades de efectivo a corto plazo de la empresa y, de acuerdo con esto, planear su financiamiento a corto plazo. Cuando el presupuesto de efectivo se extiende para incluir un rango de resultados posibles, el gerente financiero puede evaluar el riesgo del negocio y la liquidez de la empresa, y planear

Un margen de seguridad realista. El gerente financiero puede ajustar el colchón de liquidez de la empresa, renegociar la estructura de vencimiento de su deuda, arreglar una línea de crédito con un banco o hacer una combinación de los tres. La elaboración de pronósticos de balances generales y estados de pérdidas y ganancias permite al gerente financiero analizar los efectos de diferentes políticas de decisión sobre la condición financiera y el desempeño futuros de la empresa. Esos estados pueden extraerse del presupuesto de efectivo o basarse en razones financieras y otras suposiciones pasadas o proyectadas. Examinaremos cada una de estas herramientas.

### **4.3.1 Planes financieros a largo plazo. (ESTRATEGICOS)**

Son las actividades financieras planeadas a largo plazo, así como el impacto financiero anticipado de las mismas. Tales planes tienden a abarcar periodos que van desde los 2 a los 10 años. Los planes estratégicos más comunes son los de 5 años, los cuales se revisan periódicamente a medida que se dispone de nueva información significativa. En estos planes se toma en cuenta las propuestas de desembolsos en activo fijo, actividad de



investigación y desarrollo, acciones de comercialización y desarrollo de productos, estructura de capital y mayores fuentes de financiamiento. Con frecuencia estos planes se apoyan de una serie de presupuestos y de utilidades planeadas actuales.

### **4.3.2 Planes financieros a corto plazo. (OPERATIVOS)**

Estos planes abarcan por lo general periodos de uno a dos años. Su información básica está compuesta por los pronósticos de venta y diversas modalidades de información operativa y financiera. Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma.

## **4.4 Presupuestos**

### **4.4.1 Concepto.**

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la economía industrial es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

En alusión al presupuesto como herramienta de la administración, se le puede concebir como la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado. En resumen, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso preciso.



## **4.4.2 Tipos de presupuestos**

### **4.4.2.1 Presupuesto de egresos**

El presupuesto de egresos está integrado por:

- Presupuesto de inventarios, producción, costo de producción y compras.
- Presupuesto de costo de distribución y administración (incluye los presupuestos de gastos de venta y gastos de administración).
- Presupuesto de impuesto sobre la renta.
- Presupuesto de aplicación de utilidades.
- Presupuesto de otros egresos.
- Presupuesto de inversiones a más de un año.

### **4.4.2.2 Presupuesto de ingresos**

El cómputo anticipado de los ingresos es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, ya que este renglón proporciona los medios para poder efectuar las operaciones, El presupuesto de ingresos está formado por el presupuesto de ventas y el presupuesto de otros ingresos.

### **4.4.2.3 Presupuesto de ventas**

En el pasado, las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad de los vendedores. Hoy, las técnicas aplicadas en la administración por la gama integral de la mercadotecnia dan lugar a especulaciones más o menos precisas en los resultados; tan es



así, que para determinar el presupuesto de ventas se han encontrado diversos métodos que sirven para pronosticadas de forma muy acertada.

#### **4.4.2.4 Presupuesto de otros ingresos**

Se refiere a ingresos propios y ajenos que no son los normales que tiene una entidad, por ejemplo: Préstamos y operaciones financieras en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, deshabilitación y avío, emisión de obligaciones, hipotecas y aumentos de capital por entregas en efectivo, entre otros.

Es común que dentro de este presupuesto se encuentre lo referente a otras ventas que, por cierto, tienen las mismas características de no ser básicas, ni propias ni normales; entre éstas se encuentran las ventas de activos fijos, de desperdicios, de socios, etcétera.

Este presupuesto está integrado por los presupuestos de inventarios y de producción, el costo de producción y las compras.

#### **4.4.2.5 El presupuesto de producción**

Está basado en las ventas previstas y en la determinación de un inventario base, o sea, deben calcularse las ventas y un inventario base para determinar la producción.

#### **4.4.2.6 El presupuesto de compras**

Se refiere sólo a las compras de materia prima. Para su realización es necesario conocer la cantidad de material que se requerirá para producir los volúmenes indicados en el presupuesto de producción.



Una vez que se han determinado las cantidades de material que se necesitan para la producción presupuestada, con base en los inventarios finales adecuados u obtenidos, se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras.

En el presupuesto de compras se señalan las fechas para recibir los materiales, las cuales deberán coincidir con las necesidades de producción.

#### **4.4.2.7 El presupuesto de gastos de venta**

Está integrado por los gastos erogados por las actividades tendentes a realizar la función de ventas, desde que el producto fue fabricado hasta que es puesto en manos del cliente.

Tales funciones se consideran como erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficina, publicidad y propaganda, etcétera.

Es importante saber manejar dichos gastos, entre los que se clasifican los conceptos constantes (fijos, regulados y variables en relación con las ventas).

#### **4.4.2.8 En el presupuesto de gastos de administración**

Se incluyen los gastos que se derivan en forma directa de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, ya que su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio particular en que se desarrolle. De este tipo de gastos se citan: honorarios, gastos de representación, de ejecutivos y de administración, pagos a abogados, etc. En relación con estos gastos es



necesario analizar los gastos efectuados en el pasado para que, de igual modo, se determinen las constantes y las variantes. También habrán de examinarse las diferencias entre gastos de ventas y de administración. Por departamento realizado, en gastos de ventas tenemos comisiones y publicidad, y en gastos de administración pago a abogados.

### **4.4.2.9 El presupuesto de gastos financieros**

Se determina en forma similar a los demás presupuestos de gastos y en él se engloban todas las erogaciones provenientes de intereses sobre créditos contratados para financiar el programa de operaciones; por ejemplo: préstamos de habilitación o avío, préstamos refaccionarios y, en general, todas las erogaciones necesarias para darle fondos a la empresa.

El apalancamiento operativo mide la utilidad antes de intereses e impuestos (UAIT) y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación, excluyendo los costos de financiamiento e impuestos.

### **4.5 Generalidades de la toma de decisiones estratégicas**

La toma de decisiones estratégica es un proceso continuo que implica la creación de estrategias para alcanzar las metas y estrategias que alteran la base de los resultados observados.

La planeación estratégica es un proceso para:



## PLANEACION FINANCIERA

---

1. Analizar las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y financiamiento de las que dispone la empresa.
2. Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
3. Elegir las opciones.
4. Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos.

Las empresas se encuentran en la eterna búsqueda de una buena planificación financiera, y para ello cuentan con un equipo de profesionales que diariamente propone nuevas ideas y estrategias.

La planeación financiera en una empresa pretende plantear diferentes objetivos a cumplir, ya sean estos posibles u óptimos, para que de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad. Si bien la obtención de estas estrategias de planificación financiera son el objetivo final de la misma, éste no se obtiene mediante a observaciones vagas de las situaciones financieras de la empresa ya que solo se presenta luego de un extenso y arduo análisis de la totalidad de los efectos, tanto positivos como negativos, que pueden llegar a presentarse para cada decisión que se tome con respecto a la planificación financiera de la empresa.

Es importante que estas decisiones sean tomadas en conjunto y nunca separadamente ya que esta situación podría ser motivo de serios problemas de desacuerdo y convivencia entre los ejecutivos encargados de la toma de dichas decisiones, al no tener en



## PLANEACION FINANCIERA

---

cuenta decisiones que pueden llegar a traer consecuencias que afecten a otros sectores de la empresa. Todas las personas encargadas de la planificación financiera de una empresa, son conscientes de que No existe un plan perfecto. Sin embargo para poder alcanzar un plan cercano al óptimo deben realizarse procesos de prueba y error.

Una buena planificación financiera debe conducir al directivo a tener en consideración, determinados acontecimientos que pueden llegar a interferir con el buen desempeño de la empresa o quizás solo logren entorpecerla, con el fin de tomar ciertas medidas que puedan contrarrestar estos posibles efectos. Absolutamente todos los análisis y observaciones que se realizan durante el planeamiento, nos llevan a pensar que la planificación financiera no es solo un previsión de cómo se invertirá el capital de la compañía, ya que la prevención implica tener en cuenta el futuro probable que se le presente a la empresa, haciendo a un lado las situaciones improbables o las sorpresas, ya sean estas deseables o indeseables.

### **4.5.1 Análisis costo-beneficio.**

Un análisis de costo-beneficio es una herramienta de toma de decisiones estratégicas que pueden ayudar a los administradores elegir entre dos o más cursos de acción diferentes. En un análisis de costo-beneficio, los gestores estiman la cantidad de ingresos que esperan que un determinado proyecto genere y los costos esperados por la continuación del proyecto. Al estimar los costos y beneficios asociados con varios proyectos diferentes, los administradores pueden determinar qué proyecto se espera que produzca el mayor beneficio.



### 4.5.2 Análisis FODA

Un análisis FODA es una herramienta común de planificación estratégica que los administradores pueden utilizar para examinar los factores internos y externos que pueden influir en la capacidad para alcanzar metas. Un análisis FODA implica la creación de una lista de las fortalezas y debilidades y las amenazas y oportunidades externas que enfrenta la empresa. Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas puede ayudar a los administradores a crear estrategias para aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. Ponce H. (2006)

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una



situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.) Estos talones de aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.



### **4.5.2.1 Fortalezas.**

Se debe identificar las estructuras internas dentro de la industria o empresas que están funcionando bien o mejor de lo esperado. Las estructuras internas podrían poner de relieve los recursos humanos, el capital físico o elementos de control dentro de la empresa.

### **4.5.2.2 Debilidades.**

Las debilidades de un análisis FODA en el servicio de mantenimiento de fibra óptica serían las estructuras internas dentro de la industria o empresa que está funcionando mal o peor de lo esperado. Las debilidades pueden resaltar un Consejo de Administración ineficaz, un mal servicio al cliente, las intensidades en los problemas encontrados en el tendido de la fibra o una estructura de costos alta.

### **4.5.2.3 Oportunidades.**

Podrían ser las estructuras externas fuera de la industria que podrían beneficiar a la empresa o ser un espacio para el crecimiento. Por ejemplo, las oportunidades de telecomunicaciones pueden poner de relieve una disminución de los competidores.

### **4.5.2.4 Amenazas.**

Las amenazas incluirían las estructuras externas fuera de la industria que podrían perjudicar a la empresa o causar un daño a corto plazo o largo plazo. Por ejemplo, las amenazas de telecomunicaciones pueden resaltar una economía en contracción, menor demanda de servicios de telecomunicaciones, un aumento en los costos del cuidado de la salud, el aumento de la regulación o cambios en la población.



### **4.6 Importancia del Análisis FODA para la toma de decisiones en la empresa.**

Para la toma se debe realizar una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel empresarial.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección. Existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.



Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.



## V Caso Práctico

### 5.1 Perfil de la Empresa.

#### 5.1.1 Historia

La empresa H & J, S.A es una Sociedad Anónima constituida legalmente el 10 de noviembre del año 1999 con un capital social de C\$ 2, 000,000.00 (dos millones de córdobas) dedicada a la venta de materiales para las empresas de telecomunicación y brinda un servicio de inspección y capacitación sobre tendido de fibra óptica.

Se encuentra ubicada en Bolonia de la óptica matamoros 1 cuadra y media hacia abajo las instalaciones y terreno donde se ubica son propiedad de la empresa.

H & J, S.A cuenta con 56 empleados en total de los cuales 47 de ellos pertenecen a las cuadrillas que están ubicadas en 6 puntos diferentes a nivel nacional, como lo es: Managua, Masaya, Juigalpa, Nueva Guinea, Costa Atlántica Y Bluefields. Estas cuadrillas están encargadas de brindar el servicio de inspección del tendido de fibra óptica que la empresa ofrece.

#### 5.1.2 Misión.

Ofrecer la mejor calidad de materiales a las empresas de telecomunicación, tanto en el sector público y privado de conformidad con los requisitos pactados con el cliente en tiempo, calidad y precio garantizando la rentabilidad comprometida con los accionistas.



### **5.1.3 Visión.**

Ser una empresa líder en venta de materiales para las empresas de telecomunicación en el mercado donde se tenga operaciones, expandiendo su cobertura a nivel nacional.

### **5.1.4 Objetivos Estratégicos.**

- Aumento de las ventas totales según la tendencia de años anteriores en la empresa.
- Disminución en los precios de compra de inventarios.
- Selección de los mejores proveedores que nos garanticen la calidad y eficiencia que necesitamos.
- Mejorar la atención de los clientes mediante la capacitación de nuestros trabajadores.
- Establecimiento correcto de los viáticos por cada uno de los trabajadores de las brigadas.

### **5.1.5 Políticas**

- Las compras son realizadas en dos pedidos al año, cada pedido equivale a los materiales a utilizar en cada uno de los semestres del año.
- El pago a nuestros proveedores lo realizamos los primeros cuatro meses de cada semestre según el acuerdo con nuestros proveedores.
- Las ventas se realizan el 60% al contado y el 40% al crédito con plazo de un mes para que el cliente realice su respectiva cancelación.



## 5.1.6 Valores

a. Trabajo Nuestros Valores apoyan nuestra Misión y sustentan tanto nuestros Principios Empresariales como nuestros Principios de Conducta.

Nuestros Valores son las cualidades que nos distinguen y nos orientan. Es necesario que nuestra labor cotidiana los tenga presentes siempre, y los lleve a la práctica.

Los Valores que nos identifican como empresa son:

b. Crecimiento

c. Responsabilidad Social

d. Moderación

### **a. Trabajo**

Trabajo es cualquier actividad humana que satisface una necesidad, ya sea económica, emocional o de crecimiento personal.

Para nosotros el trabajo es un valor porque sólo a través de él podemos cubrir nuestras necesidades y, al mismo tiempo, servir a los demás.

El trabajo es la oportunidad que nos brinda la vida para transformar y mejorar el ambiente en que vivimos. Las obras más meritorias y trascendentes de las personas se han conseguido mediante el trabajo. Con él se desarrolla la creatividad, la sensibilidad artística, la inventiva, así como las formas más enriquecedoras de las relaciones humanas.



Trabajar es un privilegio, y por ello, nuestro quehacer personal debe poner en juego lo mejor de nosotros.

## **b. Crecimiento**

En nuestra Empresa estamos convencidos que cada quién, conforme a sus capacidades, debe mantener una superación y un desarrollo a lo largo de toda su existencia. Las personas al igual que las empresas somos seres en potencia y en desarrollo; jamás estamos terminados, siempre existe una nueva posibilidad, y únicamente creciendo podremos conocer y desarrollar nuestras capacidades.

Por ello, debemos aumentar nuestras habilidades y conocimientos personales, así nuestra Empresa tendrá mayor capacidad para ofrecer más y mejores servicios y, en consecuencia, nuestro país incrementará el número de satisfactores y oportunidades que brinda a su población.

Nadie crece solo. El crecimiento se consigue mediante un esfuerzo conjunto; interactuando con los demás: mejor empresa, mejor trabajador, mejor ciudadano, mejor familia.

## **c. Responsabilidad Social**

Hoy día, en un mundo sin fronteras, es imposible vivir de manera aislada. Lo cierto es que toda actividad personal o colectiva repercute en la sociedad y por ende, se necesita compromiso y actitud de servicio hacia la comunidad.



Realizar bien nuestro trabajo, cumplir lo pactado con nuestros Clientes y proveedores, respetar la legislación vigente y cuidar los recursos sean financieros, humanos o materiales son formas de practicar este valor. La responsabilidad social nos lleva a buscar constantemente el bien común. Esto comprende un rango muy amplio de conductas que van desde el cumplimiento de las leyes más generales de nuestro país, hasta el cuidado de las fuentes de energía renovables y no renovables y el medio ambiente.

La Empresa está consciente del país en que opera, sus desafíos, problemas y oportunidades. Por ello busca colaborar con las metas de desarrollo económico, social y cultural del país.

#### **d. Moderación**

Significa cuidar y utilizar eficientemente lo que tenemos, optimizar el uso de los recursos y evitar desperdicios, implica gastar en lo necesario y prescindir de lo inútil o superfluo.

La Moderación no es una limitación, sino una posibilidad para crear, aprovechar, imaginar y crecer. Lo que una vez se consideró desecho puede ser el insumo de una nueva idea.

En este sentido es importante enfatizar que Nuestros Valores están interrelacionados y se complementan mutuamente. La fuerza de nuestros valores se encuentra no sólo en el sentido de cada uno, sino en su interacción, por tanto, no podemos pensar en tener responsabilidad social sin la práctica de la Moderación.



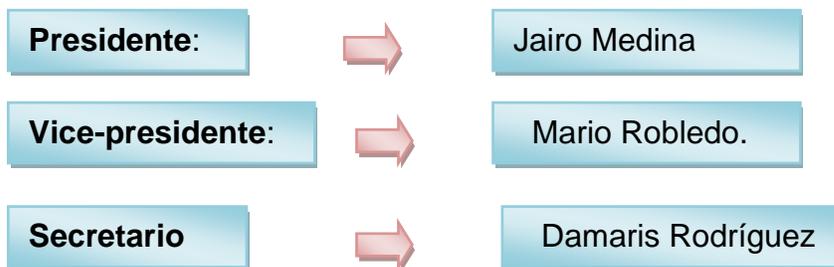
## 5.1.7 Organización

La empresa “H & J” S.A es una organización que fue constituida con un capital social de C\$ 2, 000,000. De acuerdo a la aportación de capital de cada uno de los socios se constituyó la junta directiva que es la encargada de la toma de decisiones estratégicas.

Según el acta constitutiva la junta directiva está estructurada de la siguiente forma:

Estructura Organizacional de la Junta Directiva

Cuadro No. 1



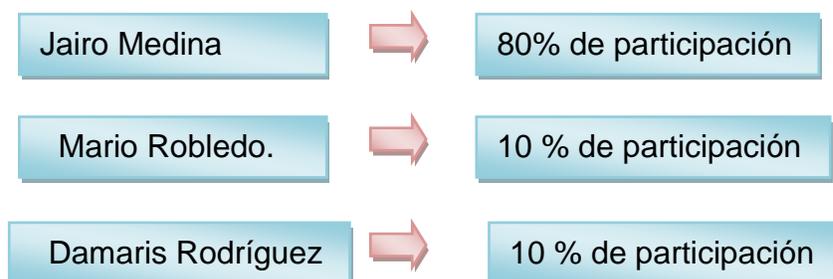
Fuente: Elaboración Propia.

### 5.1.7.1 Estructura del capital social.

El capital social fue un aportado por cada uno de los socios de la junta directiva según el acta constitutiva está estructurada de la siguiente manera:

Estructura del Capital Social

Cuadro No.2



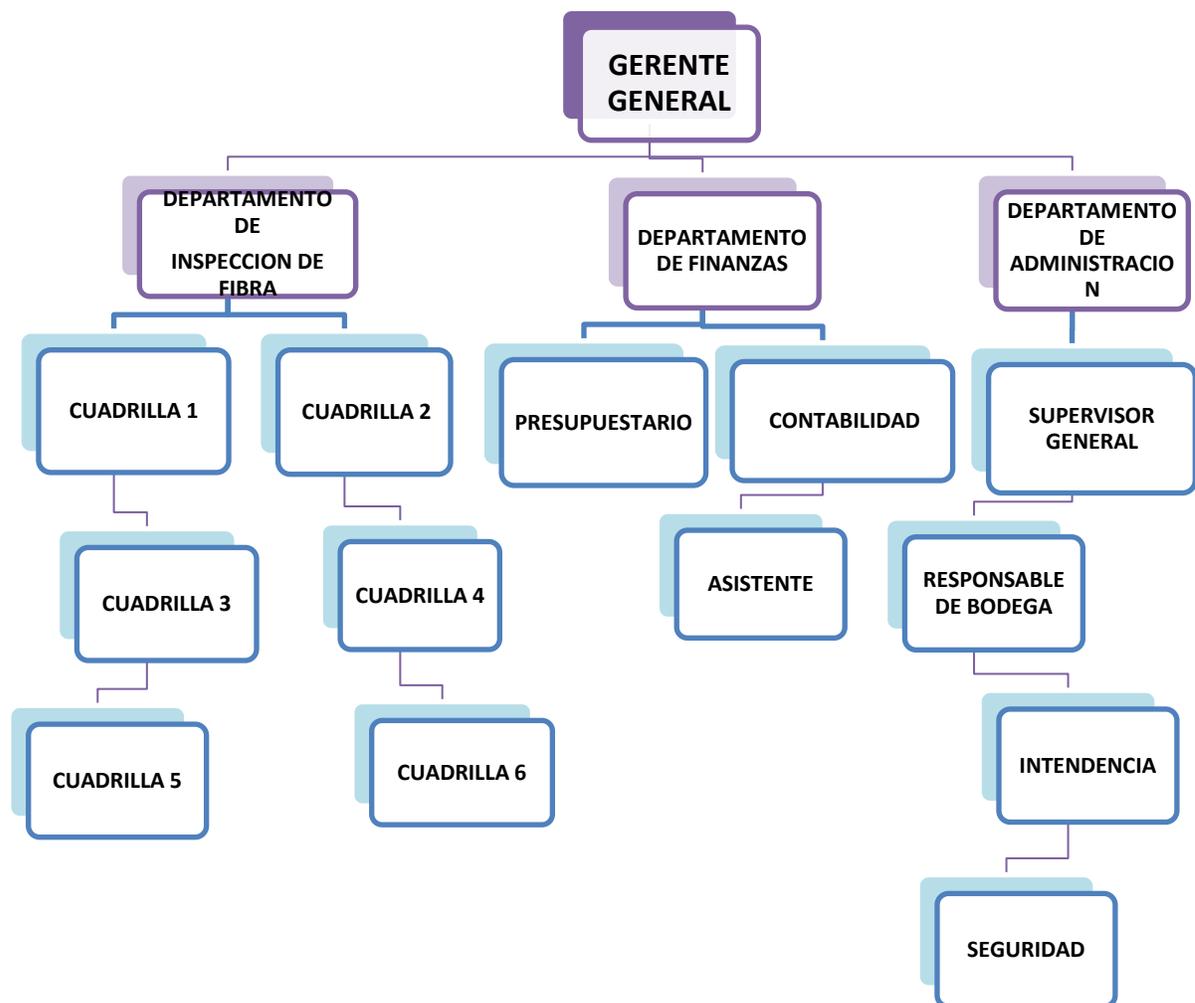
Fuente: Elaboración propia



## 5.1.7.2 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con una cantidad considerable de empleados los cuales están estructurados de la siguiente manera:

Organigrama de la Empresa H & J, S.A.  
Cuadro No. 3



Fuente: Elaboración Propia



### **5.1.8 Planteamiento del problema de la Empresa.**

“H & J”, S.A. Es una empresa actualmente en marcha, la cual en años anteriores carecía de una buena implementación de las herramientas de la planeación financiera, por lo que presenta algunos problemas presupuestarios, los presupuestos que se realizaban daban origen al repentino aumento de los costos, gastos, egresos de efectivo más de lo esperado lo que de una u otra manera afecta directamente el desarrollo efectivo de las operaciones teniendo como resultado decisiones erróneas que intervienen directamente en la eficiencia y eficacia de la empresa en cuanto a las decisiones financieras. En solución a lo anterior planteado damos inicio a una correcta planeación financiera aplicando las herramientas necesarias en las operaciones de esta empresa para un periodo de un año de tal manera que se pueda evitar que los presupuestos no cumplan con su objetivos y que la planeación no sirva para la toma de decisiones.



## 5.2 Diagnóstico Financiero

Iniciando con el análisis FODA se llevó a cabo lo que es el diagnóstico de la empresa H & J, S.A, a través del cual se dio a conocer el estado en el que se encuentra, así como los factores internos y externos que intervienen en el desempeño y control de sus actividades. Este análisis ayudó a formular los objetivos y las actividades estratégicas que la empresa deberá implementar para contrarrestar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas.

Análisis FODA  
Cuadro No.4

### FORTALEZA

- ❖ Personal capacitado.
- ❖ Experiencia en este mercado acompañado con la más alta calidad de productos para fibra.
- ❖ Clientes fieles en gran cantidad.

### DEBILIDADES

- ❖ Falta de cobertura.
- ❖ Problemas de accesibilidad a la zona donde se requiere en servicio.
- ❖ No se abastece de materiales rápidamente

### OPORTUNIDAD

- ❖ Aprovechamiento de las fallas que tiene la competencia en cuanto a la calidad de los materiales.
- ❖ La demanda es creciente en lo que se refiere a la compra de materiales para la telecomunicación.
- ❖ Captación inminente de clientes nuevos en la parte externa de la capital.

### AMENAZAS

- ❖ Reconocimientos que tienen otras empresas por su rápido crecimiento.
- ❖ Problemas externos no controlables como: la inestabilidad política y económica
- ❖ Precios más bajos ofrecidos por la competencia

Fuente: Elaboración Propia.



Una de las principales debilidades que tienen la empresa H & J, S.A, en cuanto a los factores internos, es la falta de cobertura esto hace que se vuelva vulnerable ante la expansión de otras empresa que brindan el mismo servicio, ubicándola en una situación de debilidad ante la competencia por otro lado la empresa H & J, S. A cuenta con la magnífica capacitación que le brinda a su equipo de trabajo la cual hace compenetrarse rápidamente al mercado en cual tienen operaciones.

En cuanto a los factores externos inciden algunos puntos que no es posible controlar pero que ayudan a implementar estrategias tal es el caso de “precios bajos de la competencia” Esto conlleva a la empresa H & J, S. A, a buscar nuevos proveedores que dieran precios bajos y calidad de material para poder brindarles a sus clientes precios favorables sin perder la calidad de sus productos.

Seguidamente a través de los análisis horizontal y vertical se da una breve explicación de cómo se encuentra financieramente la empresa H & J, S.A.



# PLANEACION FINANCIERA

## Análisis Vertical

Tabla #1: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiero Periodo 2013-2014

| ANÁLISIS VERTICAL                |                             |             |                           |             |
|----------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| ACTIVO CORRIENTE                 | 2013                        |             | 2014                      | %           |
| Caja Chica                       | C\$ 10,000.00               | 0%          | C\$ 10,000.00             | 0%          |
| Caja General                     | C\$ 550,000.00              | 0%          | C\$ 550,000.00            | 0%          |
| Banco                            | C\$ 681,854,387.46          | 53%         | C\$ 722,191,031.24        | 79%         |
| Cuentas Por cobrar               | C\$ 11,666,785.00           | 1%          | C\$ 65,680,000.00         | 7%          |
| Inventario de Insumos            | C\$ 13,779,309.29           | 1%          | C\$ 66,421,454.77         | 7%          |
| Impuesto Pagado Por Anticipado   | C\$ 586,797,641.55          | 45%         | C\$ 50,680,750.00         | 6%          |
| Papelería y útiles de oficina    | C\$ 3,650.00                | 0%          | C\$ 3,650.00              | 0%          |
| <b>Total Activo Corriente</b>    | <b>C\$ 1,294,661,773.30</b> | <b>100%</b> | <b>C\$ 905,536,886.01</b> | <b>100%</b> |
| <b>NO CORRIENTE</b>              |                             |             |                           |             |
| Terreno                          | C\$ 1,200,000.00            | 0%          | C\$ 1,200,000.00          | 0%          |
| Casa                             | C\$ 325,000.00              | 0%          | C\$ 325,000.00            | 0%          |
| Bodega                           | C\$ 100,000.00              | 0%          | C\$ 100,000.00            | 0%          |
| Edificio                         | C\$ 1,750,000.00            | 0%          | C\$ 1,750,000.00          | 0%          |
| Mobiliario y equipo de oficina   | C\$ 100,000.00              | 0%          | C\$ 100,000.00            | 0%          |
| Maquinaria                       | C\$ 772,750.00              | 0%          | C\$ 772,750.00            | 0%          |
| Depreciación Acumulada           | C\$ (304,550.00)            | 0%          | C\$ (304,550.00)          | 0%          |
| <b>Total Activo No Corriente</b> | <b>C\$ 3,943,200.00</b>     | <b>0%</b>   | <b>C\$ 3,943,200.00</b>   | <b>0%</b>   |
| <b>Total Activos</b>             | <b>C\$ 1,298,604,973.30</b> | <b>100%</b> | <b>C\$ 909,480,086.01</b> | <b>100%</b> |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>          |                             |             |                           |             |
| Acreedores Diversos              | C\$ 16,956,238.00           | 1%          |                           | 0%          |
| Retenciones Por Pagar            | C\$ 191,500.00              | 0%          | C\$ 191,700.00            | 0%          |
| Impuestos por Pagar              | C\$ 148,537,142.15          | 11%         | C\$ 146,240,718.34        | 16%         |
| Gasto Acumulados Por Pagar       | C\$ 1,021,463,959.85        | 79%         | C\$ 78,332.97             | 0%          |
| <b>Total Pasivo</b>              | <b>C\$ 1,187,148,840.00</b> | <b>91%</b>  | <b>C\$ 146,510,751.31</b> | <b>16%</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                             |             |                           |             |
| Utilidad Retenida                | C\$ 104,306,133.30          | 8%          | C\$ 755,819,334.70        | 83%         |
| Reserva Legal                    | C\$ 650,000.00              | 0%          | C\$ 650,000.00            | 0%          |
| Capital Social                   | C\$ 6,500,000.00            | 1%          | C\$ 6,500,000.00          | 1%          |
| <b>Total Patrimonio</b>          | <b>C\$ 111,456,133.30</b>   | <b>9%</b>   | <b>C\$ 762,969,334.70</b> | <b>84%</b>  |
| <b>Tota Pasivo + Patrimonio</b>  | <b>C\$ 1,298,604,973.30</b> | <b>100%</b> | <b>C\$ 909,480,086.01</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



## PLANEACION FINANCIERA

Tabla #2 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera Periodo 2013-2014.

| ANÁLISIS HORIZONTAL              |                             |                           |                               |             |
|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------------|-------------|
| ACTIVO CORRIENTE                 | 2013                        | 2014                      | DEL 2014 AL 2013              |             |
| Caja Chica                       | C\$ 10,000.00               | C\$ 10,000.00             | C\$ -                         | 0%          |
| Caja General                     | C\$ 550,000.00              | C\$ 550,000.00            | C\$ -                         | 0%          |
| Banco                            | C\$ 681,854,387.46          | C\$ 722,191,031.24        | C\$ 40,336,643.78             | 6%          |
| Cuentas Por cobrar               | C\$ 11,666,785.00           | C\$ 65,680,000.00         | C\$ 54,013,215.00             | 463%        |
| Inventario de Insumos            | C\$ 13,779,309.29           | C\$ 66,421,454.77         | C\$ 52,642,145.48             | 382%        |
| Impuesto Pagado Por Anticipado   | C\$ 586,797,641.55          | C\$ 50,680,750.00         | C\$ (536,116,891.55)          | -91%        |
| Papelería y útiles de oficina    | C\$ 3,650.00                | C\$ 3,650.00              | C\$ -                         | 0%          |
| <b>Total Activo Corriente</b>    | <b>C\$ 1,294,661,773.30</b> | <b>C\$ 905,536,886.01</b> | <b>C\$ (389,124,887.29)</b>   | <b>-30%</b> |
|                                  | C\$ -                       | C\$ -                     |                               |             |
| <b>NO CORRIENTE</b>              | C\$ -                       | C\$ -                     |                               |             |
| Terreno                          | C\$ 1,200,000.00            | C\$ 1,200,000.00          | C\$ -                         | 0%          |
| Casa                             | C\$ 325,000.00              | C\$ 325,000.00            | C\$ -                         | 0%          |
| Bodega                           | C\$ 100,000.00              | C\$ 100,000.00            | C\$ -                         | 0%          |
| Edificio                         | C\$ 1,750,000.00            | C\$ 1,750,000.00          | C\$ -                         | 0%          |
| Mobiliario y equipo de oficina   | C\$ 100,000.00              | C\$ 100,000.00            | C\$ -                         | 0%          |
| Maquinaria                       | C\$ 772,750.00              | C\$ 772,750.00            | C\$ -                         | 0%          |
| Depreciación Acumulada           | C\$ (304,550.00)            | C\$ (304,550.00)          | C\$ -                         | 0%          |
| <b>Total Activo No Corriente</b> | <b>C\$ 3,943,200.00</b>     | <b>C\$ 3,943,200.00</b>   | C\$ -                         | 0%          |
| <b>Total Activos</b>             | <b>C\$ 1,298,604,973.30</b> | <b>C\$ 909,480,086.01</b> | <b>C\$ (389,124,887.29)</b>   | <b>-30%</b> |
|                                  | C\$ -                       | C\$ -                     |                               |             |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>          | C\$ -                       | C\$ -                     |                               |             |
| Acreedores Diversos              | C\$ 16,956,238.00           | C\$ -                     | C\$ (16,956,238.00)           | -100%       |
| Retenciones Por Pagar            | C\$ 191,500.00              | C\$ 191,700.00            | C\$ 200.00                    | 0%          |
| Impuestos por Pagar              | C\$ 148,537,142.15          | C\$ 146,240,718.34        | C\$ (2,296,423.81)            | -2%         |
| Gasto Acumulados Por Pagar       | C\$ 1,021,463,959.85        | C\$ 78,332.97             | C\$ (1,021,385,626.88)        | -100%       |
| <b>Total Pasivo</b>              | <b>C\$ 1,187,148,840.00</b> | <b>C\$ 146,510,751.31</b> | <b>C\$ (1,040,638,088.69)</b> | <b>-88%</b> |
|                                  | C\$ -                       | C\$ -                     |                               |             |
|                                  | C\$ -                       | C\$ -                     |                               |             |
| <b>PATRIMONIO</b>                | C\$ -                       | C\$ -                     |                               |             |
| Utilidad de operación            | C\$ 104,306,133.30          | C\$ 755,819,334.70        | C\$ 651,513,201.40            | 625%        |
| Reserva Legal                    | C\$ 650,000.00              | C\$ 650,000.00            | C\$ -                         | 0%          |
| Capital Social                   | C\$ 6,500,000.00            | C\$ 6,500,000.00          | C\$ -                         | 0%          |
| <b>Total Patrimonio</b>          | <b>C\$ 111,456,133.30</b>   | <b>C\$ 762,969,334.70</b> | <b>C\$ 651,513,201.40</b>     | <b>585%</b> |
| <b>Tota Pasivo + Patrimonio</b>  | <b>C\$ 1,298,604,973.30</b> | <b>C\$ 909,480,086.01</b> | <b>C\$ (389,124,887.28)</b>   | <b>-30%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



## PLANEACION FINANCIERA

Tabla #3 Análisis Vertical del Estado de Resultado Periodo 2013-2014

| ANÁLISIS VERTICAL       |                    |      |                      |      |
|-------------------------|--------------------|------|----------------------|------|
| Estado de Resultado     | 2013               |      | 2014                 | %    |
| Ingresos                | C\$ 535,669,982.28 | 100% | C\$ 1,468,966,552.74 | 100% |
| Costo de Venta          | C\$ 377,580,049.42 | 70%  | C\$ 901,653,243.54   | 61%  |
| Utilidad de Bruta       | C\$ 158,089,932.86 | 30%  | C\$ 567,313,309.20   | 39%  |
| Gasto Operativo         | C\$ 9,081,171.00   | 2%   | C\$ 9,585,680.50     | 1%   |
| Utilidad De Operacion   | C\$ 149,008,761.86 | 28%  | C\$ 930,733,144.86   | 63%  |
| Impuesto Sobre la Renta | C\$ 44,702,628.56  | 8%   | C\$ 279,219,943.46   | 19%  |
| Utilidad Neta           | C\$ 104,306,133.30 | 19%  | C\$ 651,513,201.40   | 44%  |

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla #4 Análisis Horizontal del Estado de Resultado Periodo 2013-2014

| ANÁLISIS HORIZONTAL     |                    |                      |                    |      |
|-------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|------|
| Estado de Resultado     | 2013               | 2014                 |                    | %    |
| Ingresos                | C\$ 535,669,982.28 | C\$ 1,468,966,552.74 | C\$ 933,296,570.46 | 174% |
| Costo de Venta          | C\$ 377,580,049.42 | C\$ 901,653,243.54   | C\$ 524,073,194.12 | 139% |
| Utilidad de Bruta       | C\$ 158,089,932.86 | C\$ 567,313,309.20   | C\$ 409,223,376.34 | 259% |
| Gasto Operativo         | C\$ 9,081,171.00   | C\$ 9,585,680.50     | C\$ 504,509.50     | 6%   |
| Utilidad De Operacion   | C\$ 149,008,761.86 | C\$ 930,733,144.86   | C\$ 781,724,382.99 | 525% |
| Impuesto Sobre la Renta | C\$ 44,702,628.56  | C\$ 279,219,943.46   | C\$ 234,517,314.90 | 525% |
| Utilidad Neta           | C\$ 104,306,133.30 | C\$ 651,513,201.40   | C\$ 547,207,068.09 | 525% |

Fuente: Elaboración Propia.



## **Análisis vertical**

En el estado de resultado el análisis vertical muestra que el resultado neto de las utilidades fue del 19% del total de ingreso en el 2013 y en el 2014 un 44% se produce un aumento de un año a otro a lo que se puede atribuir al aumento en las ventas que hubo con respecto al total en el año 2014. Si bien es cierto las ventas aumenta al igual que los costos debido a la variación de precios de los proveedores de la empresa.

Dentro del activo un dato importante es el hecho que la cuenta de bancos representa un 53% del activo corriente del año 2013 con respecto al total de activos en el año 2014 que es de 79% lo que demuestra que la empresa genera una gran cantidad de efectivo que no genera ninguna rentabilidad, la empresa tiene efectivo estancado que bien podría considerar como opción invertir. El pasivo corriente con un 91% es representativo en cuanto al activo corriente por lo que muestra que las obligaciones de la empresa son altas en cuanto al capital de trabajo en el año 2013, en cuanto al año 2014 el pasivo corriente representa el 16% se observa la gran diferencia entre los porcentajes es notable que la empresa cumplió con sus obligaciones a corto plazo.

## **Análisis Horizontal**

En el estado de resultado es más notorio el aumento de las ventas de un periodo a otro los porcentajes demuestran el crecimiento de la empresa a más del 100% de un año a comparación al año base, existió un aumento en las ventas, en el costo de venta, los gastos operativos sufrieron un cambio mínimo y cabe destacar que el crecimiento de la empresa



es extraordinario así como lo refleja este análisis para bien de la empresa y sus futuros años de operación.

En el Estado de Situación los incrementos de las cuentas por cobrar son más del 100%, los que indica que hubo mayor cantidad de ventas al crédito pero muy poca recuperación de cartera y la una disminución es en la cuentas de impuestos anticipados así como también en las obligaciones a corto plazo como los gastos acumulados, impuestos por pagar y acreedores diversos es significativo a la disminución del 30% del total activos y total de pasivos.



## Razones financieras 2013-2014

Estas razones ayudaran a evaluar la situación financiera de la empresa para poder facilitar soluciones.

Tabla # 5

Razones financieras para los años 2013-2014

|      | Apalancamiento o endeudamiento | Liquidez | prueba acida | Rotacion de cuentas por cobrar | Rotacion de inventarios |
|------|--------------------------------|----------|--------------|--------------------------------|-------------------------|
| 2013 | 0.91                           | 1.09     | 1.08         | 45.91                          | 27.40                   |
| 2014 | 0.16                           | 6.18     | 5.73         | 22.37                          | 7.96                    |

Gráfica#1 Razón de Endeudamiento



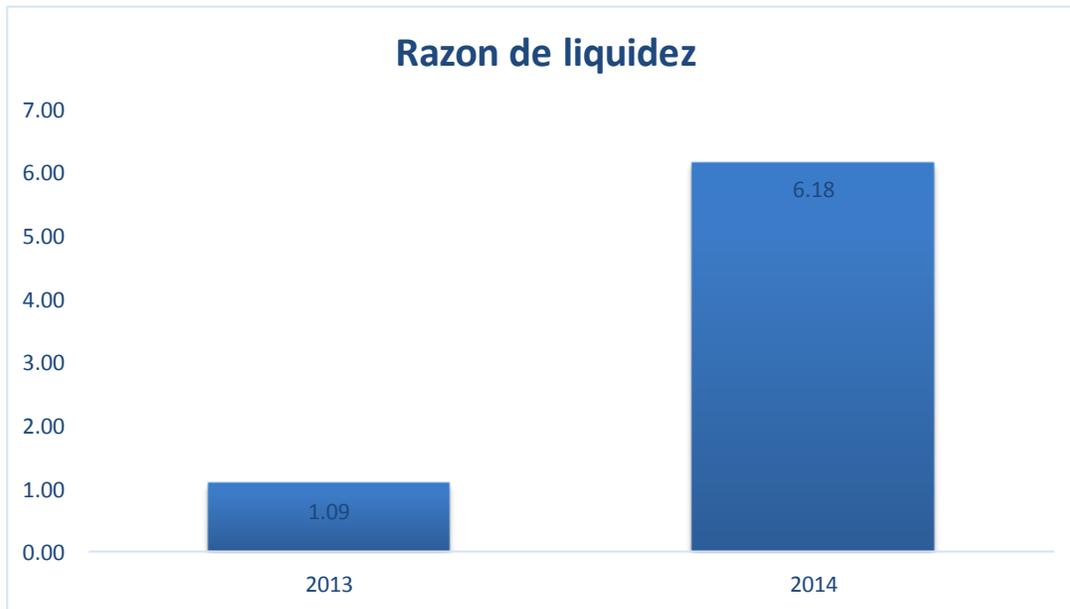
Fuente: Elaboración Propia

El nivel de endeudamiento en el año 2013 y 2014 es de 0.91 y 0.16 que representa el 91% y 16%, la cual muestra una disminución con relación al año base 2013 esto indica la



participación de los acreedores de la empresa con relación a la totalidad de los activos de la compañía lo cual no es considerado un índice alto.

Gráfica# 2 Razón de Liquidez.



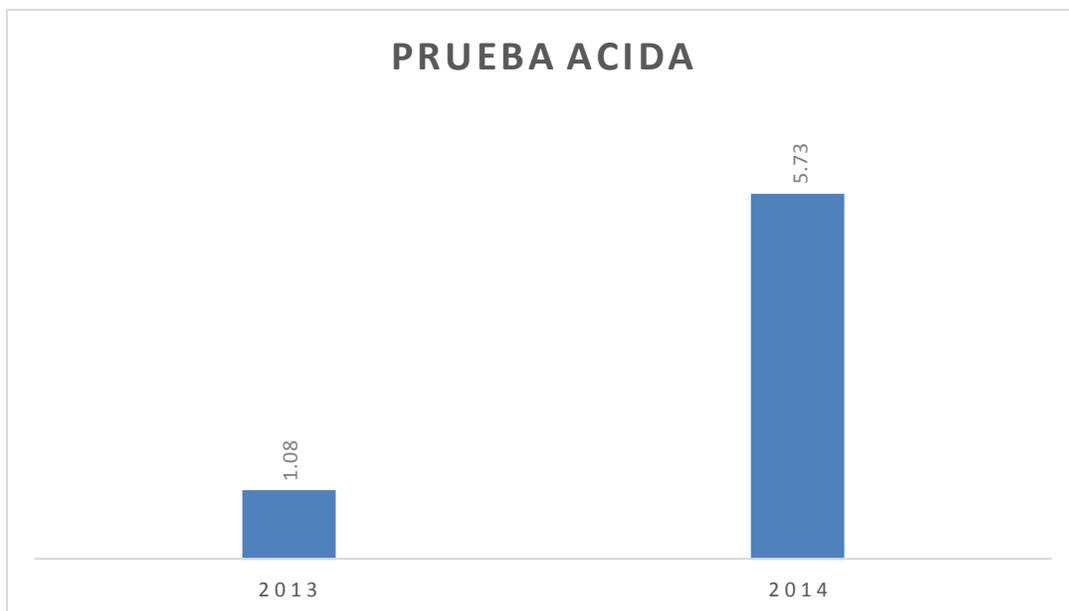
Fuente: Elaboración Propia

Razón de liquidez o circulante. En este caso se muestra un aumento lo cual indica que por cada córdoba de pasivo circulante la empresa cuenta con, 1.09 y 6.18 córdobas de activos circulante en los años 2013 y 2014, como respaldo en el activo corriente. Es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo por tanto se puede decir que la liquidez con la que cuenta la empresa H & J es lo suficientemente sólida para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo utilizando únicamente su activo circulante.



Prueba acida. Esta razón indica de manera clara si la empresa cuenta con la suficiente liquidez excluyendo el inventario

Grafica #3 Razón de Prueba Acida.

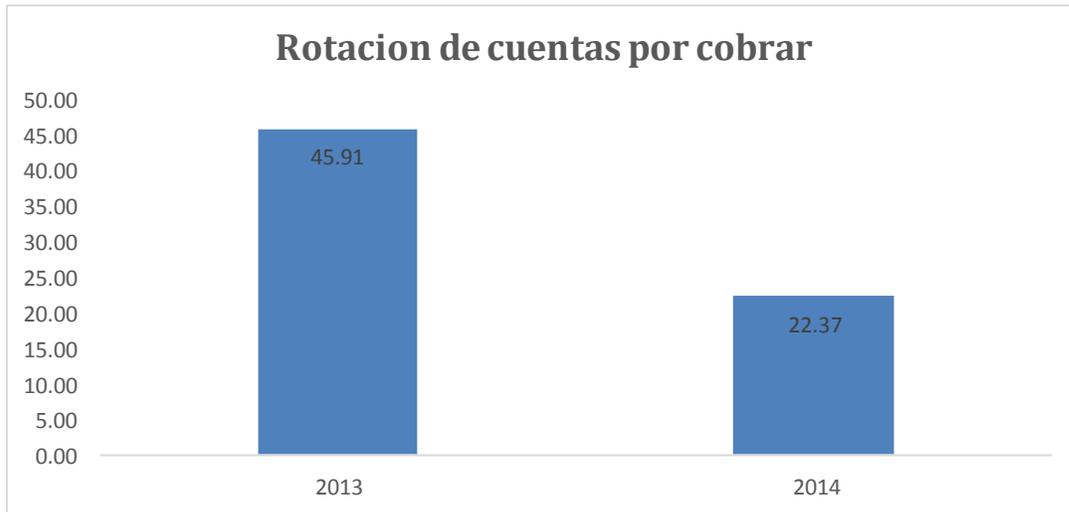


Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la tendencia va en aumento en el años 2014 el resultado fue de 1.8 y 5.73 así que se puede decir que por cada córdoba que se debe de pasivo corriente la empresa cuenta con 1.8y 5.73 respectivamente para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventario, lo que indica que la empresa es muy sólida financieramente.



Grafica#4 Rotación de Cuentas por Cobrar

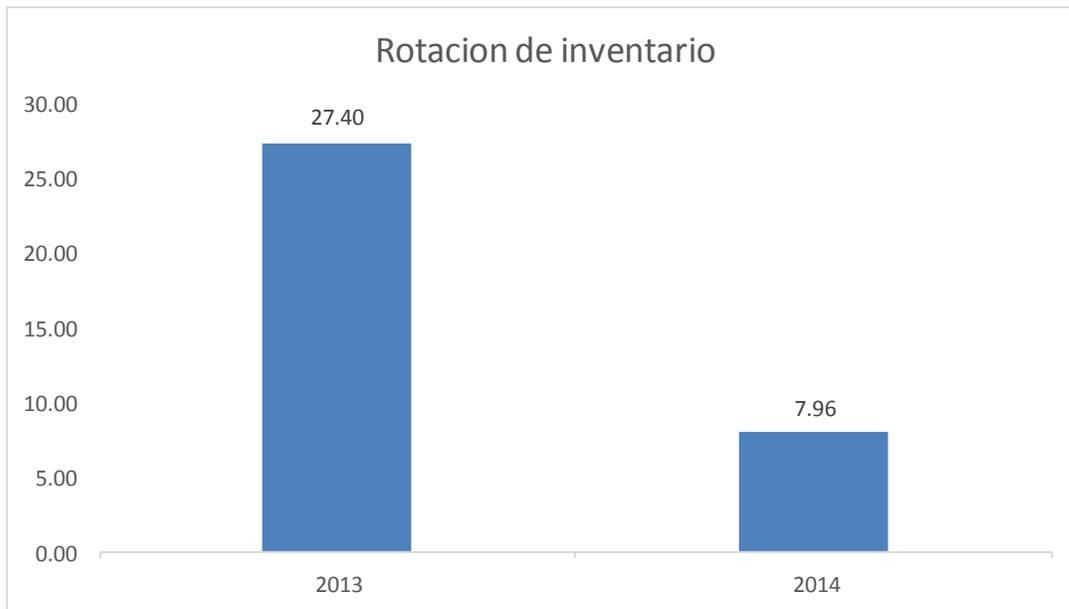


Fuentes: Elaboración Propia

La tendencia que muestra esta grafica es claramente una rotación más eficiente para el año 2014 en comparación al año 2013 este es del 22.37 que indica que la rotación de las cuentas por cobrar tardara menos tiempo para que las ventas al crédito puedan convertirse finalmente en efectivo.



Grafica #5 Rotación de Inventario



Fuente: Elaboración Propia.

La rotación de inventario muestra una disminución 19.44 % este índice muestra el número de veces que el inventario tarda para convertirse en ventas. Esto indica que en el año 2014 la realización de los inventarios fue las eficiente para la empresa H & J, S.A ya que experimento un índice bajo de 7.96 comparándolo con el año 2013.

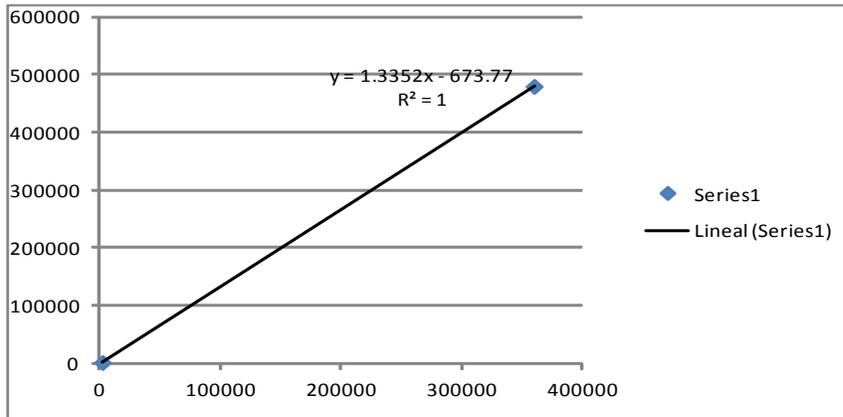


**Tendencia 2013-2014**

**Grafica #6 Tendencia en unidades Cable Coaxial**

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 360000 |
| 2014 | 480000 |
| 2015 | 600000 |

$Y=a+bx$

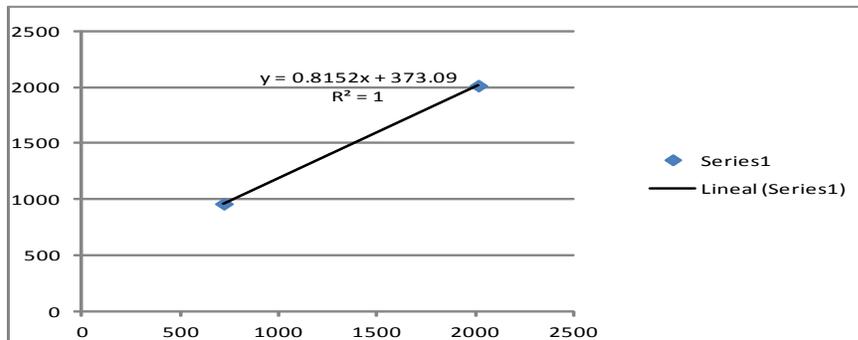


**Fuente: Elaboración Propia**

**Grafica #7 Tendencia en unidades Mini Spliter**

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 720    |
| 2014 | 960    |
| 2015 | 1200   |

$Y=a+bx$





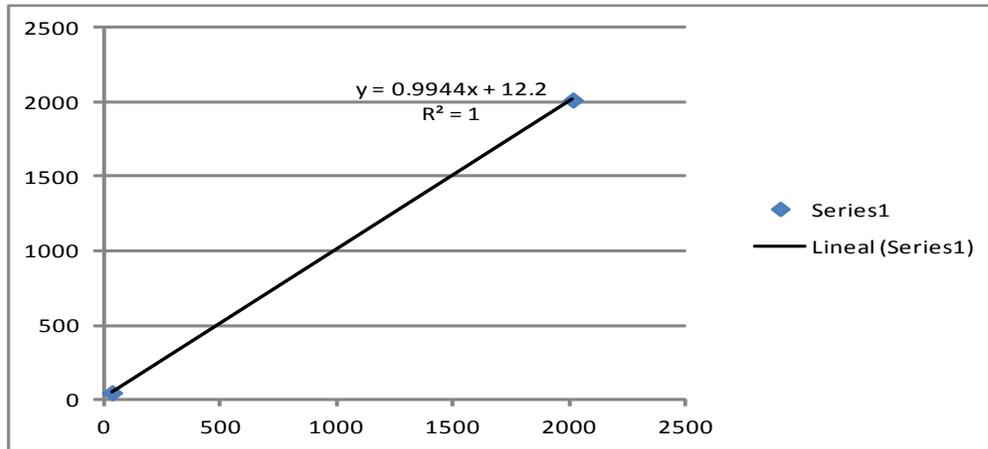
# PLANEACION FINANCIERA

Fuente: Elaboración Propia

Grafica #8 Tendencia en unidades Tap 8 way 23 db tradicional

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 36     |
| 2014 | 48     |
| 2015 | 60     |

$$Y=a+bx$$

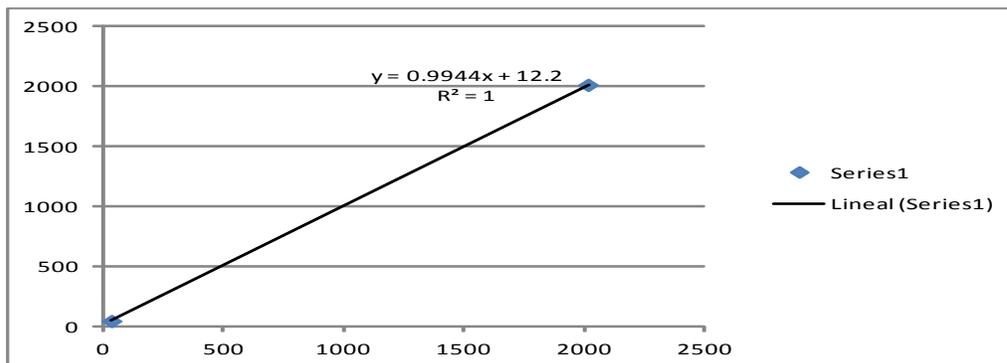


Fuente: Elaboración Propia

Grafica #9 Tendencia en unidades Tap 8 way 20 db tradicional

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 36     |
| 2014 | 48     |
| 2015 | 60     |

$$Y=a+bx$$



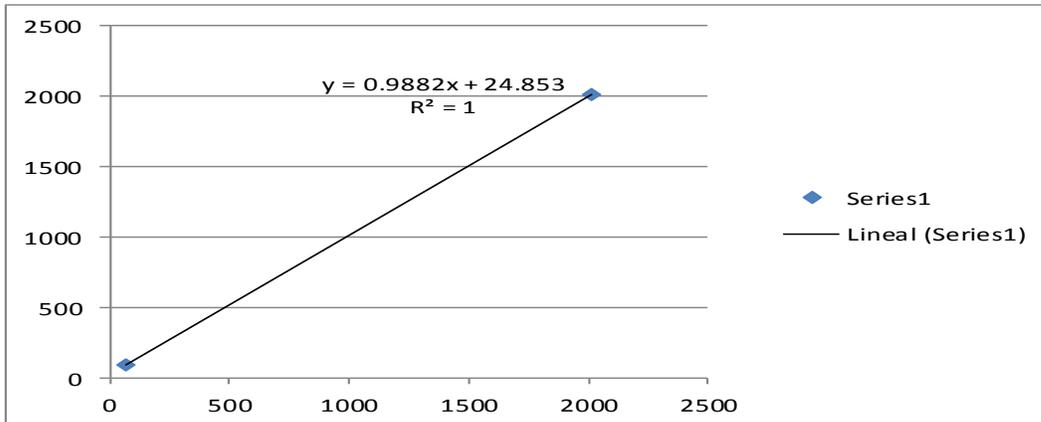
Fuente: Elaboración Propia



Grafica #10 Tendencia en unidades Tap 8 way 14 db tradicional

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 72     |
| 2014 | 96     |
| 2015 | 120    |

$$Y=a+bx$$

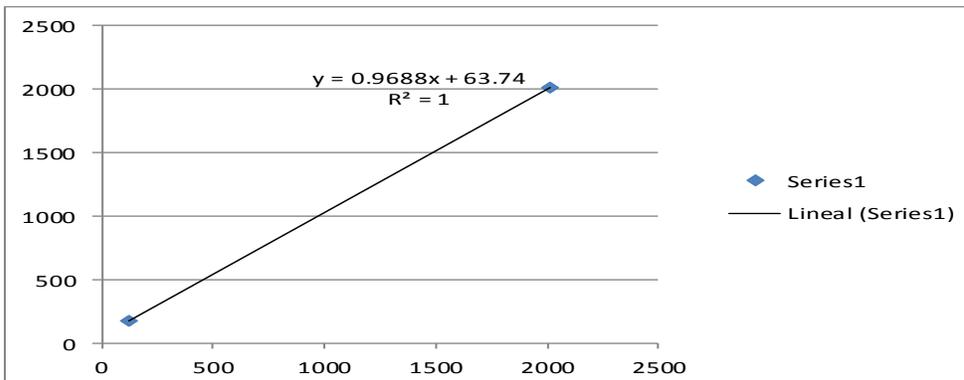


Fuente. Elaboración propia

Grafica # 11 Tendencia en unidades Conectores pin 500 p3g2

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 120    |
| 2014 | 180    |
| 2015 | 240    |

$$Y=a+bx$$



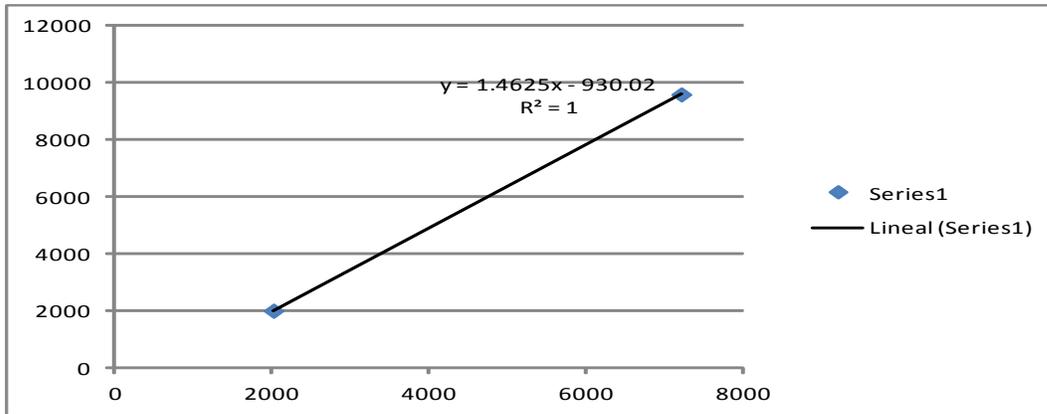


Fuente: Elaboración propia

Grafica #12 Tendencia en unidades Conectores RGB compresión

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 7200   |
| 2014 | 9600   |
| 2015 | 12000  |

$Y=a+bx$

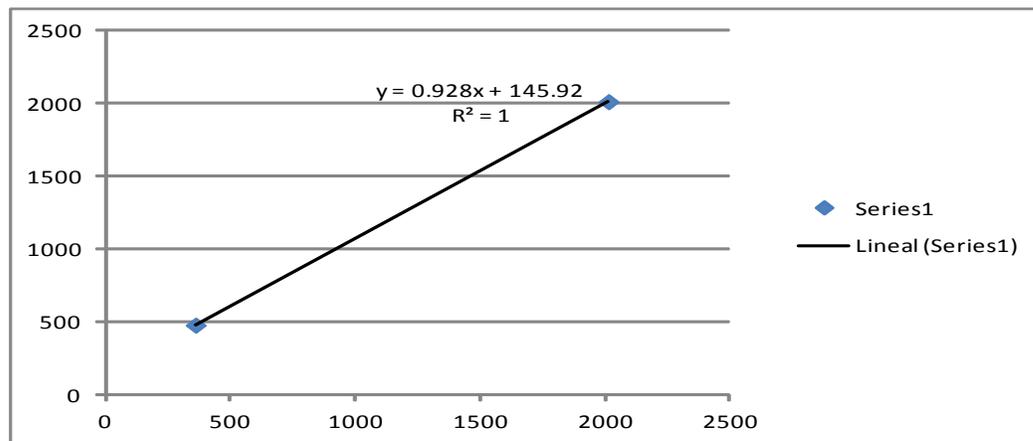


Fuente: Elaboración Propia

Grafica #13 Tendencia en unidades Acopladores RG 500

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 360    |
| 2014 | 480    |
| 2015 | 600    |

$Y=a+bx$



Fuente: Elaboración Propia

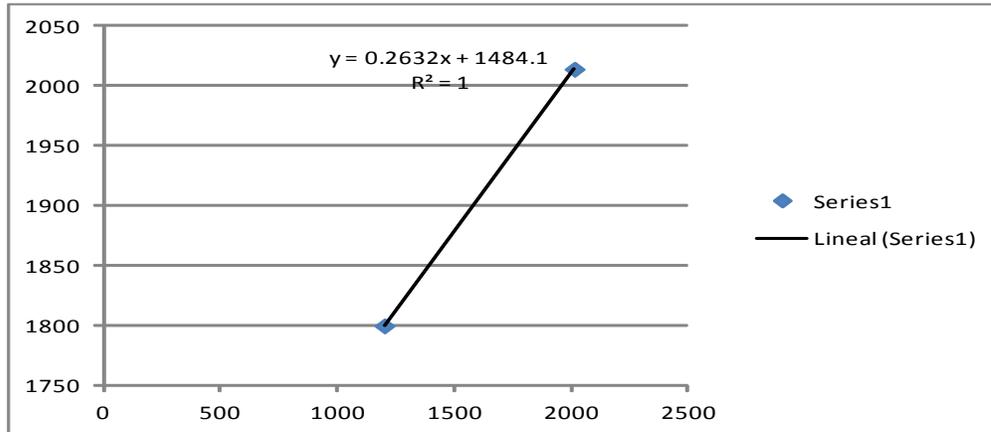


# PLANEACION FINANCIERA

**Grafica #14 Tendencia en unidades CCOM uniones RGB**

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 1200   |
| 2014 | 1800   |
| 2015 | 2400   |

$$Y=a+bx$$

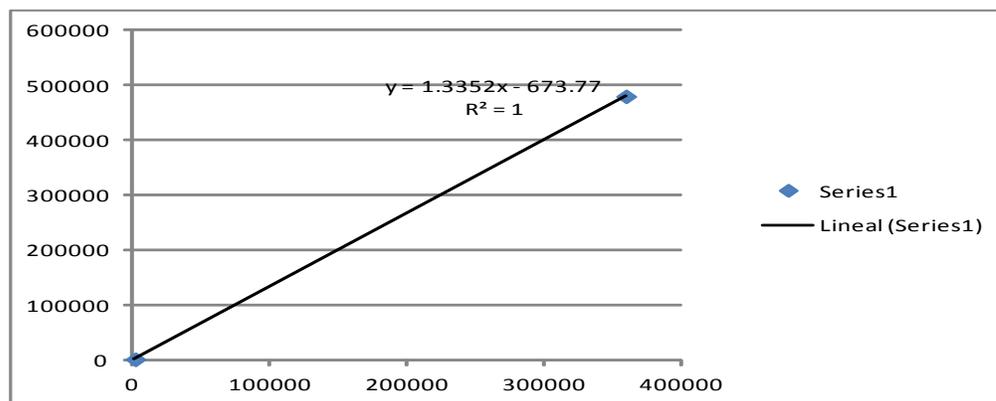


Fuente: Elaboración Propia

**Grafica #15 Tendencia en unidades CCOM cable coaccional RGC**

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 360000 |
| 2014 | 480000 |
| 2015 | 600000 |

$$Y=a+bx$$



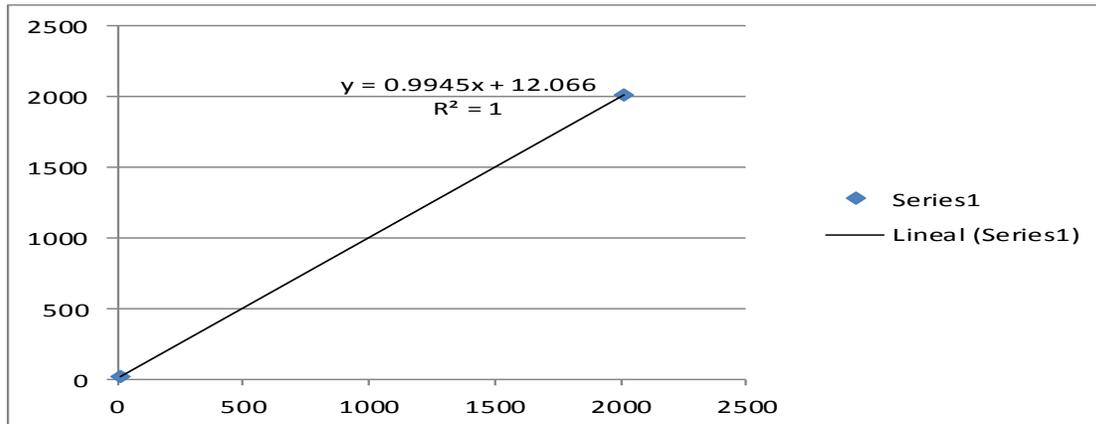
Fuente: Elaboración Propia



Grafica #16 Tendencia en unidades Nodo óptico SG2-8705

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 12     |
| 2014 | 24     |
| 2015 | 36     |

$$Y=a+bx$$

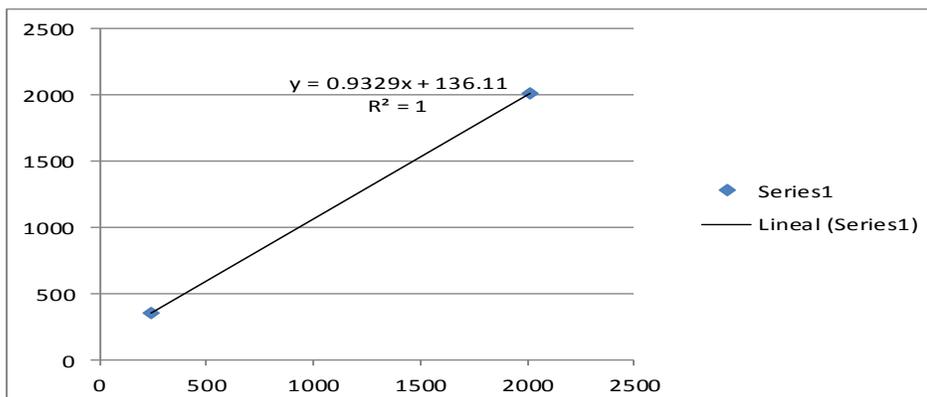


Fuente: Elaboración propia

Grafica #17 Tendencia en unidades Canusas

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 240    |
| 2014 | 360    |
| 2015 | 480    |

$$Y=a+bx$$



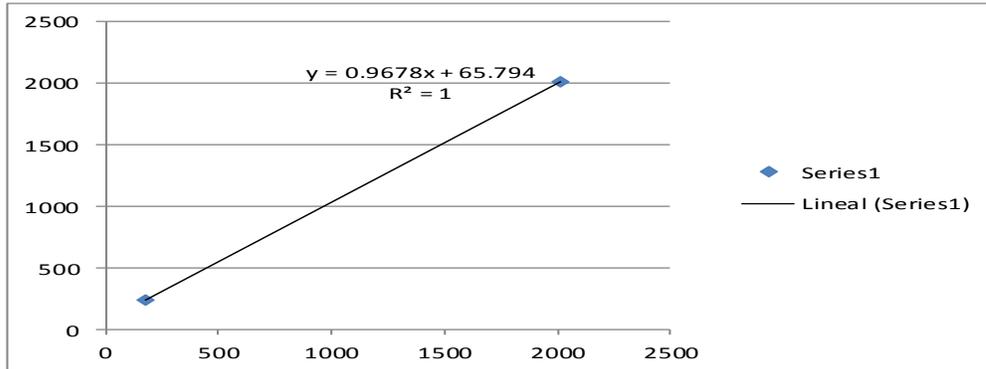
Fuente: Elaboración propia



Grafica #18 Tendencia en unidades Conector 500 p3

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 180    |
| 2014 | 240    |
| 2015 | 300    |

$$Y=a+bx$$

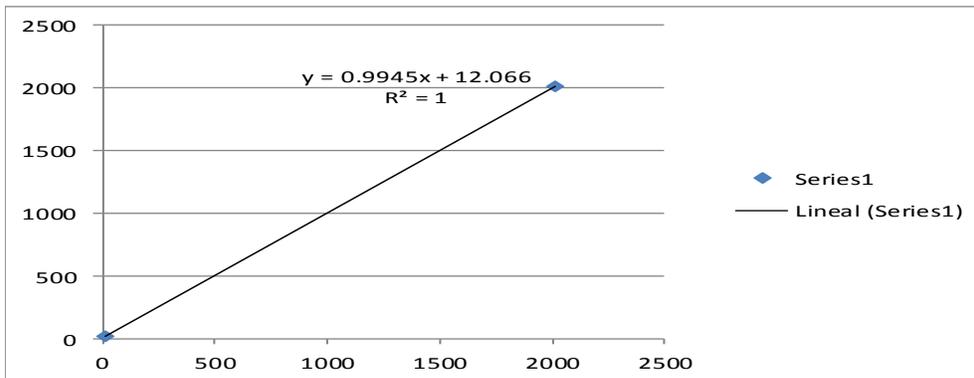


Fuente: Elaboración propia

Grafica #19 Tendencia en unidades Fuente poder

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 12     |
| 2014 | 24     |
| 2015 | 36     |

$$Y=a+bx$$



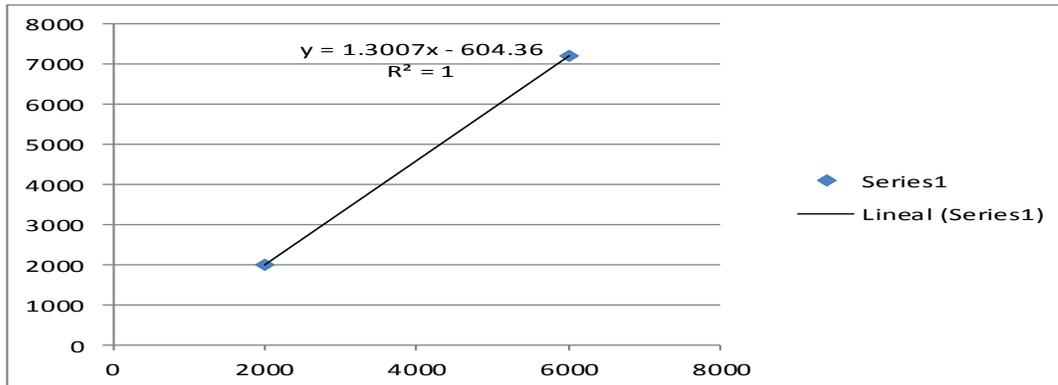
Fuente: Elaboración propia



Grafica 20 Tendencia en unidades SG900 cable modem Motorola inalámbrica

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 6000   |
| 2014 | 7200   |
| 2015 | 8400   |

$$Y=a+bx$$

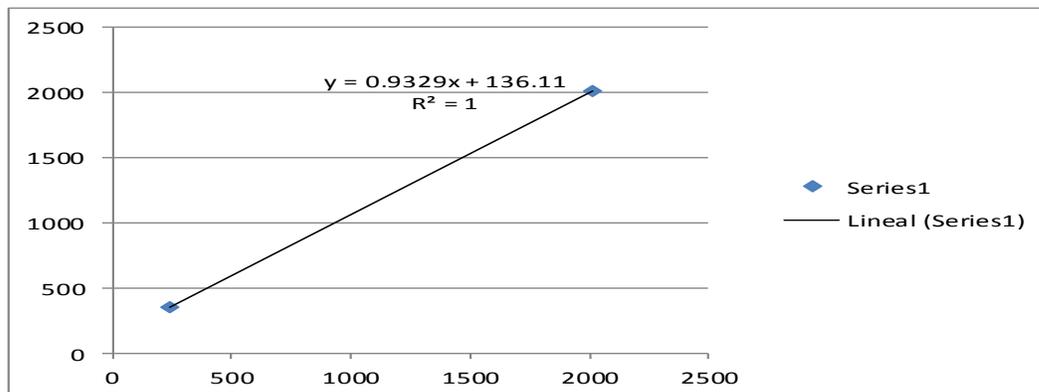


Fuente: elaboración propia

Grafica #21 Tendencia en unidades Acopladores RG500p3

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 240    |
| 2014 | 360    |
| 2015 | 480    |

$$Y=a+bx$$



Fuete: Elaboración propia

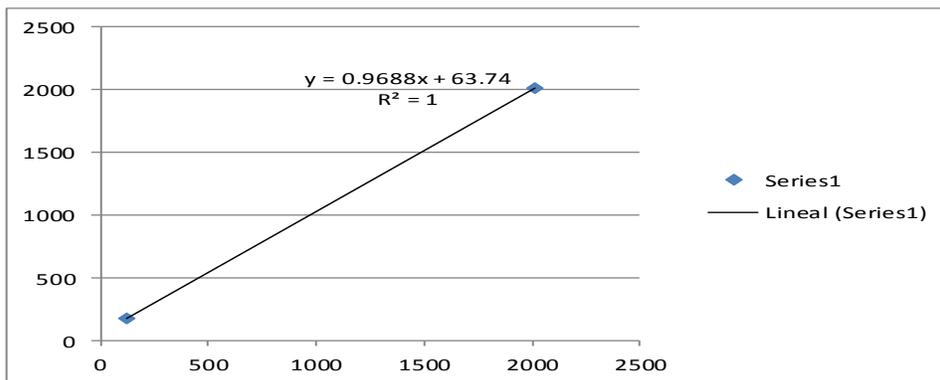


# PLANEACION FINANCIERA

### Grafica #22 Tendencia en unidades Tap 8 way 11 db COM

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 120    |
| 2014 | 180    |
| 2015 | 240    |

$$Y=a+bx$$

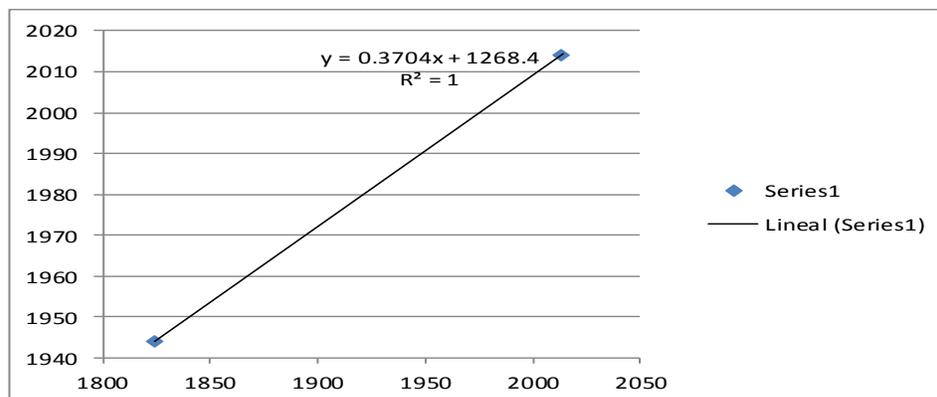


Fuente: Elaboración propia

### Grafica #23 Tendencia en unidades SGG 700

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 1824   |
| 2014 | 1944   |
| 2015 | 2064   |

$$Y=a+bx$$



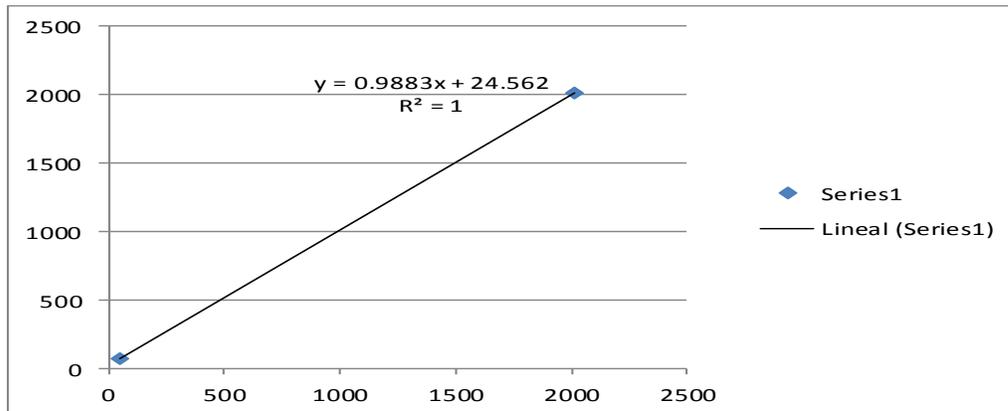
Fuente: Elaboración propia



Grafica #24 Tendencia en unidades CC8M convertidor MB 75x dual

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 48     |
| 2014 | 72     |
| 2015 | 96     |

$Y=a+bx$

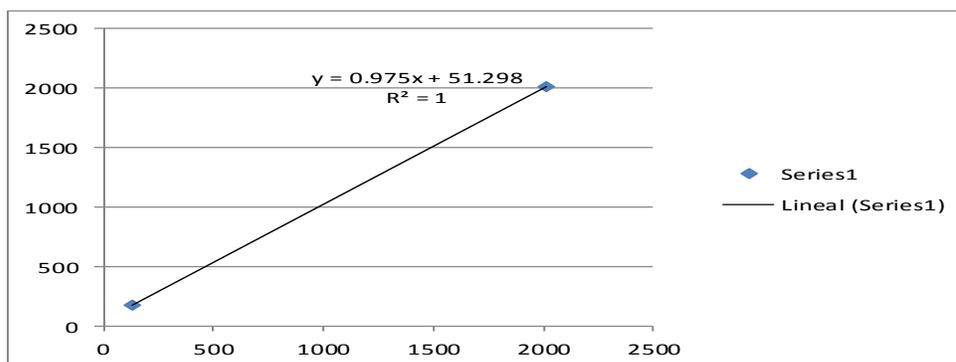


Fuente: Elaboración propia

Grafica #24 Tendencia en unidades 88 FT

| X    | Y      |
|------|--------|
| Año  | Ventas |
| 2013 | 132    |
| 2014 | 180    |
| 2015 | 228    |

$Y=a+bx$



Fuente: Elaboración propia



### **5.3 Actividades Estratégicas.**

- ✓ Expandir las brigadas a nivel nacional, de manera que la empresa logre posicionarse en los primeros lugares en los mercados donde se tenga operaciones.
  
- ✓ Ofrecer asesoramiento personalizado al personal encargado de brindar el servicio de inspección de fibra óptica.
  
- ✓ Conseguir los mejores proveedores para proporcionarle a nuestros clientes los mejores precios en el mercado de los productos de telecomunicación.
  
- ✓ Incrementar las ventas mediante implementación de nuevas políticas y nuevas metas de ventas con incentivos y capacitaciones a los vendedores.



## 5.4 Planeación Financiera

### 5.4.1 Presupuesto de materiales

Esta herramienta de planeación nos refleja el pronóstico de materiales a utilizar durante el periodo 2015 en la empresa” H & J “S.A.

Tabla #6 Presupuesto de Materiales

| H&J S,A.                               |           |           |           |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| PRESUPUESTO DE MATERIALES              |           |           |           |           |           |           |
| PERIODO 2015                           |           |           |           |           |           |           |
|  | Enero     | Febrero   | Marzo     | Abril     | Mayo      | Junio     |
| <b>Unidades a vender</b>               |           |           |           |           |           |           |
| CABLE COASIAL rg6 CM (rollos)          | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 |
| Mini splitter de 2 via doble           | 100.00    | 100.00    | 100.00    | 100.00    | 100.00    | 100.00    |
| Tap 8 way 23 db tradicional            | 5.00      | 5.00      | 5.00      | 5.00      | 5.00      | 5.00      |
| Tap 8 way 20 db tradicional            | 5.00      | 5.00      | 5.00      | 5.00      | 5.00      | 5.00      |
| Tap 8 way 14 db tradicional            | 10.00     | 10.00     | 10.00     | 10.00     | 10.00     | 10.00     |
| Conectores pin 500 p3g2                | 20.00     | 20.00     | 20.00     | 20.00     | 20.00     | 20.00     |
| Conectores RGB compresion              | 1,000.00  | 1,000.00  | 1,000.00  | 1,000.00  | 1,000.00  | 1,000.00  |
| Acompladores RG 500                    | 50.00     | 50.00     | 50.00     | 50.00     | 50.00     | 50.00     |
| CCOM uniones RGB                       | 200.00    | 200.00    | 200.00    | 200.00    | 200.00    | 200.00    |
| CCOM cable coaccional RGC              | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 |
| Nodo optico SG2-8705                   | 3.00      | 3.00      | 3.00      | 3.00      | 3.00      | 3.00      |
| CANUSAS                                | 40.00     | 40.00     | 40.00     | 40.00     | 40.00     | 40.00     |
| Conector 500 P3                        | 25.00     | 25.00     | 25.00     | 25.00     | 25.00     | 25.00     |
| Fuente poder                           | 3.00      | 3.00      | 3.00      | 3.00      | 3.00      | 3.00      |
| SG900 cable modem motorola inalambrico | 700.00    | 700.00    | 700.00    | 700.00    | 700.00    | 700.00    |
| Acopladores RG500P3                    | 40.00     | 20.00     | 20.00     | 20.00     | 20.00     | 20.00     |
| Tap 8 way 11db COM                     | 20.00     | 20.00     | 20.00     | 20.00     | 20.00     | 20.00     |
| SGG-700                                | 172.00    | 172.00    | 172.00    | 172.00    | 172.00    | 172.00    |
| cc8m convertidor MB 75x dual           | 8.00      | 8.00      | 8.00      | 8.00      | 8.00      | 8.00      |
| 88 FT                                  | 19.00     | 19.00     | 19.00     | 19.00     | 19.00     | 19.00     |

Fuente: Elaboración Propia



| <b>H&amp;J S.A.</b>              |               |                   |                |                  |                  |
|----------------------------------|---------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| <b>PRESUPUESTO DE MATERIALES</b> |               |                   |                |                  |                  |
| <b>PERIODO 2015</b>              |               |                   |                |                  |                  |
| <b>Julio</b>                     | <b>Agosto</b> | <b>Septiembre</b> | <b>Octubre</b> | <b>Noviembre</b> | <b>Diciembre</b> |
|                                  |               |                   |                |                  |                  |
| 50,000.00                        | 50,000.00     | 50,000.00         | 50,000.00      | 50,000.00        | 50,000.00        |
| 100.00                           | 100.00        | 100.00            | 100.00         | 100.00           | 100.00           |
| 5.00                             | 5.00          | 5.00              | 5.00           | 5.00             | 5.00             |
| 5.00                             | 5.00          | 5.00              | 5.00           | 5.00             | 5.00             |
| 10.00                            | 10.00         | 10.00             | 10.00          | 10.00            | 11.00            |
| 20.00                            | 20.00         | 20.00             | 20.00          | 20.00            | 20.00            |
| 1,000.00                         | 1,000.00      | 1,000.00          | 1,000.00       | 1,000.00         | 1,000.00         |
| 50.00                            | 50.00         | 50.00             | 50.00          | 50.00            | 50.00            |
| 200.00                           | 200.00        | 200.00            | 200.00         | 200.00           | 200.00           |
| 50,000.00                        | 50,000.00     | 50,000.00         | 50,000.00      | 50,000.00        | 50,000.00        |
| 3.00                             | 3.00          | 3.00              | 3.00           | 3.00             | 3.00             |
| 40.00                            | 40.00         | 40.00             | 40.00          | 40.00            | 40.00            |
| 25.00                            | 25.00         | 25.00             | 25.00          | 25.00            | 25.00            |
| 3.00                             | 3.00          | 3.00              | 3.00           | 3.00             | 3.00             |
| 700.00                           | 700.00        | 700.00            | 700.00         | 700.00           | 700.00           |
| 20.00                            | 20.00         | 20.00             | 20.00          | 20.00            | 20.00            |
| 20.00                            | 20.00         | 20.00             | 20.00          | 20.00            | 20.00            |
| 172.00                           | 172.00        | 172.00            | 172.00         | 172.00           | 172.00           |
| 8.00                             | 8.00          | 8.00              | 8.00           | 8.00             | 8.00             |
| 19.00                            | 19.00         | 19.00             | 19.00          | 19.00            | 19.00            |



## PLANEACION FINANCIERA

### 5.4.2 Presupuesto de ventas

Muestra una representación estimada de las ventas programadas en el periodo 2015, detallando claramente cada uno de los productos pertenecientes al inventario con el que cuenta la empresa H & J, S.A

Tabla #7 Presupuesto de Venta

| <b>H&amp;J,S.A</b>                     |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>PRONOSTICO DE VENTAS MONETARIOS</b> |                          |                          |                          |                          |
|  | <b>Enero</b>             | <b>Febrero</b>           | <b>Marzo</b>             | <b>Abril</b>             |
| <b>Unidades a vender</b>               |                          |                          |                          |                          |
| CABLE COASIAL rg6 CM                   | 50,000.00                | 50,000.00                | 50,000.00                | 50,000.00                |
| Precio Unitario                        | 1490.50                  | 1496.70                  | 1502.31                  | 1508.54                  |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 74,525,080.00</b> | <b>C\$ 74,834,760.00</b> | <b>C\$ 75,115,320.00</b> | <b>C\$ 75,427,240.00</b> |
| Mini spliter de 2 via doble            | 100.00                   | 100.00                   | 100.00                   | 100.00                   |
| Precio Unitario                        | C\$ 26.62                | C\$ 26.73                | C\$ 26.83                | C\$ 26.94                |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 2,661.61</b>      | <b>C\$ 2,672.67</b>      | <b>C\$ 2,682.69</b>      | <b>C\$ 2,693.83</b>      |
| Tap 8 way 23 db tradicional            | 5.00                     | 5.00                     | 5.00                     | 5.00                     |
| Precio Unitario                        | C\$ 319.39               | C\$ 320.72               | C\$ 321.92               | C\$ 323.26               |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 1,596.97</b>      | <b>C\$ 1,603.60</b>      | <b>C\$ 1,609.61</b>      | <b>C\$ 1,616.30</b>      |
| Tap 8 way 20 db tradicional            | 5.00                     | 5.00                     | 5.00                     | 5.00                     |
| Precio Unitario                        | C\$ 319.39               | C\$ 320.72               | C\$ 321.92               | C\$ 323.26               |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 1,596.97</b>      | <b>C\$ 1,603.60</b>      | <b>C\$ 1,609.61</b>      | <b>C\$ 1,616.30</b>      |
| Tap 8 way 14 db tradicional            | 10.00                    | 10.00                    | 10.00                    | 10.00                    |
| Precio Unitario                        | C\$ 319.39               | C\$ 320.72               | C\$ 321.92               | C\$ 323.26               |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 3,193.93</b>      | <b>C\$ 3,207.20</b>      | <b>C\$ 3,219.23</b>      | <b>C\$ 3,232.60</b>      |
| Conectores pin 500 p3g2                | 20.00                    | 20.00                    | 20.00                    | 20.00                    |
| Precio Unitario                        | C\$ 9,714.88             | C\$ 9,755.25             | C\$ 9,791.82             | C\$ 9,832.48             |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 194,297.53</b>    | <b>C\$ 195,104.91</b>    | <b>C\$ 195,836.37</b>    | <b>C\$ 196,649.59</b>    |
| Conectores RGB compresion              | 1,000.00                 | 1,000.00                 | 1,000.00                 | 1,000.00                 |
| Precio Unitario                        | C\$ 6.65                 | C\$ 6.68                 | C\$ 6.71                 | C\$ 6.73                 |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 6,654.03</b>      | <b>C\$ 6,681.68</b>      | <b>C\$ 6,706.73</b>      | <b>C\$ 6,734.58</b>      |
| Acompladores RG 500                    | 50.00                    | 50.00                    | 50.00                    | 50.00                    |
| Precio Unitario                        | C\$ 1,602.29             | C\$ 1,608.95             | C\$ 1,614.98             | C\$ 1,621.69             |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 80,114.46</b>     | <b>C\$ 80,447.37</b>     | <b>C\$ 80,748.97</b>     | <b>C\$ 81,084.28</b>     |
| CCOM uniones RGB                       | 200.00                   | 200.00                   | 200.00                   | 200.00                   |
| Precio Unitario                        | C\$ 5.32                 | C\$ 5.35                 | C\$ 5.37                 | C\$ 5.39                 |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 1,064.64</b>      | <b>C\$ 1,069.07</b>      | <b>C\$ 1,073.08</b>      | <b>C\$ 1,077.53</b>      |
| CCOM cable coaccional RGC              | 50,000.00                | 50,000.00                | 50,000.00                | 50,000.00                |
| Precio Unitario                        | C\$ 1,543.73             | C\$ 1,550.15             | C\$ 1,555.96             | C\$ 1,562.42             |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 77,186,690.00</b> | <b>C\$ 77,507,430.00</b> | <b>C\$ 77,798,010.00</b> | <b>C\$ 78,121,070.00</b> |

Fuente: Elaboración Propia



## PLANEACION FINANCIERA

|  |                           |                           |                           |                           |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Nodo optico SG2-8705                   | 3.00                      | 3.00                      | 3.00                      | 3.00                      |
| Precio Unitario                        | C\$ 23,954.49             | C\$ 24,054.03             | C\$ 24,144.21             | C\$ 24,244.47             |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 71,863.47</b>      | <b>C\$ 72,162.09</b>      | <b>C\$ 72,432.63</b>      | <b>C\$ 72,733.41</b>      |
| CANUSAS                                | 40.00                     | 40.00                     | 40.00                     | 40.00                     |
| Precio Unitario                        | C\$ 159.68                | C\$ 160.36                | C\$ 160.96                | C\$ 161.63                |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 6,387.02</b>       | <b>C\$ 6,414.41</b>       | <b>C\$ 6,438.46</b>       | <b>C\$ 6,465.19</b>       |
| Conector 500 P3                        | 25.00                     | 25.00                     | 25.00                     | 25.00                     |
| Precio Unitario                        | C\$ 2,395.45              | C\$ 2,405.40              | C\$ 2,414.42              | C\$ 2,424.45              |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 59,886.23</b>      | <b>C\$ 60,135.08</b>      | <b>C\$ 60,360.53</b>      | <b>C\$ 60,611.18</b>      |
| Fuente poder                           | 3.00                      | 3.00                      | 3.00                      | 3.00                      |
| Precio Unitario                        | C\$ 13,308.05             | C\$ 13,363.35             | C\$ 13,413.45             | C\$ 13,469.15             |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 39,924.15</b>      | <b>C\$ 40,090.05</b>      | <b>C\$ 40,240.35</b>      | <b>C\$ 40,407.45</b>      |
| SG900 cable moden motorola inalambrico | 700.00                    | 700.00                    | 700.00                    | 700.00                    |
| Precio Unitario                        | C\$ 944.87                | C\$ 948.80                | C\$ 952.35                | C\$ 956.31                |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 661,410.09</b>     | <b>C\$ 664,158.50</b>     | <b>C\$ 666,648.47</b>     | <b>C\$ 669,416.76</b>     |
| Acopladores RG500P3                    | 40.00                     | 40.00                     | 40.00                     | 40.00                     |
| Precio Unitario                        | C\$ 9,581.80              | C\$ 9,621.61              | C\$ 9,657.68              | C\$ 9,697.79              |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 383,271.84</b>     | <b>C\$ 384,864.48</b>     | <b>C\$ 386,307.36</b>     | <b>C\$ 387,911.52</b>     |
| TAP 8 WAY 11 db CCOM                   | 20.00                     | 20.00                     | 20.00                     | 20.00                     |
| Precio Unitario                        | C\$ 319.39                | C\$ 320.72                | C\$ 321.92                | C\$ 323.26                |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 6,387.86</b>       | <b>C\$ 6,414.41</b>       | <b>C\$ 6,438.46</b>       | <b>C\$ 6,465.19</b>       |
| SGG-700                                | 172.00                    | 172.00                    | 172.00                    | 172.00                    |
| Precio Unitario                        | C\$ 678.71                | C\$ 681.53                | C\$ 684.09                | C\$ 686.93                |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 116,738.21</b>     | <b>C\$ 117,223.31</b>     | <b>C\$ 117,662.78</b>     | <b>C\$ 118,151.38</b>     |
| cc8m onvertidor MB 75x dual            | 8.00                      | 8.00                      | 8.00                      | 8.00                      |
| Precio Unitario                        | C\$ 42,053.44             | C\$ 42,228.19             | C\$ 42,386.50             | C\$ 42,562.51             |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 336,427.50</b>     | <b>C\$ 337,825.49</b>     | <b>C\$ 339,092.02</b>     | <b>C\$ 340,500.11</b>     |
| 88 FT                                  | 19.00                     | 19.00                     | 19.00                     | 19.00                     |
| Precio Unitario                        | C\$ 1,224.34              | C\$ 1,229.43              | C\$ 1,234.04              | C\$ 1,239.16              |
| <b>subtotal</b>                        | <b>C\$ 23,262.47</b>      | <b>C\$ 23,359.14</b>      | <b>C\$ 23,446.71</b>      | <b>C\$ 23,544.07</b>      |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>C\$ 153,708,508.98</b> | <b>C\$ 154,347,227.03</b> | <b>C\$ 154,925,884.04</b> | <b>C\$ 155,569,221.27</b> |

# PLANEACION FINANCIERA



| <b>H&amp;J,S.A</b>                     |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>PRONOSTICO DE VENTAS MONETARIOS</b> |                   |                   |                   |
| <b>Mayo</b>                            | <b>Junio</b>      | <b>Julio</b>      | <b>Agosto</b>     |
| 50,000.00                              | 50,000.00         | 50,000.00         | 50,000.00         |
| 1514.60                                | 1520.89           | 1527.21           | 1533.35           |
| C\$ 75,730,200.00                      | C\$ 76,044,640.00 | C\$ 76,360,480.00 | C\$ 76,667,360.00 |
| 100.00                                 | 100.00            | 100.00            | 100.00            |
| C\$ 27.05                              | C\$ 27.16         | C\$ 27.27         | C\$ 27.38         |
| C\$ 2,704.65                           | C\$ 2,715.88      | C\$ 2,727.16      | C\$ 2,738.12      |
| 5.00                                   | 5.00              | 5.00              | 5.00              |
| C\$ 324.56                             | C\$ 325.91        | C\$ 327.26        | C\$ 328.57        |
| C\$ 1,622.79                           | C\$ 1,629.53      | C\$ 1,636.30      | C\$ 1,642.87      |
| 5.00                                   | 5.00              | 5.00              | 5.00              |
| C\$ 324.56                             | C\$ 325.91        | C\$ 327.26        | C\$ 328.57        |
| C\$ 1,622.79                           | C\$ 1,629.53      | C\$ 1,636.30      | C\$ 1,642.87      |
| 10.00                                  | 10.00             | 10.00             | 10.00             |
| C\$ 324.56                             | C\$ 325.91        | C\$ 327.26        | C\$ 328.57        |
| C\$ 3,245.58                           | C\$ 3,259.06      | C\$ 3,272.59      | C\$ 3,285.74      |
| 20.00                                  | 20.00             | 20.00             | 20.00             |
| C\$ 9,871.97                           | C\$ 9,912.96      | C\$ 9,954.13      | C\$ 9,994.14      |
| C\$ 197,439.45                         | C\$ 198,259.24    | C\$ 199,082.68    | C\$ 199,882.76    |
| 1,000.00                               | 1,000.00          | 1,000.00          | 1,000.00          |
| C\$ 6.76                               | C\$ 6.79          | C\$ 6.82          | C\$ 6.85          |
| C\$ 6,761.63                           | C\$ 6,789.70      | C\$ 6,817.90      | C\$ 6,845.30      |
| 50.00                                  | 50.00             | 50.00             | 50.00             |
| C\$ 1,628.20                           | C\$ 1,634.96      | C\$ 1,641.75      | C\$ 1,648.35      |
| C\$ 81,409.97                          | C\$ 81,747.99     | C\$ 82,087.52     | C\$ 82,417.41     |
| 200.00                                 | 200.00            | 200.00            | 200.00            |
| C\$ 5.41                               | C\$ 5.43          | C\$ 5.45          | C\$ 5.48          |
| C\$ 1,081.86                           | C\$ 1,086.35      | C\$ 1,090.86      | C\$ 1,095.25      |
| 50,000.00                              | 50,000.00         | 50,000.00         | 50,000.00         |
| C\$ 1,568.70                           | C\$ 1,575.21      | C\$ 1,581.75      | C\$ 1,588.11      |
| C\$ 78,434,850.00                      | C\$ 78,760,520.00 | C\$ 79,087,640.00 | C\$ 79,405,480.00 |



## PLANEACION FINANCIERA

|                    |                    |                    |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 3.00               | 3.00               | 3.00               | 3.00               |
| C\$ 24,341.85      | C\$ 24,442.92      | C\$ 24,544.44      | C\$ 24,643.08      |
| C\$ 73,025.55      | C\$ 73,328.76      | C\$ 73,633.32      | C\$ 73,929.24      |
| 40.00              | 40.00              | 40.00              | 40.00              |
| C\$ 162.28         | C\$ 162.95         | C\$ 163.63         | C\$ 164.29         |
| C\$ 6,491.16       | C\$ 6,518.11       | C\$ 6,545.18       | C\$ 6,571.49       |
| 25.00              | 25.00              | 25.00              | 25.00              |
| C\$ 2,434.19       | C\$ 2,444.29       | C\$ 2,454.44       | C\$ 2,464.31       |
| C\$ 60,854.63      | C\$ 61,107.30      | C\$ 61,361.10      | C\$ 61,607.70      |
| 3.00               | 3.00               | 3.00               | 3.00               |
| C\$ 13,523.25      | C\$ 13,579.40      | C\$ 13,635.80      | C\$ 13,690.60      |
| C\$ 40,569.75      | C\$ 40,738.20      | C\$ 40,907.40      | C\$ 41,071.80      |
| 700.00             | 700.00             | 700.00             | 700.00             |
| C\$ 960.15         | C\$ 964.14         | C\$ 968.14         | C\$ 972.03         |
| C\$ 672,105.53     | C\$ 674,896.18     | C\$ 677,699.26     | C\$ 680,422.82     |
| 40.00              | 40.00              | 40.00              | 40.00              |
| C\$ 9,736.74       | C\$ 9,777.17       | C\$ 9,817.78       | C\$ 9,857.23       |
| C\$ 389,469.60     | C\$ 391,086.72     | C\$ 392,711.04     | C\$ 394,289.28     |
| 20.00              | 20.00              | 20.00              | 20.00              |
| C\$ 324.56         | C\$ 325.91         | C\$ 327.26         | C\$ 328.57         |
| C\$ 6,491.16       | C\$ 6,518.11       | C\$ 6,545.18       | C\$ 6,571.49       |
| 172.00             | 172.00             | 172.00             | 172.00             |
| C\$ 689.69         | C\$ 692.55         | C\$ 695.43         | C\$ 698.22         |
| C\$ 118,625.95     | C\$ 119,118.50     | C\$ 119,613.24     | C\$ 120,093.94     |
| 8.00               | 8.00               | 8.00               | 8.00               |
| C\$ 42,733.47      | C\$ 42,910.90      | C\$ 43,089.13      | C\$ 43,262.30      |
| C\$ 341,867.76     | C\$ 343,287.23     | C\$ 344,713.02     | C\$ 346,098.37     |
| 19.00              | 19.00              | 19.00              | 19.00              |
| C\$ 1,244.14       | C\$ 1,249.30       | C\$ 1,254.49       | C\$ 1,259.54       |
| C\$ 23,638.64      | C\$ 23,736.79      | C\$ 23,835.38      | C\$ 23,931.17      |
| C\$ 156,194,078.43 | C\$ 156,842,613.18 | C\$ 157,494,035.43 | C\$ 158,126,977.62 |

# PLANEACION FINANCIERA



| H&J,S.A                         |                   |                   |                   |                    |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| PRONOSTICO DE VENTAS MONETARIOS |                   |                   |                   |                    |
| Septiembre                      | Octubre           | Noviembre         | Diciembre         | total en ventas    |
| 50,000.00                       | 50,000.00         | 50,000.00         | 50,000.00         |                    |
| 1539.69                         | 1545.74           | 1551.99           | 1558.04           |                    |
| C\$ 76,984,600.00               | C\$ 77,287,000.00 | C\$ 77,599,480.00 | C\$ 77,901,880.00 | C\$ 914,478,040.00 |
| 100.00                          | 100.00            | 100.00            | 100.00            |                    |
| C\$ 27.49                       | C\$ 27.60         | C\$ 27.71         | C\$ 27.71         |                    |
| C\$ 2,749.45                    | C\$ 2,760.25      | C\$ 2,771.41      | C\$ 2,771.41      | C\$ 32,649.13      |
| 5.00                            | 5.00              | 5.00              | 5.00              |                    |
| C\$ 329.93                      | C\$ 331.23        | C\$ 332.57        | C\$ 333.87        |                    |
| C\$ 1,649.67                    | C\$ 1,656.15      | C\$ 1,662.85      | C\$ 1,669.33      | C\$ 19,595.96      |
| 5.00                            | 5.00              | 5.00              | 5.00              |                    |
| C\$ 329.93                      | C\$ 331.23        | C\$ 332.57        | C\$ 333.87        |                    |
| C\$ 1,649.67                    | C\$ 1,656.15      | C\$ 1,662.85      | C\$ 1,669.33      | C\$ 19,595.96      |
| 10.00                           | 10.00             | 10.00             | 10.00             |                    |
| C\$ 329.93                      | C\$ 331.23        | C\$ 332.57        | C\$ 333.87        |                    |
| C\$ 3,299.34                    | C\$ 3,312.30      | C\$ 3,325.69      | C\$ 3,338.65      | C\$ 39,191.92      |
| 20.00                           | 20.00             | 20.00             | 20.00             |                    |
| C\$ 10,035.49                   | C\$ 10,074.91     | C\$ 10,115.65     | C\$ 10,155.07     |                    |
| C\$ 200,709.85                  | C\$ 201,498.25    | C\$ 202,312.93    | C\$ 203,101.33    | C\$ 2,384,174.89   |
| 1,000.00                        | 1,000.00          | 1,000.00          | 1,000.00          |                    |
| C\$ 6.87                        | C\$ 6.90          | C\$ 6.93          | C\$ 6.96          |                    |
| C\$ 6,873.63                    | C\$ 6,900.63      | C\$ 6,928.53      | C\$ 6,955.53      | C\$ 81,649.83      |
| 50.00                           | 50.00             | 50.00             | 50.00             |                    |
| C\$ 1,655.17                    | C\$ 1,661.67      | C\$ 1,668.39      | C\$ 1,674.89      |                    |
| C\$ 82,758.45                   | C\$ 83,083.53     | C\$ 83,419.44     | C\$ 83,744.52     | C\$ 983,063.89     |
| 200.00                          | 200.00            | 200.00            | 200.00            |                    |
| C\$ 5.50                        | C\$ 5.52          | C\$ 5.54          | C\$ 5.56          |                    |
| C\$ 1,099.78                    | C\$ 1,104.10      | C\$ 1,108.56      | C\$ 1,112.88      | C\$ 13,063.97      |
| 50,000.00                       | 50,000.00         | 50,000.00         | 50,000.00         |                    |
| C\$ 1,594.68                    | C\$ 1,600.95      | C\$ 1,607.42      | C\$ 1,613.68      |                    |
| C\$ 79,734,050.00               | C\$ 80,047,250.00 | C\$ 80,370,890.00 | C\$ 80,684,090.00 | C\$ 947,137,970.00 |



## PLANEACION FINANCIERA

|                    |                    |                    |                    |                      |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| 3.00               | 3.00               | 3.00               | 3.00               |                      |
| C\$ 24,745.05      | C\$ 24,842.25      | C\$ 24,942.69      | C\$ 25,039.89      |                      |
| C\$ 74,235.15      | C\$ 74,526.75      | C\$ 74,828.07      | C\$ 75,119.67      | C\$ 881,818.11       |
| 40.00              | 40.00              | 40.00              | 40.00              |                      |
| C\$ 164.97         | C\$ 165.62         | C\$ 166.28         | C\$ 166.93         |                      |
| C\$ 6,598.68       | C\$ 6,624.60       | C\$ 6,651.38       | C\$ 6,677.30       | C\$ 78,382.99        |
| 25.00              | 25.00              | 25.00              | 25.00              |                      |
| C\$ 2,474.51       | C\$ 2,484.23       | C\$ 2,494.27       | C\$ 2,503.99       |                      |
| C\$ 61,862.63      | C\$ 62,105.63      | C\$ 62,356.73      | C\$ 62,599.73      | C\$ 734,848.43       |
| 3.00               | 3.00               | 3.00               | 3.00               |                      |
| C\$ 13,747.25      | C\$ 13,801.25      | C\$ 13,857.05      | C\$ 13,911.05      |                      |
| C\$ 41,241.75      | C\$ 41,403.75      | C\$ 41,571.15      | C\$ 41,733.15      | C\$ 489,898.95       |
| 700.00             | 700.00             | 700.00             | 700.00             |                      |
| C\$ 976.05         | C\$ 979.89         | C\$ 983.85         | C\$ 987.68         |                      |
| C\$ 683,238.33     | C\$ 685,922.13     | C\$ 688,695.39     | C\$ 691,379.19     | C\$ 8,115,992.61     |
| 40.00              | 40.00              | 40.00              | 40.00              |                      |
| C\$ 9,898.02       | C\$ 9,936.90       | C\$ 9,977.08       | C\$ 10,015.96      |                      |
| C\$ 395,920.80     | C\$ 397,476.00     | C\$ 399,083.04     | C\$ 400,638.24     | C\$ 4,703,029.92     |
| 20.00              | 20.00              | 20.00              | 20.00              |                      |
| C\$ 329.93         | C\$ 331.23         | C\$ 332.57         | C\$ 333.87         |                      |
| C\$ 6,598.68       | C\$ 6,624.60       | C\$ 6,651.38       | C\$ 6,677.30       | C\$ 78,383.83        |
| 172.00             | 172.00             | 172.00             | 172.00             |                      |
| C\$ 701.11         | C\$ 703.86         | C\$ 706.71         | C\$ 709.46         |                      |
| C\$ 120,590.88     | C\$ 121,064.57     | C\$ 121,554.04     | C\$ 122,027.73     | C\$ 1,432,464.53     |
| 8.00               | 8.00               | 8.00               | 8.00               |                      |
| C\$ 43,441.31      | C\$ 43,611.95      | C\$ 43,788.28      | C\$ 43,958.92      |                      |
| C\$ 347,530.48     | C\$ 348,895.60     | C\$ 350,306.22     | C\$ 351,671.34     | C\$ 4,128,215.15     |
| 19.00              | 19.00              | 19.00              | 19.00              |                      |
| C\$ 1,264.75       | C\$ 1,269.72       | C\$ 1,274.85       | C\$ 1,279.82       |                      |
| C\$ 24,030.19      | C\$ 24,124.59      | C\$ 24,222.12      | C\$ 24,316.52      | C\$ 285,447.79       |
| C\$ 158,781,287.39 | C\$ 159,404,989.55 | C\$ 160,049,481.78 | C\$ 160,673,173.14 | C\$ 1,886,117,477.85 |



## PLANEACION FINANCIERA

### 5.4.3 Presupuesto de Compras

Esta herramienta financiera permite tener el pronóstico de materiales a utilizar durante un periodo, las compras en "H & J" se realicen dos veces al año una por cada semestre.

Tabla #8 Presupuesto de Compras

| H & J, S.A.                            |            |           |
|--|------------|-----------|
| PRONOSTICO DE COMPRAS                  |            |           |
| PERIODO 2015                           |            |           |
|  | Enero      | Julio     |
| <b>MATERIALES</b>                      |            |           |
| CABLE COASIAL rg6 CM                   | 300,000.00 | 300000    |
| Mini splitter de 2 via doble           | 600        | 600       |
| Tap 8 way 23 db tradicional            | 30         | 30        |
| Tap 8 way 20 db tradicional            | 30         | 30        |
| Tap 8 way 14 db tradicional            | 60         | 60        |
| Conectores pin 500 p3g2                | 120        | 120       |
| Conectores RGB compresion              | 6000       | 6000      |
| Acompladores RG 500                    | 300.00     | 300.00    |
| CCOM uniones RGB                       | 1200       | 1200      |
| CCOM cable coaccional RGC              | 300000     | 300000    |
| Nodo optico SG2-8705                   | 18         | 18        |
| CANUSAS                                | 240        | 240       |
| Conector 500 P3                        | 150        | 150       |
| Fuente poder                           | 18         | 18        |
| SG900 cable moden motorola inalambrico | 4200       | 4200      |
| Acopladores RG500P3                    | 240        | 240       |
| Tap 8 way 11db COM                     | 120        | 120       |
| SGG-700                                | 1032       | 1032      |
| cc8m onvertidor MB 75x dual            | 48         | 48        |
| 88 FT                                  | 114        | 114       |
| <b>(+) Inventario Final</b>            |            |           |
| CABLE COASIAL rg6 CM                   | 50,000     | 50,000    |
| Mini splitter de 2 via doble           | 100.00     | 100.00    |
| Tap 8 way 23 db tradicional            | 5.00       | 5.00      |
| Tap 8 way 20 db tradicional            | 5.00       | 5.00      |
| Tap 8 way 14 db tradicional            | 10.00      | 10.00     |
| Conectores pin 500 p3g2                | 20.00      | 20.00     |
| Conectores RGB compresion              | 1,000.00   | 1,000.00  |
| Acompladores RG 500                    | 50.00      | 50.00     |
| CCOM uniones RGB                       | 200.00     | 200.00    |
| CCOM cable coaccional RGC              | 50,000.00  | 50,000.00 |
| Nodo optico SG2-8705                   | 3.00       | 3.00      |
| CANUSAS                                | 40.00      | 40.00     |
| Conector 500 P3                        | 25.00      | 25.00     |
| Fuente poder                           | 3.00       | 3.00      |
| SG900 cable moden motorola inalambrico | 700.00     | 700.00    |
| Acopladores RG500P3                    | 40.00      | 40.00     |
| Tap 8 way 11db COM                     | 20.00      | 20.00     |
| SGG-700                                | 172.00     | 172.00    |
| cc8m onvertidor MB 75x dual            | 8.00       | 8.00      |
| 88 FT                                  | 19.00      | 19.00     |

Fuente: Elaboración Propia

# PLANEACION FINANCIERA



| <b>NECESIDAD</b>                       |         |        |
|--|---------|--------|
| CABLE COASIAL rg6 CM                   | 350,000 | 350000 |
| Mini splitter de 2 via doble           | 700.00  | 700    |
| Tap 8 way 23 db tradicional            | 35.00   | 35     |
| Tap 8 way 20 db tradicional            | 35.00   | 35     |
| Tap 8 way 14 db tradicional            | 70      | 70     |
| Conectores pin 500 p3g2                | 140     | 140    |
| Conectores RGB compresion              | 7000    | 7000   |
| Acompladores RG 500                    | 350     | 350.00 |
| CCOM uniones RGB                       | 1400    | 1400   |
| CCOM cable coaccional RGC              | 350000  | 350000 |
| Nodo optico SG2-8705                   | 21      | 21     |
| CANUSAS                                | 280     | 280    |
| Conector 500 P3                        | 175     | 175    |
| Fuente poder                           | 21      | 21     |
| SG900 cable moden motorola inalambrico | 4900    | 4900   |
| Acopladores RG500P3                    | 280     | 280    |
| Tap 8 way 11db COM                     | 140     | 140    |
| SGG-700                                | 1204    | 1204   |
| cc8m onvertidor MB 75x dual            | 56      | 56     |
| 88 FT                                  | 133     | 133    |
| <b>(-) Inventario Inicial</b>          |         |        |
| CABLE COAXIAL rg6 CM                   | 50000   | 50000  |
| Mini splitter de 2 via doble           | 100.00  | 100    |
| Tap 8 way 23 db tradicional            | 5       | 5      |
| Tap 8 way 20 db tradicional            | 5       | 5      |
| Tap 8 way 14 db tradicional            | 10      | 10     |
| Conectores pin 500 p3g2                | 20      | 20     |
| Conectores RGB compresion              | 1000    | 1000   |
| Acompladores RG 500                    | 50      | 50     |
| CCOM uniones RGB                       | 200     | 200    |
| CCOM cable coaccional RGC              | 50000   | 50000  |
| Nodo optico SG2-8705                   | 3       | 3      |
| CANUSAS                                | 40      | 40     |
| Conector 500 P3                        | 25      | 25     |
| Fuente poder                           | 3       | 3      |
| SG900 cable moden motorola inalambrico | 700     | 700    |
| Acopladores RG500P3                    | 40      | 40     |
| Tap 8 way 11db COM                     | 20      | 20     |
| SGG-700                                | 172     | 172    |
| cc8m onvertidor MB 75x dual            | 8       | 8      |
| 88 FT                                  | 19      | 19     |



## PLANEACION FINANCIERA

| <b>Compra</b>                          |              |              |
|--|--------------|--------------|
| CABLE COASIAL rg6 CM                   | 300,000      | 300,000      |
| Mini splitter de 2 via doble           | 600.00       | 600          |
| Tap 8 way 23 db tradicional            | 30.00        | 30           |
| Tap 8 way 20 db tradicional            | 30.00        | 30           |
| Tap 8 way 14 db tradicional            | 60           | 60           |
| Conectores pin 500 p3g2                | 120          | 120          |
| Conectores RGB compresion              | 6000         | 6000         |
| Acompladores RG 500                    | 300          | 300.00       |
| CCOM uniones RGB                       | 1200         | 1200         |
| CCOM cable coaccional RGC              | 300000       | 300000       |
| Nodo optico SG2-8705                   | 18           | 18           |
| CANUSAS                                | 240          | 240          |
| Conector 500 P3                        | 150          | 150          |
| Fuente poder                           | 18           | 18           |
| SG900 cable moden motorola inalambrico | 4200         | 4200         |
| Acopladores RG500P3                    | 240          | 240          |
| Tap 8 way 11db COM                     | 120          | 120          |
| SGG-700                                | 1032         | 1032         |
| cc8m onvertidor MB 75x dual            | 48           | 48           |
| 88 FT                                  | 114          | 114          |
| <b>Precio Unitario</b>                 |              |              |
| CABLE COASIAL rg6 CM                   | C\$626.03    | C\$641.36    |
| Mini splitter de 2 via doble           | C\$10.67     | C\$10.93     |
| Tap 8 way 23 db tradicional            | C\$128.21    | C\$131.35    |
| Tap 8 way 20 db tradicional            | C\$128.21    | C\$131.35    |
| Tap 8 way 14 db tradicional            | C\$127.98    | C\$131.12    |
| Conectores pin 500 p3g2                | C\$3,886.19  | C\$3,981.37  |
| Conectores RGB compresion              | C\$2.66      | C\$2.73      |
| Acompladores RG 500                    | C\$617.56    | C\$632.68    |
| CCOM uniones RGB                       | C\$2.14      | C\$2.19      |
| CCOM cable coaccional RGC              | C\$648.39    | C\$664.27    |
| Nodo optico SG2-8705                   | C\$9,582.85  | C\$9,817.56  |
| CANUSAS                                | C\$63.94     | C\$65.50     |
| Conector 500 P3                        | C\$958.30    | C\$981.77    |
| Fuente poder                           | C\$5,324.13  | C\$5,454.53  |
| SG900 cable moden motorola inalambrico | C\$377.96    | C\$387.22    |
| Acopladores RG500P3                    | C\$3,832.90  | C\$3,926.78  |
| Tap 8 way 11db COM                     | C\$127.87    | C\$131.00    |
| SGG-700                                | C\$271.51    | C\$278.16    |
| cc8m onvertidor MB 75x dual            | C\$16,822.20 | C\$17,234.22 |
| 88 FT                                  | C\$514.36    | C\$526.95    |

## PLANEACION FINANCIERA



| Costo Compra Total                     |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| CABLE COASIAL rg6 CM                   | C\$187,809,242.34        | C\$192,409,196.69        |
| Mini splitter de 2 via doble           | C\$6,401.38              | C\$6,558.17              |
| Tap 8 way 23 db tradicional            | C\$3,846.15              | C\$3,940.35              |
| Tap 8 way 20 db tradicional            | C\$3,846.15              | C\$3,940.35              |
| Tap 8 way 14 db tradicional            | C\$7,678.99              | C\$7,867.07              |
| Conectores pin 500 p3g2                | C\$466,342.52            | C\$477,764.51            |
| Conectores RGB compresion              | C\$15,983.49             | C\$16,374.97             |
| Acompladores RG 500                    | C\$185,267.38            | C\$189,805.08            |
| CCOM uniones RGB                       | C\$2,568.54              | C\$2,631.45              |
| CCOM cable coaccional RGC              | C\$194,516,713.85        | C\$199,280,952.26        |
| Nodo optico SG2-8705                   | C\$172,491.24            | C\$176,716.01            |
| CANUSAS                                | C\$15,344.68             | C\$15,720.51             |
| Conector 500 P3                        | C\$143,744.91            | C\$147,265.61            |
| Fuente poder                           | C\$95,834.38             | C\$98,181.62             |
| SG900 cable moden motorola inalambrico | C\$1,587,449.05          | C\$1,626,329.96          |
| Acopladores RG500P3                    | C\$919,895.59            | C\$942,426.31            |
| Tap 8 way 11db COM                     | C\$15,344.68             | C\$15,720.51             |
| SGG-700                                | C\$280,194.12            | C\$287,056.83            |
| cc8m onvertidor MB 75x dual            | C\$807,465.53            | C\$827,242.54            |
| 88 FT                                  | C\$58,636.61             | C\$60,072.78             |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>C\$387,114,291.58</b> | <b>C\$396,595,763.57</b> |



## 5.4.4 Presupuesto de Ingresos

Se realiza un pronóstico de los ingresos por ventas de la cual 60% son de contado y 40% al crédito recuperable en 60 días a si mismo se cuenta con una cantidad extra la cual corresponde a otros ingresos que pertenece al servicio inspeccion de fibra optica.

Tabla #9 Presupuesto de Ingresos

| <b>"H &amp; J" S.A.</b>       |                           |                           |                           |                           |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>PRONOSTICO DE INGRESOS</b> |                           |                           |                           |                           |
| <b>PERIODO 2015</b>           |                           |                           |                           |                           |
|                               | <b>Enero</b>              | <b>Febrero</b>            | <b>Marzo</b>              | <b>Abril</b>              |
| <b>Pronóstico de ventas</b>   | <b>C\$ 153,708,508.98</b> | <b>C\$ 154,347,227.03</b> | <b>C\$ 154,925,884.04</b> | <b>C\$ 155,569,221.27</b> |
| Ventas al contado             | C\$ 92,225,105.39         | C\$ 92,608,336.22         | C\$ 92,955,530.42         | C\$ 93,341,532.76         |
| Ventas al crédito             | C\$ 96,421,701.80         | C\$ 61,611,147.20         | C\$ 61,854,622.21         | C\$ 62,099,021.06         |
| Otros Ingresos                | C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            |
| <b>Total Ingresos</b>         | <b>C\$ 189,462,807.19</b> | <b>C\$ 155,035,483.42</b> | <b>C\$ 155,626,152.64</b> | <b>C\$ 156,256,553.82</b> |

| <b>Mayo</b>               | <b>Junio</b>              | <b>Julio</b>              | <b>Agosto</b>             |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>C\$ 156,194,078.43</b> | <b>C\$ 156,842,613.18</b> | <b>C\$ 157,494,035.43</b> | <b>C\$ 158,126,977.62</b> |
| C\$ 93,716,447.06         | C\$ 94,105,567.91         | C\$ 94,496,421.26         | C\$ 94,876,186.57         |
| C\$ 62,352,659.94         | C\$ 62,607,338.32         | C\$ 62,867,329.72         | C\$ 63,124,202.61         |
| C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            |
| <b>C\$ 156,885,107.00</b> | <b>C\$ 157,528,906.23</b> | <b>C\$ 158,179,750.98</b> | <b>C\$ 158,816,389.19</b> |

| <b>Septiembre</b>         | <b>Octubre</b>            | <b>Noviembre</b>          | <b>Diciembre</b>          |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>C\$ 158,781,287.39</b> | <b>C\$ 159,404,989.55</b> | <b>C\$ 160,049,481.78</b> | <b>C\$ 160,673,173.14</b> |
| C\$ 95,268,772.43         | C\$ 95,642,993.73         | C\$ 96,029,689.07         | C\$ 96,403,903.89         |
| C\$ 63,381,653.00         | C\$ 63,637,255.39         | C\$ 63,890,894.27         | C\$ 64,144,530.98         |
| C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            |
| <b>C\$ 159,466,425.44</b> | <b>C\$ 160,096,249.12</b> | <b>C\$ 160,736,583.34</b> | <b>C\$ 161,364,434.87</b> |

Fuente: Elaboración Propia



## 5.4.5 Presupuesto de Gastos Operativos

Con este presupuesto la empresa tiene una idea clara de la cantidad monetaria que representan los gastos operativos, en este caso en particular permanecen constante a lo largo de todo el periodo 2015

Tabla #10 Presupuesto de Gastos Operativos

| <b>"H &amp; J" S.A.</b>                |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>PRESUPUESTO DE GASTO OPERATIVOS</b> |                       |                       |                       |                       |
| <b>PERIODO 2015</b>                    |                       |                       |                       |                       |
|  | <b>Enero</b>          | <b>Febrero</b>        | <b>Marzo</b>          | <b>Abril</b>          |
| Sueldos Y Salarios                     | C\$ 576,600.00        | C\$ 576,600.00        | C\$ 576,600.00        | C\$ 576,600.00        |
| Depreciacion                           | C\$ 25,379.17         | C\$ 25,379.17         | C\$ 25,379.17         | C\$ 25,379.17         |
| Servicios Basicos                      | C\$ 3,850.00          | C\$ 3,850.00          | C\$ 3,850.00          | C\$ 3,850.00          |
| Prestaciones sociales                  | C\$ 234,270.00        | C\$ 234,270.00        | C\$ 234,270.00        | C\$ 234,270.00        |
| Basura                                 | C\$ 750.00            | C\$ 750.00            | C\$ 750.00            | C\$ 750.00            |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>C\$ 840,849.17</b> | <b>C\$ 840,849.17</b> | <b>C\$ 840,849.17</b> | <b>C\$ 840,849.17</b> |

| <b>Mayo</b>           | <b>Junio</b>          | <b>Julio</b>          | <b>Agosto</b>         |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| C\$ 576,600.00        | C\$ 576,600.00        | C\$ 576,600.00        | C\$ 576,600.00        |
| C\$ 25,379.17         | C\$ 25,379.17         | C\$ 25,379.17         | C\$ 25,379.17         |
| C\$ 3,850.00          | C\$ 3,850.00          | C\$ 3,850.00          | C\$ 3,850.00          |
| C\$ 234,270.00        | C\$ 234,270.00        | C\$ 234,270.00        | C\$ 234,270.00        |
| C\$ 750.00            | C\$ 750.00            | C\$ 750.00            | C\$ 750.00            |
| <b>C\$ 840,849.17</b> | <b>C\$ 840,849.17</b> | <b>C\$ 840,849.17</b> | <b>C\$ 840,849.17</b> |

| <b>Septiembre</b>     | <b>Octubre</b>        | <b>Noviembre</b>      | <b>Diciembre</b>      | <b>Total</b>            |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| C\$ 576,600.00        | C\$ 576,600.00        | C\$ 576,600.00        | C\$ 576,600.00        | C\$ 6,919,200.00        |
| C\$ 25,379.17         | C\$ 25,379.17         | C\$ 25,379.17         | C\$ 25,379.17         | C\$ 304,550.00          |
| C\$ 3,850.00          | C\$ 3,850.00          | C\$ 3,850.00          | C\$ 3,850.00          | C\$ 46,200.00           |
| C\$ 234,270.00        | C\$ 234,270.00        | C\$ 234,270.00        | C\$ 234,270.00        | C\$ 2,811,240.00        |
| C\$ 750.00            | C\$ 750.00            | C\$ 750.00            | C\$ 750.00            | C\$ 9,000.00            |
| <b>C\$ 840,849.17</b> | <b>C\$ 840,849.17</b> | <b>C\$ 840,849.17</b> | <b>C\$ 840,849.17</b> | <b>C\$10,090,190.00</b> |

Fuente: Elaboración Propia



## 5.4.6 Presupuesto de Flujo de Efectivo

Este presupuesto muestra el ingreso y egresos de efectivo en la empresa durante un año de operaciones, se observa que al final de cada mes la empresa H & J cuenta con un buena cantidad de flujo neto la cual va aumentando en cada mes.

Tabla #11 Presupuesto de Flujo de Efectivo

| "H & J" S.A.                        |                           |                           |                           |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO    |                           |                           |                           |                           |
| PERIODO 2015                        |                           |                           |                           |                           |
|                                     | Enero                     | Febrero                   | Marzo                     | Abril                     |
| <b>Efectivo inicial</b>             | <b>C\$ 722,751,031.24</b> | <b>C\$ 741,589,424.24</b> | <b>C\$ 802,281,724.17</b> | <b>C\$ 698,191,262.15</b> |
| Ingresos de efectivo                | C\$ 92,225,105.39         | C\$ 92,608,336.22         | C\$ 92,955,530.42         | C\$ 93,341,532.76         |
| Liquidación de cuentas por cobrar   | C\$ 96,421,701.80         | C\$ 61,611,147.20         | C\$ 61,854,622.21         | C\$ 62,099,021.06         |
| Otros Ingresos                      | C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            | C\$ 816,000.00            |
| Total de ingresos de efectivo       | C\$ 189,462,807.19        | C\$ 155,035,483.42        | C\$ 155,626,152.64        | C\$ 156,256,553.82        |
| <b>Saldo disponible de efectivo</b> | <b>C\$ 912,213,838.43</b> | <b>C\$ 896,624,907.67</b> | <b>C\$ 957,907,876.80</b> | <b>C\$ 854,447,815.97</b> |
| Egresos de efectivo (gastos):       |                           |                           |                           |                           |
| Pago de Basura                      | C\$ 750.00                | C\$ 750.00                | C\$ 750.00                | C\$ 750.00                |
| Compras de inventario               | C\$ 168,510,967.09        | C\$ 92,223,349.23         | C\$ 92,223,349.23         | C\$ 92,223,349.23         |
| Pago Del /Sobre la Renta            |                           |                           | C\$ 165,367,644.58        |                           |
| Pago de los Inss Lab/ Ir Salarial   | C\$ 36,037.50             | C\$ 36,037.50             | C\$ 36,037.50             | C\$ 36,037.50             |
| Pago al Inss e Inatec               | C\$ 10,412.00             | C\$ 10,412.00             | C\$ 10,412.00             | C\$ 10,412.00             |
| Pago de Servicios Basicos           | C\$ 3,850.00              | C\$ 3,850.00              | C\$ 3,850.00              | C\$ 3,850.00              |
| pago de anticipo de IR              | C\$ 1,537,085.09          | C\$ 1,543,472.27          | C\$ 1,549,258.84          | C\$ 1,555,692.21          |
| Salarios                            | C\$ 525,312.50            | C\$ 525,312.50            | C\$ 525,312.50            | C\$ 525,312.50            |
| <b>Subtotal</b>                     | <b>C\$ 170,624,414.18</b> | <b>C\$ 94,343,183.50</b>  | <b>C\$ 259,716,614.65</b> | <b>C\$ 94,355,403.44</b>  |
| Otros egresos de efectivo:          |                           |                           |                           |                           |
| Compras de capital                  |                           |                           |                           |                           |
| Capital principal de préstamos      |                           |                           |                           |                           |
| Retiros de los accionistas          |                           |                           |                           |                           |
| Otros:                              |                           |                           |                           |                           |
| <b>Subtotal</b>                     | <b>C\$ -</b>              | <b>C\$ -</b>              | <b>C\$ -</b>              | <b>C\$ -</b>              |
| <b>Total de egresos de efectivo</b> | <b>C\$ 170,624,414.18</b> | <b>C\$ 94,343,183.50</b>  | <b>C\$ 259,716,614.65</b> | <b>C\$ 94,355,403.44</b>  |
|                                     | <b>C\$ 741,589,424.24</b> | <b>C\$ 802,281,724.17</b> | <b>C\$ 698,191,262.15</b> | <b>C\$ 760,092,412.53</b> |

Fuente: Elaboración Propia



# PLANEACION FINANCIERA



| H & J.S.A.                       |                             |                             |                             |                             |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO |                             |                             |                             |                             |
| PERIODO 2015                     |                             |                             |                             |                             |
| Septiembre                       | Octubre                     | Noviembre                   | Diciembre                   | Total                       |
| <b>C\$ 1,115,790,138.66</b>      | <b>C\$ 1,178,610,241.69</b> | <b>C\$ 1,242,053,931.39</b> | <b>C\$ 1,400,613,657.90</b> | <b>C\$ 722,751,031.24</b>   |
| C\$ 95,268,772.43                | C\$ 95,642,993.73           | C\$ 96,029,689.07           | C\$ 96,403,903.89           | C\$ 1,131,670,486.71        |
| C\$ 63,381,653.00                | C\$ 63,637,255.39           | C\$ 63,890,894.27           | C\$ 64,144,530.98           | C\$ 787,992,356.51          |
| C\$ 816,000.00                   | C\$ 816,000.00              | C\$ 816,000.00              | C\$ 816,000.00              | C\$ 9,792,000.00            |
| C\$ 159,466,425.44               | C\$ 160,096,249.12          | C\$ 160,736,583.34          | C\$ 161,364,434.87          | C\$ 1,929,454,843.22        |
| <b>C\$ 1,275,256,564.09</b>      | <b>C\$ 1,338,706,490.81</b> | <b>C\$ 1,402,790,514.72</b> | <b>C\$ 1,561,978,092.77</b> | <b>C\$ 2,652,205,874.46</b> |
|                                  |                             |                             |                             | C\$ -                       |
| C\$ 750.00                       | C\$ 750.00                  | C\$ 750.00                  | C\$ 750.00                  | C\$ 9,000.00                |
| C\$ 94,482,147.53                | C\$ 94,482,147.53           |                             |                             | C\$ 901,265,712.06          |
|                                  |                             |                             |                             | C\$ 165,367,644.58          |
| C\$ 36,037.50                    | C\$ 36,037.50               | C\$ 36,037.50               | C\$ 36,037.50               | C\$ 432,450.00              |
| C\$ 10,412.00                    | C\$ 10,412.00               | C\$ 10,412.00               | C\$ 10,412.00               | C\$ 124,944.00              |
| C\$ 3,850.00                     | C\$ 3,850.00                | C\$ 3,850.00                | C\$ 3,850.00                | C\$ 46,200.00               |
| C\$ 1,587,812.87                 | C\$ 1,594,049.90            | C\$ 1,600,494.82            | C\$ 1,606,731.73            | C\$ 18,861,174.78           |
| C\$ 525,312.50                   | C\$ 525,312.50              | C\$ 525,312.50              | C\$ 525,312.50              | C\$ 6,303,750.00            |
| <b>C\$ 96,646,322.40</b>         | <b>C\$ 96,652,559.42</b>    | <b>C\$ 2,176,856.82</b>     | <b>C\$ 2,183,093.73</b>     | <b>C\$ 1,092,410,875.41</b> |
|                                  |                             |                             |                             |                             |
|                                  |                             |                             |                             |                             |
|                                  |                             |                             |                             |                             |
|                                  |                             |                             |                             |                             |
|                                  |                             |                             |                             |                             |
| <b>C\$ -</b>                     | <b>C\$ -</b>                | <b>C\$ -</b>                | <b>C\$ -</b>                |                             |
| <b>C\$ 96,646,322.40</b>         | <b>C\$ 96,652,559.42</b>    | <b>C\$ 2,176,856.82</b>     | <b>C\$ 2,183,093.73</b>     | <b>C\$ 1,092,410,875.41</b> |
| <b>C\$ 1,178,610,241.69</b>      | <b>C\$ 1,242,053,931.39</b> | <b>C\$ 1,400,613,657.90</b> | <b>C\$ 1,559,794,999.04</b> | <b>C\$ 1,559,794,999.04</b> |

ELABORADO POR  
CONTADOR GRAL

REVISADO POR  
PRESUPUESTARIO

AUTORIZADO  
GTE GRAL



5.4.7 Estado de Resultado Presupuestado 2015

| <b>H &amp; J, S.A.</b><br><b>ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO</b><br><b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015</b><br><b>EXPRESADO EN CORDOBAS</b> |                      |                             |
|--|----------------------|-----------------------------|
| <b>Ingresos</b>  |                      | <b>C\$ 1,895,909,477.85</b> |
| Ventas por articulo  | C\$ 1,886,117,477.85 |                             |
| Ventas por servicio  | C\$ 9,792,000.00     |                             |
| Costo de Venta   |                      | C\$ 783,710,055.15          |
| <b>Utilidad de Bruta</b>   |                      | <b>C\$ 1,112,199,422.69</b> |
| Gasto Operativo  | C\$ 10,090,190.00    |                             |
| <b>Utilidad De Operacion</b>   |                      | <b>C\$ 1,102,109,232.69</b> |
| <b>Impuesto Sobre la Renta</b>   |                      | <b>C\$ 330,632,769.81</b>   |
| <b>Utilidad Neta</b>   |                      | <b>C\$ 771,476,462.89</b>   |

ELABORADO POR  
CONTADOR GRAL

REVISADO POR  
PRESUPUESTARIO

AUTORIZADO POR  
GTE GRAL

El estado de resultado 2015 muestra que se logro las metas planteadas antes de la planeación y como resultado se tiene un incremento en los ingresos, una disminución en el costo y por ende una utilidad más alta en comparación de años anteriores.



## 5.4.8 Estado de Situación Financiera Presupuestado 2015

| H & J S.A.                                   |                             |                                    |                             |
|--|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO |                             |                                    |                             |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015                  |                             |                                    |                             |
| EXPRESADO EN CORBOBAS                        |                             |                                    |                             |
| <b>ACTIVOS</b>                               |                             | <b>PASIVOS</b>                     |                             |
| <b>CORRIENTES</b>                            |                             | <b>CORRIENTES</b>                  |                             |
| Caja chica                                   | C\$ 10,000.00               | Retenciones Por Pagar              | C\$ 374,700.00              |
| Caja General                                 | C\$ 550,000.00              | Gasto Acumulados Por Pagar         | C\$ 2,764,628.97            |
| Banco  | C\$ 1,565,088,923.45        | Impuesto Por Pagar                 | C\$ 349,493,944.60          |
| Cuentas Por cobrar                           | C\$ 64,269,269.26           |                                    |                             |
| Inventario de Insumos                        | C\$ 66,421,454.77           |                                    |                             |
| Impuesto Pagado Por Anticipado               | C\$ 187,097,123.68          |                                    |                             |
| Papelera y utiles de oficina                 | C\$ 3,650.00                |                                    |                             |
| <b>Total Activo Corriente</b>                | <b>C\$ 1,883,440,421.15</b> | <b>Total Pasivos</b>               | <b>352,633,273.56</b>       |
| <b>NO CORRIENTE</b>                          |                             | <b>PATRIMONIO</b>                  |                             |
| Terreno                                      | C\$ 1,200,000.00            | Utilidad Retenida                  | C\$ 755,819,334.70          |
| Bodega                                       | C\$ 325,000.00              | Reserva Legal                      | C\$ 650,000.00              |
| Casa   | C\$ 100,000.00              | Capital Social                     | C\$ 6,500,000.00            |
| Edificio                                     | C\$ 1,750,000.00            | Utilidad Neta                      | C\$ 771,476,462.89          |
| Maquinaria                                   | C\$ 100,000.00              | <b>Total Patrimonio</b>            | <b>C\$ 1,534,445,797.59</b> |
| Mobiliario                                   | C\$ 772,750.00              |                                    |                             |
| Depreciacion                                 | C\$ 609,100.00              |                                    |                             |
| <b>Total Activo No Corriente</b>             | <b>C\$ 3,638,650.00</b>     |                                    |                             |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                         | <b>C\$ 1,887,079,071.15</b> | <b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b> | <b>C\$ 1,887,079,071.15</b> |

ELABORADO POR: \_\_\_\_\_

REVISADO POR: \_\_\_\_\_

AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_

En el Estado de Situación se observa que Banco es la mayor cantidad que la empresa presentas, las cuentas por cobrar se mantienen constantes al igual que el inventario siguiendo las políticas implementadas y la utilidad netas es la más alta cantidad del pasivo, por lo que los estados presupuestados muestran una estable situación financiera para la empresa 'H & J' S.A.



## 5.4.9 Razones financieras 2015

Tabla #12 Razones financieras 2015

| <b>Cuadro Comparativo</b>     |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Razones Financieras</b>    | <b>2015</b> | <b>2014</b> |
| Endeudamiento                 | 0.14        | 0.16        |
| Liquidez                      | 6.99        | 6.18        |
| Prueba Acida                  | 6.8         | 5.73        |
| Rotación de Cuenta por Cobrar | 29.35       | 22.37       |
| Rotación de Inventario        | 11.8        | 7.96        |

Fuente: Elaboración Propia

En comparación con los resultados de las razones financieras del periodo 2013-2014 son más satisfactorios los resultados de la comparación en el periodo 2014-2015 se observa como la empresa disminuye la relación con los acreedores, la liquidez es aun mas alta igual que la prueba acida. Rotación de inventario y cuentas por cobrar.



## **Conclusión del caso practico**

Se realizó un diagnostico financiero a la empresa H & J, S.A con la cual se pudo conocer la situación de periodos anteriores y periodo actual de la misma utilizando para ellos el método de regresión simple verificando información financiera de años anteriores, se consideró necesario aplicar como estrategia la planeación financiera, para esto fue necesario utilizar herramientas básica como presupuestos de compras, ventas y flujo de efectivo sirviendo como base para tomar decisiones y formular planes de acción proyectados o futuros de la empresa.

Una vez terminados los presupuestos se procede a realizar los Estados Financieros Presupuestados que son el resultado de todo lo proyectado, En el cual se observa la situación financiera de la empresa está capacitada para invertir ya sea en activos o en una nueva gama de productos para ampliar el mercado gracias a la liquidez que obtuvo en el año proyectado.

Por medio de la implementación de la planeación financiera en la empresa H &J, S.A se pretende lograr los objetivos estratégicos planteados de manera que la empresa perciba un crecimiento continuo mediante la toma de decisiones estratégicas.



## VI Conclusión

La utilización de las herramientas de la planeación financiera en la empresa H & J, S.A. durante el periodo 2015 permitió establecer las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos que la empresa se planteó con el fin de buscar solución de las pequeñas o medianas necesidades de la empresa , también mediante la implementación de las proyecciones de ventas, ingresos, egresos se pudo proyectar las posibles consecuencias futuras antes las acciones a tomar, lo cual permitió pronosticar una empresa con una salud financiera estable, autofinanciable y con posibles opciones de inversión, con respecto a los problemas de planeación financiera que la empresa presenta es recomendable utilizar como herramientas de planeación el sistemas presupuestario porque permite minimizar los riesgos, aprovechar las oportunidades y recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcto uso de tal manera que se logre su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.



## VII. Bibliografía.

Allen, F, Brealey, R, A. (2010). *Principios de Finanzas Corporativa*. 9ª edición. México:

Editorial: Interamericana de México, pág. 976

James, C, V, Horne, Jm M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. 13ª

Edición. México: Editorial Pearson, S.A. pág. 744

Ponce Talancon, H. (2006). “*La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnóstico y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*” en contribuciones a la economía.

Anónimo. (2011). *Matriz FODA*. Disponible en internet: <http://www.matrizfoda.com>

Gregory Hamel, Demand Media (2015). *Que es la toma de desiciones estratégicas*.

Disponible en internet: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-toma-de-decisiones-estratgicas-6111.html>

Rodríguez Puente, E. (2005) *El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera*. Editorial: PERSYS pág. 3



# ANEXOS



## Contenido

|   |     |
|---|-----|
| Dedicatoria .....   | i   |
| Dedicatoria .....   | ii  |
| Agradecimiento .....  | iii |
| Agradecimiento .....  | iv  |
| Carta Aval .....  | v   |
| Resumen .....   | vi  |
| I. Introducción .....   | 1   |
| II. Justificación.....  | 4   |
| III. Objetivos .....  | 5   |
| 3.1. Objetivo General. ....   | 5   |
| 3.1.1 Objetivos Específicos.....  | 5   |
| IV. Desarrollo del subtema.....   | 6   |
| 4.1 Generalidades de la planeación financiera .....                     | 6   |
| 4.1.1 Concepto .....  | 6   |
| 4.2 Importancia de la Planeación financiera dentro de una empresa ..... | 7   |
| 4.3 Proceso de planeación financiera .....                              | 9   |
| 4.3.1 Planes financieros a largo plazo. (ESTRATEGICOS .....             | 11  |
| 4.4 Presupuestos.....   | 12  |
| 4.4.1 Concepto. ....  | 12  |
| 4.4.2 Tipos de presupuestos .....                                       | 13  |
| 4.4.2.1 Presupuesto de egresos.....                                     | 13  |
| 4.4.2.2 Presupuesto de ingresos .....                                   | 13  |
| 4.4.2.3 Presupuesto de ventas.....                                      | 13  |
| 4.4.2.4 Presupuesto de otros ingresos .....                             | 14  |
| 4.4.2.5 El presupuesto de producción .....                              | 14  |
| 4.4.2.6 El presupuesto de compras.....                                  | 14  |
| 4.4.2.7 El presupuesto de gastos de venta.....                          | 15  |
| 4.4.2.8 En el presupuesto de gastos de administración .....             | 15  |
| 4.5 Generalidades de la toma de decisiones estratégicas .....           | 16  |
| 4.5.1 Análisis costo-beneficio. ....                                    | 18  |



# PLANEACION FINANCIERA

---

|   |    |
|---|----|
| 4.5.2 Análisis FODA.....  | 19 |
| 4.5.2.1 Fortalezas. ....  | 21 |
| 4.5.2.2 Debilidades.....  | 21 |
| 4.5.2.3 Oportunidades. ....   | 21 |
| 4.5.2.4 Amenazas. ....  | 21 |
| 4.6 Importancia del Análisis FODA para la toma de decisiones en la empresa..... | 22 |
| V Caso Práctico .....   | 24 |
| 5.1 Perfil de la Empresa. ....  | 24 |
| 5.1.1 Historia.....   | 24 |
| 5.1.2 Misión. ....  | 24 |
| 5.1.3 Visión. ....  | 25 |
| 5.1.4 Objetivos Estratégicos.....   | 25 |
| 5.1.5 Políticas .....   | 25 |
| 5.1.6 Valores .....   | 26 |
| 5.1.7 Organización .....  | 29 |
| 5.1.7.1 Estructura del capital social.....                                      | 29 |
| 5.1.7.2 Estructura Organizacional .....   | 30 |
| 5.1.8 Planteamiento del problema de la Empresa .....                            | 31 |
| 5.2 Diagnóstico Financiero .....  | 32 |
| 5.3 Actividades Estratégicas. ....  | 54 |
| 5.4 Planeación Financiera .....   | 55 |
| 5.4.1Presupuesto de materiales .....  | 55 |
| 5.4.2Presupuesto de ventas.....   | 57 |
| 5.4.3Presupuesto de Compras .....   | 63 |
| 5.4.4 Presupuesto de Ingresos .....   | 67 |
| 5.4.5 Presupuesto de Gastos Operativos .....                                    | 68 |
| 5.4.6 Presupuesto de Flujo de Efectivo .....                                    | 69 |
| 5.4.7 Estado de Resultado Presupuestado 2015 .....                              | 72 |
| 5.4.8 Estado de Situación Financiera Presupuestado 2015 .....                   | 73 |
| 5.4.9 Razones financieras 2015.....   | 74 |
| VI Conclusión .....   | 76 |

# PLANEACION FINANCIERA

---



|                        |    |
|------------------------|----|
| VII. Bibliografía..... | 77 |
|------------------------|----|