

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
Unan - Managua  
Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Contaduría Pública y Finanzas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en  
Contaduría Pública y Finanzas.

Tema:

Dirección Financiera

Subtema:

Planeación financiera para la empresa Grupo Monge, S.A. Periodo  
2012 - 2013.

Autores:

Br. Yuri Vladimir O'Meany Guevara.

Ing. Grettel Jahaira Martínez Mejía.

Tutor:

Msc. Manuel Salvador Flores Lezama

Abril, 2015, Managua, Nicaragua

Tema:  
Dirección Financiera

Subtema:  
Planeación financiera para la empresa Grupo Monge, S.A. Periodo  
2012 - 2013.



i. Dedicatoria

A mi Madre, que con mucho esfuerzo y dedicación logró guiarme en la senda correcta y heredarme los tesoros más grandes para un ser humano como son el amor a Dios y la Educación.

A mi Abuelito Tommy, por la admiración que le tengo, Modelo a Seguir por ser un profesional de éxito y de respeto, me demostró que si se puede amar a la profesión y sentirse muy orgulloso de la misma.

Yuri Vladimir O' meany Guevara.



## Dedicatoria

A Dios, Por ser el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando estoy a punto de caer.

A mis Padres Aura y Cruz Por todo su cariño, apoyo, comprensión, y generosidad durante todas las etapas de mi vida, por enseñarme que en la vida hay que luchar para ser alguien.

A mi Preciosa Valentina. Para quien ningún sacrificio es suficiente, que su luz y hermosa sonrisa ha iluminado mi vida y hace mi camino más claro.

A mi Pareja Isidro, Por su amor y apoyo, por alentarme a seguir adelante, siendo fuente de sabiduría y consejos en todo momento.

Grettel Jahaira Martínez Mejía.



## ii. Agradecimiento

Agradeciendo Primeramente a Dios, que me ha dado la Sabiduría y fortaleza tanto física como mental, para poder superarme en los ámbitos Académicos, Profesionales y Personales.

A mi Madre que sin su apoyo no estaría en el lugar que estoy ahora. Eres la única que has creído en mí, en lo que pueda lograr, has apostado por mis éxito y te has sacrificado para la culminación de mis metas.

A la Universidad, por la oportunidad de obtener mis conocimientos en tan prestigiosa institución. Nunca olvidare que soy egresado de la universidad más grande de Nicaragua. UNAN Managua. Siempre tendré el orgullo de saber que soy del RUCFA.

A los profesores, que con tanta vocación y dedicación me instruyeron a parte de conocimientos, normas y procedimientos, la ética profesional, que todo contador debe conservar en el transcurso de su carrera.

Yuri Vladimir O' meany Guevara.



## Agradecimiento

A dios por darme la vida, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por todas las bendiciones que he recibido y por lo maravilloso que es el en mi vida,

A los profesores, por su apoyo, orientación, experiencia, siendo parte de este logro y sacrificio,

A mi tutor Msc. Manuel Flores, por brindarnos sus conocimientos y orientaciones,

A mis amigas que gracias a su apoyo y conocimientos, hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

Grettel Jahaira Martínez Mejía



### iii. Valoración del Docente



#### iv. Resumen

El tema elegido para elaborar el seminario de graduación, ha sido planeación financiera, el motivo de esto es el interés en enfocar las carreras de los seminaristas en la rama de las finanzas, ya que es la dirección que la universidad le da a la carrera y es el crecimiento laboral y profesional que se desea alcanzar.

El objetivo general ha sido enfocado en el análisis de planeación financiera a las empresas del sector comercial, así como también las probabilidades de cumplimiento dentro de las mismas, esto por motivo de ser base fundamental de las finanzas y demandado estrictamente por inversionistas que exigen la correcta administración, control y planeación de su patrimonio.

Se analizaron los tres principales sectores: comercial, de servicio y de transformación, definiendo cada uno, la importancia de la planeación financiera, para lograr las metas y objetivos.

Se aplicara los procedimientos de planeación organización y dirección financiera a la empresa encontrados en la teoría, con el fin de encontrar el más óptimo para las empresas del sector del mercado seleccionado.

Es importante mencionar dese ahora que no existe métodos de análisis estándar para toda las empresas de un mismo mercado, si no que veremos dentro de la investigación, que cada empresa necesita encontrar su combinación adecuada para la ejecución de sus objetivos.





i. Dedicatoria

ii. Agradecimiento

iii. Valoración del Docente

iv. Resumen.

v. Índice

I.	Introducción.....	1
II.	Justificación.....	2
III.	Objetivo.....	3
3.1	General.....	3
3.1	Específicos .....	3
IV.	Desarrollo.....	4
4.1	Dirección Financiera. ....	4
4.1.1	Introducción.....	4
4.1.2	Planeación, organización y dirección.....	6
4.1.3	Decisión de Inversión.....	8
4.1.4	Decisión financiera.....	9
4.1.5	Decisión de administración de bienes.....	10
4.1.6	Administración financiera.....	10
4.2	Planeación financiera a corto plazo para diferentes tipos de empresas e instituciones financieras.....	11
4.2.1	Planeación financiera a corto plazo para diferentes tipos de empresas comercial, de servicio y de transformación.....	11
4.2.2	Técnicas de planeación financiera a corto plazo.....	22
4.2.3	Herramientas de Análisis Financieros.....	51
4.2.4	Planeación financiera a corto plazo para instituciones financieras.....	61



4.3	Análisis y probabilidad de cumplimiento.....	75
4.3.1	Análisis financiero.....	75
V.	Caso Práctico.....	86
VI.	Conclusiones.....	111
VII.	Bibliografía.....	113
VIII.	Anexos.....	114



## I. Introducción.

Para las empresas es importante contar con una eficiente planeación financiera ya que implica y exige al gerente la necesidad de conocer no sólo, en dónde está en este momento su empresa, sino también dónde estará dentro de un mes, un semestre, un año o más tiempo. Esta investigación documental, se aplicaran en un caso práctico dentro de la situación financiera de la empresa “Grupo Monge, S.A.”.

El gerente debe de hacer de la planeación un hábito; ya no tiene alternativa entre planear y no planear, sino hacerlo por medio de un análisis objetivo y una proyección bien fundamentada.

En la actualidad la planeación financiera ha sido de gran importancia para el funcionamiento de las empresas es una de las áreas más importantes de toda institución, porque por medio de ésta, se puede realizar análisis y diagnóstico. Así como planear y controlar a un negocio.

La importancia de esta investigación no es que llegue a manos de grandes consorcios comerciales, sino, que la agrupación de toda esta información y la forma de aplicación de la misma, esté al alcance de estudiantes, profesionales y maestros que pueden hacer uso de ella, para el aporte social, educativo e industrial que puede generar aplicándolo en su uso cotidiano.

Este estudio hará mención de los principales sistemas de planeación y control financieros necesarios para los diferentes tipos de empresa con énfasis en el sector comercial, la planeación financiera a corto plazo, métodos y herramientas, análisis y probabilidad de cumplimiento. Con el fin de obtener la capacidad de tomar decisiones importantes para el continuo mejoramiento de la empresa Grupo Monge, S.A.



## II. Justificación.

La conveniencia al realizar esta investigación es la comprensión de la naturaleza de las finanzas, de la administración financiera y el ambiente en el cual operan las organizaciones de negocios dentro del ámbito comercial.

Esta investigación se considera de importancia por el beneficio a la sociedad que se piensa podrá generar a:

Estudiantes: podrán obtener información agrupada del tema, con referencias bibliográficas y un caso práctico con la teoría aplicada.

Profesores: Aticen una guía documentada para la metodología de educación de esta tema.

Profesionales: que brindan sus servicios a empresas de este sector y pueda ser una herramienta para su crecimiento profesional y mejora de servicios profesionales tanto internos como externos.

Las aplicaciones prácticas de nuestra investigación podrán resolver problemas a empresas que sufran de pobre o ausencia del análisis en sus planeaciones financieras.

Con ella se podrá entablar herramientas básicas para análisis de probabilidades y así solidificar negocios en marcha.

Beneficiando indirectamente a propietarios, empleados, proveedores, clientes y a un sector de la sociedad que se beneficie con el giro del negocio de la empresa a mejorar.



### III. Objetivos

#### 3.1 General

- Analizar la planeación financiera y probabilidades de cumplimiento a corto plazo para la empresa Grupo Monge, S.A, periodo 2012-2013.

#### 3.1 Específicos

- Mencionar las herramientas de la planeación financiera y probabilidades de cumplimiento a corto plazo, para las diferentes tipos de empresas, con énfasis en el sector comercial.
- Aplicar procedimientos de planeación organización y dirección financiera a la empresa Grupo Monge, S.A.
- Valorar los procedimientos de planeación organización y dirección financiera aplicados a la empresa Grupo Monge, S.A



## IV. Desarrollo.

### 4.1 Dirección Financiera.

#### 4.1.1 Introducción.

Hoy en día las empresas han incurrido en la reproducción de forma fiel de ideas de negocios o actividades, sin calcular las repercusiones que éstas pueden generar internamente dentro de la entidad económica, generando en múltiples ocasiones problemas mayores a los cuales no le encuentran solución en el corto ni mediano plazo y lo que es aún más alarmante es que no saben con quién acudir para que les ayuden a aminorar los problemas derivados de dicha situación.

El costo que genera una idea equivocada es elevado y generalmente repercute de forma directa sobre la estructura de capital de la empresa, generando graves problemas financieros.

El hecho de que exista un giro comercial con buenos resultados en cierta zona geográfica no implica que vaya a correr con la misma suerte en otra región; si Fernando vive en ciudad de Obregón y vende tortillas y le va muy bien con esa actividad no quiere decir que si se va a Londres va a contar con el mismo éxito que tenía en su tierra natal.

El éxito o fracaso de un negocio va encaminado con las condiciones del mercado hacia el cual se desea penetrar con cierto servicio o producto, algunas de las características más importantes del mercado son: el tamaño, la población, la ubicación geográfica, la competencia, el ingreso per cápita, la disponibilidad de materias primas y de recursos, entre otras.



Es por ello que para aventurarse en cualquier decisión de tipo comercial se debe llevar a cabo una planeación adecuada de los objetivos que se pretenden lograr y los beneficios que va a generar dicho proyecto.

La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento, dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas.

La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va (no sólo el curso más probable de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más óptimos) si las cosas resultan desfavorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

Estos pasos llevan a un plan o estrategia financiera que abarca las decisiones de inversión, financiamiento y dividendos de la compañía, porque los resultados financieros de la empresa son producto de dichas decisiones.

Dentro de la planeación financiera debe considerarse el efecto integrado de tales decisiones, porque la suma de las partes rara vez es igual al todo. Puesto que el administrador financiero trata de considerar las posibles sorpresas, necesariamente tiene que tomarse en cuenta el riesgo.

La ventaja de la planeación financiera es que obliga a la administración a tomar en cuenta las posibles desviaciones de la ruta anticipada de la compañía. Por lo general una empresa se impondrá metas, y ayudar al lograr éstas, es una de las más grandes responsabilidades del principal funcionario financiero y su equipo de trabajo el horizonte de planeación depende de la compañía.



La mayoría de las empresas tiene un horizonte de por lo menos un año. Muchas prepararán planes detallados para un año y planes financieros más generales.

#### 4.1.2 Planeación, organización y dirección.

La dirección de las actividades se basa en los procesos de planeación y organización. Los resultados del proceso de dirección son productos, servicios o ideas muchas veces, la planeación y la dirección se sobreponen.

Los planes evolucionan a medida que avanza la dirección: se detallan y modifican para incorporar nuevas decisiones e implantar acciones correctivas.

La dirección financiera es tarea básica del ejecutivo financiero de toda empresa o negocio, está se encuentra estrechamente relacionada con la de la administración financiera.

En palabras de James C. Van Horne, la administración financiera evoluciona rápidamente. Los avances no sólo se registran en la teoría de la administración financiera, sino también en su práctica en el mundo real. Un resultado de ello es que la administración financiera adopta un enfoque estratégico de mayor amplitud, conforme gerentes y directores luchan por crear valor dentro del ámbito corporativo.

En el proceso de creación de valor, los administradores de finanzas complementan más y más las medidas de desempeño tradicionales con nuevos métodos que destacan el papel de la incertidumbre y de las diversas suposiciones.

Los aspectos de gobernanza corporativa, los dilemas éticos, las reclamaciones en conflicto de los accionistas, un entorno corporativo dinámico, la globalización de las finanzas, el comercio electrónico, las alianzas estratégicas, el





aumento de la subcontratación y un cúmulo de otros aspectos y consideraciones caracterizan el panorama actual de la toma de decisiones financieras. Sin duda, es una época de retos y oportunidades.

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes.

Si bien es cierto la dirección financiera está a cargo del director financiero, está a su vez fue dada por los dueños (accionistas principales) de la empresa, es decir, ellos toman las decisiones críticas y deciden hacia dónde dirigir su compañía, ellos le dan el mando a los ejecutivos para tomar decisiones en su nombre, teniendo en cuenta siempre y bien presente el objetivo principal de la dirección financiera.

El trabajo del director financiero es maximizar las ganancias de los accionistas, para esto se deben plantear planes estratégicos y operativos para cumplir con las expectativas y dirección planteadas por los accionistas.

Para resumir la relación entre dirección financiera y administración financiera:

Dirección financiera: la meta máxima que se ha puesto los dueños de la empresa, como ya mencionamos anteriormente sabemos que es la maximización de utilidades, los mismos dueños saben que para lograr esto deben plantearse, misión, visión, mercado en cual trabajar, entre otros.

Administración financiera: consiste en administración de recursos, desde el momento de la adquisición, resguardo y traspaso de los mismos. Contiene



planeación, proyección y aplicación de estrategias con el objetivo de cumplir la meta o metas establecidas.

Con lo anterior establecido podemos reafirmar que la administración financiera es el método para cumplir lo establecido en la dirección financiera por los dueños de la compañía.

Para plantear la importancia de la administración financiera dentro de la dirección financiera, se detalla las tres aéreas importantes de la misma.

#### 4.1.3 Decisión de Inversión.

La decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones primordiales de la compañía en cuanto a la creación de valor. Comienza con una determinación de la cantidad total de bienes necesarios para la compañía.

En el balance general de la compañía, se presentan la deuda y el capital de los dueños que se lista en el lado derecho del balance general. El director financiero necesita determinar la cantidad de dinero que aparece arriba de las líneas dobles en el lado izquierdo; esto es, el tamaño de la empresa.

Aun cuando este número se conoce, todavía debe decidirse la composición de los bienes.

Por ejemplo, ¿qué porción de los bienes totales de la empresa debe destinarse a capital en efectivo o a inventario? Además, el lado opuesto de la inversión —la desinversión— no debe ignorarse. Es posible que los bienes que no se pueden justificar económicamente tengan que reducirse, eliminarse o reemplazarse.



#### 4.1.4 Decisión financiera.

La segunda decisión importante de la compañía es la decisión financiera. Aquí el director financiero se ocupa de los componentes del lado derecho del balance. Si se observa la combinación de financiamientos para empresas en todas las industrias, se verán marcadas diferencias.

Algunas compañías tienen deudas relativamente grandes, mientras que otras casi están libres de endeudamiento. ¿el tipo de financiamiento empleado marca la diferencia? Si es así, ¿por qué? Y, en cierto sentido, ¿se puede considerar una mezcla de financiamientos como la mejor? Son preguntas que el director financiero debe responder para la correcta elaboración de planes estratégicos que le corresponden a la institución.

Por otro lado, la política de dividendos debe verse como parte integral de la decisión financiera de la compañía. La razón de pago de dividendos determina la cantidad de utilidades que puede retener la compañía.

Retener una mayor cantidad de las utilidades actuales en la empresa significa que habrá menos dinero disponible para los pagos de dividendos actuales. Por lo tanto, el valor de los dividendos pagados a los accionistas debe estar equilibrado con el costo de oportunidad de las utilidades retenidas como medio de financiamiento de capital.

Una vez que se decide la mezcla de financiamiento, el director financiero aún debe determinar la mejor manera de reunir los fondos necesarios. Debe entender la mecánica para obtener un préstamo a corto plazo, hacer un acuerdo de arrendamiento a largo plazo o negociar una venta de bonos o acciones. (Van Horne, Administración Financiera, 1997).



#### 4.1.5 Decisión de administración de bienes.

La tercera decisión importante de la compañía es la decisión de administración de bienes.

Una vez que se adquieren los bienes y se obtiene el financiamiento adecuado, hay que administrar esos bienes de manera eficiente. El director financiero tiene a su cargo responsabilidades operativas de diferentes grados en relación con los bienes existentes.

Estas responsabilidades requieren que se ocupe más de los activos corrientes que de los activos no corrientes. Una gran parte de la responsabilidad de la administración de activos fijos recae en los gerentes operativos que emplean esos bienes.

Para resumir lo anterior expuesto y dejar estipulado según esta investigación, la dirección financiera no es más que el trabajo del administrador financiero que consta de planeación, proyección y aplicación de estrategias con el objetivo de cumplir la meta o metas establecidas. Por esto procederá con la investigación documental, según el concepto siguiente:

#### 4.1.6 Administración financiera.

Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas. (Bravo Santillan, Torres, & Marquez Gonzalez, 2007).



## 4.2 Planeación financiera a corto plazo para diferentes tipos de empresas e instituciones financieras.

### 4.2.1 Planeación financiera a corto plazo para diferentes tipos de empresas comercial, de servicio y de transformación.

#### 4.2.1.1 Planificación financiera.

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

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



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

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

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

Concluyendo se enfatiza en que la planificación financiera constituye una herramienta vital para un manejo sano y prudente de las actividades de la empresa, controlando el flujo de efectivo y la previsión de las utilidades mediante los estados financieros proformas.

Por ende el uso de estas herramientas disminuye considerablemente los riesgos que afronta la empresa en sus operaciones.

#### 4.2.1.2 Proceso de planeación financiera.

La planeación es un componente del proceso administrativo que consiste en seleccionar entre diversas alternativas las más convenientes, para cumplir la misión de una entidad, requiriendo para ello un cuidadoso análisis del pasado y del presente, así como una previsión técnica del futuro.

La planeación de una idea de negocios o proyecto de inversión consiste en examinar varios escenarios hacia los cuales se puede enfrentar la empresa, examinar todas las opciones posibles, seleccionar la más adecuada a de acuerdo



con los requerimientos específicos de la empresa, combinar varias alternativas, cuantificar los costos y en base a todo ello poder tomar la decisión más adecuada o mejor dicho, con menos riesgo.

Una de las herramientas que ha ido cobrando mayor fuerza es la formulación de proyectos de inversión, tanto para empresas con proyectos de nuevas creación, como para proyectos internos de entidades ya establecidas tales como nuevos productos, servicios, ampliación de capacidad de producción, adquisición de activos fijos, aperturas de nuevas plantas, entre muchas otras más.

Esta herramienta es de gran utilidad ya que permite saber con un buen grado de exactitud cuáles son las posibilidades de éxito o fracaso para llevar a cabo cualquier proyecto.

El proceso de planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones. Las decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él son decisiones de planeación. (Amaru, 2009).

La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades.

La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma. Tanto el presupuesto de caja como los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales siempre los exigen. Más adelante detallaremos cada uno de ellos.



El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. (Gitman & Zutter, 2012)

Existen diversos métodos de planeación financiera que se definen como sigue: tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación.

Las empresas comerciales realizan la operación de compra-venta de mercancías, para lo cual requieren de una infraestructura física y de sistemas de distribución y almacenamiento para la adquisición, distribución y venta de las mercancías. (Bravo Santillan, Torres, & Marquez Gonzalez, 2007)

Tomando como ejemplo grandes cadenas comerciales, que ilustran muy bien la actividad de compra-venta. Estas empresas deben contar primero con almacenes para poder mantener grandes cantidades de mercancías que compran a sus proveedores posteriormente, estas mercancías son trasladadas hacia los centros de distribución o puntos de venta donde son vendidas a los clientes.

Para este giro de negocios existen múltiples herramientas de planeaciones y estrategias financieras estaremos detallando principalmente las que son de utilidad para este giro de negocios.

La cita anterior aclara que no puede existir la planeación operativa o a corto plazo, si anteriormente no se elaboró la planeación estratégica, debido que de esta, surgen las planeaciones a corto plazo. En síntesis la planeación financiera no surge de la noche a la mañana, sino que lleva un proceso de administración,





planeación de muchos factores a la vez, incluyendo espacio y tiempo de los mismos.

Se ha podido observar que existe una relación lógica entre la estrategia y la operación y por lo tanto es importante visualizar de manera integral los grandes procesos financieros, tales como la planeación financiera, el presupuesto, y la administración del flujo de efectivo.

#### 4.2.1.3 Planes financieros a largo plazo (estratégicos).

La idea original de estrategia se aplica a situaciones de competencia, como la guerra, los juegos y los negocios. En la actualidad, las organizaciones compiten y colaboran al mismo tiempo. Además, la idea de estrategia se amplió para abarcar cualquier situación que implique la definición de objetivos y la elección de los medios para alcanzarlos.

Por ejemplo, la estrategia para combatir una epidemia, la estrategia de una institución filantrópica, la del gobierno y la didáctica de un curso. La estrategia empresarial (o corporativa), es una de las aplicaciones posibles de esa idea.

Para una empresa, la estrategia es el camino para asegurar su desempeño y supervivencia. Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlo.

A las estrategias también se les llama políticas de negocios. Algunas empresas se concentran en un solo negocio; otras se diversifican y actúan en diferentes ramos; algunas más que compiten en ciertos negocios adoptan la directriz de colaboración en otros.



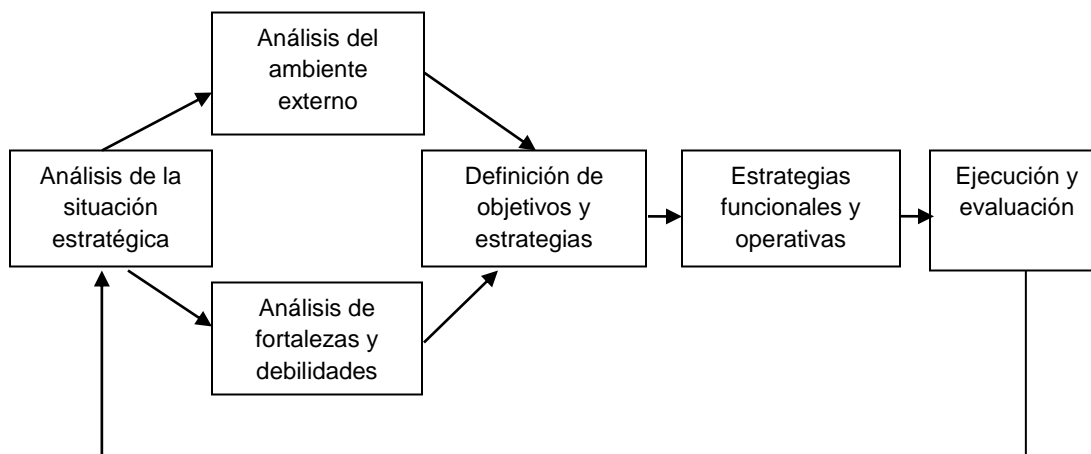
Esos son ejemplos de estrategias o políticas de negocios.

La estrategia también puede considerarse como la elección de las formas de competir: dónde, cómo, cuándo y con quién competir.

La planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica (o estrategia corporativa) se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, entre otros. (Amaru, 2009)

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de dos a diez años.

Flujo grama de Planeación Estratégica. - Diseño N°1



Fuente: (Amaru, 2009).



Los planes estratégicos a cinco años son comunes y se revisan a medida que surge información significativa. Por lo regular, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o a ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planeación más cortos.

- Elaboración del plan estratégico

El plan estratégico de una empresa es la combinación de decisiones sobre

1. La misión o los productos y servicios que ella ofrece a determinados clientes y mercados.
2. Los objetivos de desempeño que deben alcanzarse y
3. Las ventajas competitivas que pretende tener sobre sus competidores.

El plan estratégico es la respuesta a las amenazas y oportunidades del ambiente y de los sistemas internos de la organización.

De una empresa a otra, los planes estratégicos pueden tener distintos grados de formalidad, alcance, periodicidad en su elaboración y muchos otros atributos. (Amaru, 2009).

- Definición de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos definen los resultados deseados para toda la empresa en el largo plazo; abarcan áreas de desempeño como posición en el mercado, volumen de negocios, innovación, responsabilidad social e imagen en la comunidad, competencias de los recursos humanos, valor y eficiencia de los recursos físicos, inversiones y resultados financieros globales, entre otros.



#### 4.2.1.4 Planes financieros a corto plazo (operativos)

- Planeación operativa. Definición.

Para alcanzar objetivos es necesario realizar actividades y consumir recursos. Al proceso de definir actividades y recursos se le llama planeación operativa. Este proceso comprende las siguientes etapas o decisiones principales:

1. Análisis de los objetivos.
2. Planeación de uso del tiempo.
3. Planeación de los recursos.
4. Evaluación de los riesgos.
5. Previsión de los medios de control.

El orden en que se realizan estas etapas varía según las circunstancias. Por ejemplo, en la planeación de una expedición a un lugar desconocido, es importante comenzar por la evaluación cuidadosa de los riesgos. Las herramientas administrativas, como los cronogramas, presupuestos, organigramas, políticas y procedimientos, son un apoyo para las decisiones de planeación operativa. A continuación se analizan cada una de estas etapas o decisiones y las herramientas de planeación operativa. (Amaru, 2009)

1. Análisis de los objetivos

El proceso de planeación operativa comienza con la división del objetivo principal en objetivos menores, formando así una cadena de medios y fines. La división sucesiva de un objetivo principal en objetivos menores está representada por una estructura analítica.



El objetivo principal se presenta como un producto (competición) que necesita de otros productos (competidores, público, etc.) Para poder llevarse a cabo.

Al diseñar una estructura analítica, es importante hacer una lista exhaustiva de todos los productos (u objetivos), a fin de asegurar que se realice el objetivo principal. De preferencia, los productos deben indicarse mediante sustantivos (casa, sistema, examen de admisión, etcétera). (Amaru, 2009)

## 2. Planeación de uso del tiempo.

El uso del tiempo refleja el trabajo o esfuerzo necesarios para realizar los objetivos; el esfuerzo se realiza por medio de actividades que consumen tiempo.

Para planear el uso del tiempo es necesario:

- Identificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y estimar su duración.
- Programar la distribución de las actividades en el tiempo, en un cronograma.
- Identificación de las actividades

La identificación de las actividades necesarias para realizar los objetivos tiene como base la estructura analítica; esta identificación depende de la comprensión de los objetivos, la creatividad y la experiencia propia y ajena. Para hacer una lista exhaustiva de actividades se pueden usar las técnicas de la toma de decisión, en especial la lluvia de ideas. De preferencia, las actividades deben identificarse por medio de verbos (hacer, llevar, transportar, entre otros).



3. Planeación de los recursos.

Las actividades consumen recursos. Una vez identificadas las actividades, la siguiente etapa es la definición de los recursos necesarios para realizarlas, así como su costo.

4. Evaluación de los riesgos.

Los riesgos son eventos o condiciones que afectan la realización o el resultado de las actividades y que pueden amenazarlas. Por ejemplo, la posibilidad de un accidente es un riesgo en cualquier tipo de viaje. La posibilidad de que llueva es un riesgo para cualquier evento al aire libre.

Sin embargo, en ocasiones el riesgo es la contrapartida de un beneficio potencial u oportunidad; si usted no viaja, puede quedarse sin estudiar, trabajar o hacer negocios. El riesgo es inherente a muchas situaciones. Hay quien considera que en la vida no hay certezas, sólo riesgos y oportunidades.

En el proceso de planeación operativa, los riesgos deben identificarse y analizarse para hacer posible la planeación de acciones que reduzcan su ocurrencia o minimicen sus consecuencias. La identificación de los riesgos se realiza con base en los objetivos y en las listas de actividades y recursos.

Una vez que se han identificado los riesgos, se analizan para clasificarse de acuerdo con la probabilidad de que ocurran y la gravedad de sus impactos. El análisis posibilita, finalmente, la planeación de acciones para responder a los riesgos, de manera que se reduzca su ocurrencia o se minimicen sus consecuencias. (Amaru, 2009).



5. Previsión de los medios de control.

En el proceso de administración, el control no tiene el significado popular de fiscalización.

Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Al ejercer la función de control, el administrador trabaja como el piloto de un vehículo, monitoreando en forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino.

El proceso de control ofrece información y posibilita tomar decisiones sobre:

1. Cuáles objetivos debe alcanzar una organización o sistema.
2. El desempeño de la organización o sistema en comparación con los objetivos.
3. Riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el objetivo.
4. Lo que debe hacerse para asegurar la realización de objetivos.
5. La necesidad de cambiar el objetivo.

El proceso de control, así como los demás procesos administrativos, está formado por otros procesos; al de buscar información sobre el desempeño también se le llama monitoreo o seguimiento; al de comparar y sacar conclusiones sobre el desempeño también se le llama de evaluación.

Controlar, en esencia, es un proceso de tomar decisiones que tienen como finalidad mantener un sistema en la dirección de un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo.



El objetivo se convierte en el criterio o modelo de control y en la evaluación del desempeño del sistema.

#### 4.2.2 Técnicas de planeación financiera a corto plazo.

##### 4.2.2.1 Planeación de Efectivo.

El presupuesto de caja, o pronóstico de caja, es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo.

Por lo general, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos.

Como muchas empresas se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, el presupuesto de caja se presenta muy a menudo con una frecuencia mensual. Las empresas con patrones estables de flujo de efectivo usan intervalos trimestrales o anuales.

Sin duda el estado de flujo es sumamente importante en las empresas para medir la capacidad de pago y la liquidez, es una herramienta básica para la toma de decisión para el director financiero.





- Presupuesto de caja

Para la elaboración del presupuesto de caja, se debe de considerar todas las entradas de efectivo de una empresa durante un periodo financiero específico, esto para poder proyectar el presupuesto del periodo a trabajar.

1. Entradas de efectivo las entradas de efectivo incluyen todas las entradas de efectivo de una empresa durante un periodo financiero específico. Los componentes más comunes de las entradas de efectivo son las ventas en efectivo, la recaudación de las cuentas por cobrar y otras entradas en efectivo.

2. Ventas pronosticadas este rubro inicial es simplemente informativo. Se incluye como una ayuda para calcular otros rubros relacionados con las ventas.

3. Ventas en efectivo las ventas en efectivo de cada mes representadas se pueden pronosticar con un porcentaje establecido a través de decisiones gerenciales, esta pueden ser en base al último mes trabajado o su equivalente de años anteriores.

4. Recaudación de cuentas por cobrar estos rubros representan el cobro de cuentas por cobrar (c/c) generadas por las ventas en meses anteriores.

5. Otras entradas de efectivo estas son entradas de efectivo que se esperan de fuentes distintas a las ventas. Los intereses recibidos, los dividendos recibidos, los ingresos por la venta de equipo, los ingresos por la venta de acciones y bonos, y los ingresos por arrendamiento se incluyen aquí.

6. Total de entradas en efectivo esta cifra representa el total de todas las entradas de efectivo registradas en cada mes.



7. Desembolsos de efectivo los desembolsos de efectivo incluyen todos los desembolsos de efectivo que realiza la empresa durante un periodo financiero determinado.

Es importante reconocer que la depreciación y otros gastos que no son en efectivo no se incluyen en el presupuesto de caja porque simplemente representan una amortización programada de una salida de efectivo previa. El efecto de la depreciación, como mencionamos anteriormente, se refleja en la disminución de la salida de efectivo para pagos fiscales. (Gitman & Zutter, 2012)

Sin duda es un escudo fiscal, toda depreciación y amortización se suprimen de la elaboración del flujo de efectivo, ya que no representa salida de dinero, sin embargo para el director financiero sigue siendo un comodín muy importante para elaboración de estados financieros proyectados, esta es una herramienta que estudiaremos más adelante.

El presupuesto de caja indica si se espera un faltante o un excedente de caja en los meses que abarca el pronóstico. La cifra de cada mes se basa en el requisito impuesto internamente de un saldo de efectivo mínimo y representa el saldo total al final del mes. (Gitman & Zutter, 2012).

#### 4.2.2.2 Pronóstico de ventas

La entrada clave en el proceso de planeación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas. Esta predicción de las ventas de la empresa durante cierto periodo se elabora generalmente en el departamento de marketing.

De acuerdo con el pronóstico de ventas, el gerente financiero calcula los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos de ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas.



El gerente también determina el nivel requerido de activos fijos y el monto de financiamiento (si lo hay) necesario para apoyar el nivel proyectado de ventas y producción. En la práctica, la obtención de buenos datos es el aspecto más difícil del pronóstico.

El pronóstico de ventas se basa en un análisis de datos externos, internos o una combinación de ambos.

Un pronóstico externo se basa en las relaciones observadas entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos clave, como el producto interno bruto (PIB), la construcción de nuevas viviendas, la confianza del consumidor y el ingreso personal disponible. Los pronósticos que contienen estos indicadores están fácilmente disponibles.

Los pronósticos internos se basan en un consenso de pronósticos de ventas obtenidos a través de los canales propios de ventas de la empresa. Por lo general, se pide a los vendedores de campo de la empresa que calculen cuántas unidades de cada tipo de producto esperan vender el siguiente año.

El gerente de ventas reúne y suma estos pronósticos, además de ajustar las cifras aplicando el conocimiento de mercados específicos o considerando las habilidades de predicción del vendedor. Finalmente, se realizan ajustes adicionales por factores internos, como las capacidades de producción. Por lo general, las empresas utilizan una combinación de datos de pronósticos externos e internos para elaborar el pronóstico final de ventas.

Los datos internos proporcionan una visión de las expectativas de ventas, y los datos externos ofrecen un medio para ajustar tales expectativas, tomando en cuenta factores económicos generales.



La naturaleza del producto de la empresa también afecta con frecuencia la mezcla y los tipos de métodos de pronósticos utilizados. (Gitman & Zutter, 2012)

Esta herramienta de planeación financiera es la otra cara de la moneda de la planeación, si anteriormente pronosticábamos los gastos que en este caso es más fácil, porque tenemos costos y gastos fijos y algunos mixtos, (es decir entre fijo y variable), en el caso de las ventas, es complicado saber cuántos productos lograremos vender o cuantos cliente nuevos vendrán y cuantos clientes se irán.

Si bien es cierto es un trabajo de la gerencia de mercado, el director financiero debe de trabajar estrechamente con estos datos, de ahí dependerá, cuanto estamos dispuesto a gastar en otras activos de la institución, como lo son infraestructura o activo fijo.

De las ventas dependen las utilidades, son metas que tanto la gerencia de mercado como la gerencia financiera deben de trabajar juntas para proponérselas y estar segura que son alcanzable para la empresa y que estas no les quedara grande en términos de cumplimiento, debido que si esto paso, puede que los gastos establecidos superen los ingresos reales.

La mercadotecnia es una función de la empresa u organización (como lo es la función productiva, financiera, administrativa, etc...) Que tiene la finalidad de identificar a los mercados meta para satisfacer sus necesidades o deseos mediante una adecuada implementación de las siguientes funciones:

1. Investigación de mercado,
2. Decisiones sobre el producto,
3. Decisiones de precio,
4. Distribución o plaza,
5. Promoción,



6. Venta y posventa. Todo ello, con la finalidad de generar una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

La planeación financiera a corto plazo empieza con el pronóstico de las ventas, a partir del cual y se desarrollan los planes de producción que toman en cuenta las materias primas requeridas, requerimientos de mano de obra directa y gastos operativos.

Una vez hechas estas estimaciones se pueden preparar el estado de resultado pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa que junto con el plan de desembolsos por activos fijos, el plan de financiamiento a largo plazo y el balance general del período actual, sirven para conformar finalmente el balance general pro forma.

Las empresas se valen por lo general de una combinación de datos de predicción externos e internos al elaborar la predicción de ventas final. La información interna proporciona perspectivas para esperar un nivel determinado de ventas, en tanto que la información externa sirve para incorporar los factores económicos generales al conjunto de ventas esperadas. Los datos internos dan idea de las expectativas de ventas, en tanto que los datos externos ofrecen la manera de ajustar estas expectativas teniendo en cuenta los factores económicos generales.

De todo lo anterior se asume que el pronóstico de ventas, constituye una herramienta esencial para las empresas, ya que permite predecir la demanda en un determinado periodo.

El pronóstico de ventas, determinará que puede venderse con base en la realidad, y el plan de ventas permite que esa realidad hipotética se materialice. Guiando el resto de los planes operativos.



Apoya a la toma de decisiones por parte de las gerencias de mercadeo, ventas y producción al proveerlos con información congruente y exacta, la cual se calcula utilizando métodos matemáticos.

#### 4.2.2.3 Planeación de las utilidades: estados financieros pro forma.

Mientras que la planeación de efectivo se centra en el pronóstico de flujos de efectivo, la planeación de las utilidades se basa en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera general de la empresa.

Los accionistas, los acreedores y la administración de la compañía prestan mucha atención a los estados financieros pro forma, que son estados de resultados y balances generales proyectados.

Todos los métodos para calcular los estados pro forma se basan en la creencia de que las relaciones financieras reflejadas en los estados financieros pasados de la empresa no cambiarán en el siguiente periodo.

Se requieren dos entradas para elaborar los estados pro forma: 1. Los estados financieros del año anterior y 2 el pronóstico de ventas del año siguiente. (Gitman & Zutter, 2012)

- Elaboración del estado de resultados pro forma

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance pro-forma muestra la posición financiera



esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

El método del porcentaje de ventas es un método sencillo para desarrollar un estado de resultados pro forma. Pronostica las ventas y después expresa los diversos rubros del estado de resultados como porcentajes de las ventas proyectadas. Es probable que los porcentajes usados correspondan a los porcentajes de ventas de esos rubros en el año anterior. (Gitman & Zutter, 2012)

El estado de resultado proforma, es vital para que los dueños y otros interesados en los resultados de la empresa, se den una idea de los utilidades para el periodo en curso u otros periodos futuros, sin embargo, es normal que nadie proyecta para perder, pero aun así los usuarios de esta información tendrán una idea del porcentaje de crecimiento que está llevando y llevara la compañía.

- Consideración de los tipos de costos y gastos

La técnica que se usa para elaborar el estado de resultados pro forma supone que todos los costos y gastos de la empresa son variables; es decir, suponemos que para un aumento porcentual determinado en las ventas, se generará el mismo aumento porcentual del costo de los bienes vendidos, los gastos operativos y los gastos por intereses.

Como este método supone que todos los costos son variables, puede subestimar el aumento en las utilidades que se presentarán cuando se incrementen las ventas si algunos de los costos de la empresa son fijos. De forma análoga, si las ventas disminuyen, el método del porcentaje de ventas puede sobrestimar las utilidades si algunos de los costos son fijos y no disminuyen cuando los ingresos declinan.



Así, un estado de resultados pro forma que se elabora usando el método de porcentaje de ventas generalmente tiende a subestimar las utilidades cuando las ventas aumentan y a sobrestimar las utilidades cuando las ventas disminuyen.

La mejor forma de ajustar la presencia de costos fijos al elaborar un estado de resultados pro forma es clasificar los costos y gastos históricos de la empresa en componentes fijos y variables.

Los rendimientos potenciales, así como los riesgos resultantes del uso de costos fijos (operativos y financieros) para crear “apalancamientos”. El punto clave a identificar aquí es que los costos fijos hacen más variables las utilidades de una empresa que sus ingresos.

Es decir, cuando tanto las utilidades como las ventas se elevan, las utilidades tienden a crecer a un ritmo más rápido, pero cuando las utilidades y las ventas disminuyen, el porcentaje de disminución en las utilidades con frecuencia es mayor que el ritmo de disminución en las ventas.

Evidentemente, al utilizar un método simplificado para elaborar el estado de resultados pro forma, debemos clasificar los costos y gastos en componentes fijos y variables. (Gitman & Zutter, 2012)

Se retoma en este acápite, sin importar la proyección de las ventas que tengamos, siempre va a existir cierta cantidad de costos y gastos fijos, que sin importar el número de producto vendidos siempre tendremos que pagar una cantidad establecida.

Esto influye directamente en la elaboración de estado de resultado proforma, debido que las utilidades ya no se comportaran directamente proporcional con los ingresos por ventas, debido que existen costos y gastos fijos que rendir.





Es muy importante una buena combinación entre los costos y gastos fijos, variables y mixtos al momento de elaboración de estados financieros pro-forma.

No existe una regla para la óptima planeación debido a que cada empresa es diferente, se podría decir que cada una tiene su propia formula óptimo para la planeación, el truco está en poder encontrar la combinación exacta para dicha empresa.

- Elaboración del balance general pro forma

Existen varios métodos simplificados disponibles para elaborar el balance general pro forma. Uno implica el cálculo de todas las cuentas del balance general como un porcentaje estricto de las ventas.

El mejor método y que se utiliza más a menudo es el método crítico, en el que se calculan los valores de ciertas cuentas del balance general, y el financiamiento externo de la empresa se usa como una cifra de equilibrio o “ajuste”. (Denominada, “financiamiento externo requerido”), el método crítico es una versión mejorada del método de porcentaje de ventas para la elaboración del balance general pro forma.

Como el método crítico solo requiere un poco más de información y produce mejores estimaciones que cualquier método de porcentaje de ventas.

#### 4.2.2.4 Evaluaciones de los estados pro forma.

Resulta difícil pronosticar las diferentes variables que participan en la elaboración de los estados pro forma. Por consiguiente, los inversionistas, prestamistas y administradores con frecuencia emplean las técnicas para realizar



cálculos aproximados de los estados financieros pro forma. Sin embargo, es importante identificar las debilidades básicas de estos métodos simplificados.

Las debilidades residen en dos suposiciones:

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

Estas suposiciones no se pueden justificar únicamente con base en su capacidad para simplificar los cálculos implicados. Sin embargo, a pesar de sus debilidades, es muy probable que los métodos simplificados para la elaboración de los estados pro forma se sigan usando con frecuencia debido a su relativa sencillez. El uso extendido de las hojas de cálculo sin duda facilita el proceso de planeación financiera.

Sin importar cómo se elaboren los estados pro forma, los analistas deben saber cómo usarlos para tomar decisiones financieras. Tanto los gerentes financieros como los prestamistas pueden usar los estados pro forma para analizar las entradas y salidas de efectivo de la empresa, así como su liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y valor de mercado.

Es posible calcular varias razones a partir de los estados de resultados y el balance general pro forma para evaluar el desempeño. Las entradas y salidas de efectivo se evalúan elaborando un estado pro forma de flujos de efectivo.

Después de analizar los estados pro forma, el gerente financiero podrá tomar medidas para ajustar las operaciones planeadas con la finalidad de alcanzar las metas financieras a corto plazo.



Por ejemplo, si las utilidades proyectadas en el estado de resultados pro forma son demasiado bajas, se podrían iniciar diversas acciones relacionadas con los precios y/o la disminución de costos.

Si el nivel proyectado en las cuentas por cobrar en el balance general pro forma es demasiado alto, será necesario realizar cambios en las condiciones de otorgamiento del crédito o la política de cobro. Por consiguiente, los estados pro forma son muy importantes para consolidar los planes financieros de la compañía para el siguiente año.

Esta técnica es muy útil gracias que se puede ir actualizando en tiempo real y poder ir ajustando según los resultados de la empresa, proyectando así los próximos meses de trabajo

- Estado de flujo de fondos

Una herramienta más de análisis financiero y 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. 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:

1. Actividades de operación
2. Actividades inversión y
3. Actividades 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.

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.

A como lo vimos anteriormente, 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.

El presupuesto de efectivo, la elaboración de pronósticos e incluso el modelado del crecimiento sustentable se facilitan empleando una hoja de cálculo en la computadora. Estos programas incluyen el análisis y la planeación financiera.

El director de finanzas toma decisiones para asegurar que la empresa tenga suficientes fondos para cumplir con sus obligaciones financieras en las fechas establecidas para aprovechar las oportunidades de inversión.

Para ayudar al analista a evaluar estas decisiones (tomadas durante un periodo), necesitamos estudiar el flujo de fondos de la empresa. Si arreglamos el flujo de fondos de una compañía de manera sistemática, el analista puede determinar mejor si las decisiones tomadas dieron como resultado un flujo de fondos razonable o flujos cuestionables que necesitan mayor inspección. (Van Horne & Wachowicz, AdmonFinanciera, 2010).

- Fondos alternativos

La primera definición que viene a la mente es que los fondos están en efectivo (o son equivalentes de efectivo). Definidos de esa manera, debemos interesarnos por las transacciones que tienen efecto sobre las cuentas de efectivo.

Las transacciones, que afectan los flujos de entrada y de salida del efectivo, son primordiales (y, de hecho, ayudan a explicar la importancia del estado de flujos de efectivo). Pero definir los fondos como efectivo es limitante.

Un análisis de flujo de fondos en el que éstos se definen estrictamente como efectivo no toma en cuenta las transacciones que no afectan directamente el



“efectivo”, y estas transacciones pueden ser cruciales para una evaluación completa del negocio.

Compras importantes de fin de periodo y ventas a crédito, la adquisición de propiedad a cambio de acciones o bonos, y el intercambio de una propiedad por otra son sólo unos cuantos ejemplos de transacciones que no se reportarían en un estado de flujo de fondos o de efectivo.

Al ampliar nuestro concepto de fondos para incluir todas las inversiones y reclamaciones (contra esas inversiones) nos permite considerar todas estas transacciones como fuentes y como usos de los fondos.

Habiendo dicho lo anterior, al aceptar las “inversiones y reclamaciones” como la definición de fondos, nuestra atención se centra en el balance general, que es un estado de la posición financiera (o “posición de fondos”) de la empresa. Ahí hemos arreglado todas las inversiones de la empresa (activos) y obligaciones (pasivos y capital de accionistas) en contra de estas inversiones por los acreedores y por los dueños.

Así, el flujo de fondos de la empresa comprende los cambios individuales en los elementos del balance general entre dos puntos en el tiempo.

Estos puntos se ajustan a las fechas de inicio y final del balance general del periodo que sea relevante para el estudio: un trimestre, un año o cinco años.

Las diferencias en los elementos individuales del balance general representan flujos de fondos “netos” que resultan de las decisiones tomadas por la administración durante el periodo en cuestión.



- Resumidamente podemos aclarar lo siguiente

Balance general = reservas de fondos

Cambios en los elementos del balance general = flujo de fondos “netos”

Debemos resaltar que el estado de flujo de fondos describe los cambios netos y no brutos entre dos balances generales comparables en fechas distintas. Por ejemplo, puede pensarse que los cambios brutos incluyen todos los cambios ocurridos entre dos fechas de balance, y no la suma de estos cambios; es decir, el cambio neto según se definió.

Aunque un análisis del flujo de fondos brutos de una empresa en el tiempo sería mucho más revelador que el análisis de flujos de fondos netos, solemos estar restringidos por la información financiera disponible, a saber, los estados financieros básicos.

Aunque en general dan un panorama amplio de los fondos, los estados de fondos resultantes con frecuencia se centran en el cambio en la posición de efectivo de la empresa con el paso del tiempo o su cambio en el capital de trabajo neto (activos corrientes menos pasivos corrientes). En última instancia un estado de flujo de fondos se centra en el cambio de efectivo de la empresa.

Para la correcta elaboración de un estado de flujo de fondos se debe de tener bien claro la utilización de fuentes y usos de fondos, esto nos servirá para un posterior y planeación financiera.



Diseño de Utilización de fuentes y usos de fondos.

Fuentes de fondos	Usos de fondos
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Cualquier disminución (-) en un activo</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cualquier incremento (+) en un activo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Cualquier incremento (+) en un artículo de las reclamaciones (es decir, un pasivo o el capital de los accionistas)</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cualquier decremento (-) en un elemento de reclamaciones (es decir, un pasivo o el capital de los accionistas)</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

Por ejemplo, una reducción en inventario (activo) sería una fuente de fondos, al igual que un incremento en préstamos a corto plazo (reclamaciones).

Un incremento en las cuentas por cobrar (activos) sería un uso de fondos, y una reducción en el capital de los accionistas (reclamación), a través, por ejemplo, de la recompra de un valor, también sería un uso de fondos.

- Implicaciones del análisis del estado de fondos

El análisis del estado de los fondos nos permite una comprensión de las operaciones financieras de una empresa que será muy valiosa para el director de finanzas que examina los planes de expansión pasados y futuros de la empresa y su efecto en la liquidez.

Es posible detectar los desequilibrios en el uso de los fondos para tomar las acciones adecuadas. Por ejemplo, un análisis que abarca varios años anteriores podría revelar un crecimiento en los inventarios fuera de proporción con respecto al crecimiento de otros activos o a las ventas.





A partir del análisis tal vez se determine que el problema se debe a ineficiencias en el manejo del inventario. Así, un estado de fondos envía señales de alerta con respecto a problemas que se pueden analizar con detalle para tomar las acciones apropiadas y corregirlos.

Otro uso de los estados de fondos es la evaluación de las finanzas de la empresa. Un análisis de las fuentes principales de fondos en el pasado puede revelar qué porciones de su crecimiento fueron financiadas interna o externamente.

Al evaluar las finanzas de la empresa, seguramente se evaluará la razón entre dividendos y utilidades con respecto a las necesidades de fondos totales de la empresa.

Los estados de cuenta de fondos también son útiles al juzgar si una empresa se ha expandido a una tasa demasiado rápida o si la capacidad de financiamiento está restringida.

Es posible determinar si el crédito comercial de proveedores (cuentas por pagar) ha aumentado de manera desmedida para aumentar los activos corrientes y las ventas. Si el crédito comercial ha aumentado a un ritmo significativamente rápido, usted querrá evaluar las consecuencias de mayor lentitud en el pago de créditos vigentes de la empresa y su capacidad de financiamiento en el futuro.

También es revelador analizar la mezcla de financiamiento a corto y largo plazos en relación con los fondos necesarios para la empresa.

Si estas necesidades son primordialmente para activos fijos e incrementos permanentes en los activos corrientes, podría encontrar, con desánimo, que una parte significativa del financiamiento total proviene de fuentes a corto plazo.



El análisis de un estado de fondos para el futuro será muy valioso para un director financiero en la planeación del financiamiento a mediano y largo plazos de la empresa. Revela las necesidades prospectivas de fondos totales, el tiempo esperado de estas necesidades y su naturaleza; es decir, si la inversión aumentada será principalmente para inventarios, activos fijos, etcétera.

A partir de esta información, junto con los cambios esperados en las cuentas comerciales por pagar y los diferentes acumulados, el director financiero podrá planear el financiamiento de la empresa de manera más efectiva. Además, podrá determinar la posición esperada de efectivo al cierre simplemente ajustando el saldo de efectivo inicial para el cambio en el efectivo reflejado en el estado proyectado de fuentes y usos. En esencia, el cambio proyectado en efectivo es un residuo.

De manera alternativa, será posible pronosticar la posición de efectivo futura para la empresa a través de un presupuesto de efectivo, donde se hacen estimaciones directas de los flujos de efectivo futuros. (Van Horne & Wachowicz, AdmonFinanciera, 2010)

De acuerdo a lo visto anteriormente podemos concluir que los estados financieros proyectados son pieza fundamental para el crecimiento de la empresa, ya que estos nos ayudan a la toma de decisiones y prevención de situaciones. La empresa puede pronosticar razonablemente, pero hay que considerar el área de ventas, de operación y producción.

No debemos olvidar que para la elaboración de los estados financieros proyectados hay que considerar otros elementos tales como; la predicción de la situación económica, disposiciones laborales y fiscales, estudio de las actitudes y comportamiento del público, factores sociológicos, así como la oferta en el mercado que estamos involucrados.



#### 4.2.2.5 Financiamientos a corto plazo (proveedores)

Por lo general, las compras realizadas por una empresa son a crédito. Al efectuarse la compra, el negocio adquiere una responsabilidad por pagar, la cual debe liquidarse en alguna fecha futura. Estas partidas por pagar en las que se ha incurrido como consecuencia de compra de materiales o mercancías a crédito se convierten en pasivos que deben pagar se con dinero, mercancías o servicios.

Las cuentas por pagar a proveedores representan la cantidad de dinero que se debe a los proveedores, por mercancías compradas con el propósito de venderlas o de transformarlas, en el caso de la materia prima de la industria de la transformación.

Otros tipos de partidas que se producen a causa de sueldos que se deben a los empleados, cantidades que se deben a las compañías de servicios públicos, intereses acumulados sobre documentos por pagar e importes que se deben por concepto de impuestos, se anotan por separado como “sueldos por pagar”, “servicios públicos por pagar”, “intereses por pagar” e “impuestos por pagar”.

Además de la planeación financiera por medio de disponibilidades, el director financiero debe de tomar en cuenta el financiamiento corto plazo, para la debida diligencias del negocio, es importante saber cuánto vamos a pagar y en qué momento lo vamos a pagar, (control de obligaciones), cuanto necesitamos para la operatividad del negocio, en que lo vamos a utilizar y para que lo vamos a utilizar.

Hasta cierto punto la planeación financiera de las disponibilidades están de la mano con las obligaciones, es decir, si realizamos un préstamo a un banco, creamos la obligación y aumenta nuestra cuenta bancaria, así como si creamos un cuenta por pagar, a través de un proveedor que nos facilitó mercadería, nace una obligación a corto plazo y aumenta nuestro stock de inventarios.



Detallaremos las principales obligaciones a corto plazo, siendo estas tomadas en cuenta para la planeación financiera a corto plazo.

Según James C. Van Horne, el financiamiento a corto plazo se puede clasificar de acuerdo con el hecho de que la fuente sea espontánea o no. Las cuentas por pagar y los gastos acumulados se clasifican como espontáneos porque surgen de manera natural de las transacciones diarias de la empresa. Su magnitud es principalmente una función del nivel de las operaciones de una compañía.

Conforme las operaciones se expanden, estas deudas suelen incrementarse y financiar parte de la acumulación de activos. Aunque todas las fuentes espontáneas de financiamiento se comportan de esta manera, todavía queda cierto grado de criterio por parte de una compañía para definir la magnitud exacta de este financiamiento. (Van Horne & Wachowicz, AdmonFinanciera, 2010)

- Cuentas por pagar (crédito comercial de los proveedores)

Las deudas comerciales son una forma de financiamiento a corto plazo común en casi todos los negocios. De hecho, de manera colectiva, son la fuente más importante de financiamiento para las empresas.

En una economía avanzada, la mayoría de los compradores no tienen que pagar por los bienes a la entrega, sino que el pago se difiere por un periodo. Durante ese periodo, el vendedor de bienes extiende el crédito al comprador. Puesto que los proveedores son menos estrictos para extender el crédito que las instituciones financieras, las compañías en especial las pequeñas se apoyan fuertemente en el crédito comercial.



De los tres tipos de crédito comercial: cuentas abiertas, letras o pagarés y aceptaciones comerciales, el acuerdo de cuenta abierta es, sin duda, el más común. Con este arreglo, el vendedor envía los bienes al comprador y una factura que especifica los bienes enviados, la cantidad que debe y los términos de la venta.

El crédito de cuenta abierta adquiere su nombre del hecho de que el comprador no firma un instrumento de deuda formal que evidencie la cantidad que adeuda al vendedor. En general, el vendedor extiende el crédito con base en una investigación sobre el comprador.

El crédito de cuenta abierta aparece en el balance general del comprador como cuentas por pagar. En algunas situaciones se usan notas de promesa de pago en vez del crédito de cuenta abierta. El comprador firma una nota como evidencia de deuda hacia el vendedor.

La nota exige el pago de la obligación en alguna fecha futura especificada. Este acuerdo se usa cuando el vendedor quiere que el comprador reconozca la deuda de manera formal. Por ejemplo, un vendedor puede pedir una nota de promesa a un comprador si su cuenta abierta está atrasada.

Una aceptación comercial es otro acuerdo mediante el cual se reconoce toda la deuda del comprador. Con este acuerdo, el vendedor obtiene una orden de pago dirigida al comprador, ordenándole pagar en alguna fecha futura. El vendedor no entrega los bienes sino hasta que el comprador acepta la orden de pago. Al aceptar, el comprador designa un banco en el cual se pagará la orden cuando venza.

En ese momento, la orden de pago se convierte en una aceptación comercial y, dependiendo de la solvencia del comprador, puede contener cierto grado de bursatilidad. Si la aceptación es negociable, el vendedor de bienes



puede venderla con un descuento y recibir el pago inmediato por los bienes. Al vencimiento, el portador de la aceptación la presenta en el banco designado para cobrarla. (Van Horne & Wachowicz, AdmonFinanciera, 2010)

De la misma manera que se menciona anteriormente, la mejor forma de financiamiento a corto plazo serían las cuentas por pagar a proveedores, estas no cobran un interés sobre saldo, ni una mora de recargo, a menos que nos retrasemos en el cumplimiento del pago, es decir, es trabajar con dinero ajeno sin pagar por utilizarlo, en algunas ocasiones podemos realizar acuerdos de pago bastante flexibles según nuestra comodidad de liquidez.

Más adelante se descubrirá el costo de utilizar dinero prestado, este estudio, reafirmara que las cuentas por pagar es el financiamiento más barato, el único detalle sería que es a un tiempo demasiado corto.

- Gastos acumulados

Quizá más que las cuentas por pagar, los gastos acumulados representan una fuente espontánea de financiamiento. Los gastos acumulados más comunes son salarios e impuestos. Ambas cuentas tienen el gasto acumulado, pero todavía no pagado. Es usual que se especifique una fecha en que debe pagarse el gasto acumulado.

Los impuestos tanto municipales como fiscales tienen ya fechas específicas para hacer efectivo los pagos. Los salarios suelen pagarse cada quincena o mes. Igual que las cuentas por pagar, los gastos acumulados tienden a subir o bajar con el nivel de las operaciones de la empresa.

Por ejemplo, si aumentan las ventas, los costos de mano de obra casi siempre aumentan y, con ellos, los salarios acumulados. Cuando las ganancias aumentan, los impuestos acumulados también lo hacen.



En un sentido, los gastos acumulados representan financiamiento sin costo. Los servicios se prestan a cambio de salarios, pero no se paga a los empleados sino hasta la fecha establecida, y los empleados están de acuerdo con ello. Así, los gastos acumulados representan una fuente de financiamiento libre de intereses.

Por desgracia para la compañía, los gastos acumulados no representan financiamiento discrecional verdadero. En el caso de los impuestos, el gobierno es el acreedor y le gusta que le paguen a tiempo.

Una compañía con dificultades financieras extremas puede posponer su pago de impuestos por un tiempo corto, pero hay penalizaciones y cargos de interés. Puede posponer el pago de salarios sólo a costa de sus empleados y su ánimo.

Los empleados podrían responder con ausentismo y menos eficiencia, o incluso buscando empleo en otra parte. Una compañía debe tener un gran cuidado al posponer el pago de salarios. Deberá informar a los empleados al respecto y establecer una fecha definida para el pago. Esta medida es un último recurso, pero de todas maneras muchas compañías que están a punto del desastre con el flujo de efectivo llegan a la situación de tener que posponer el pago de salarios y de otras cuentas.

De las dos fuentes principales de financiamiento a corto plazo, el crédito comercial de los proveedores y los gastos acumulados, pasamos a métodos de financiamiento a corto plazo negociado (o externo).

En el mercado público, ciertos instrumentos de mercado de dinero proporcionan financiamiento a las corporaciones cuando se venden a los inversionistas, ya sea directamente por el emisor, o de manera indirecta a través de agentes



independientes. Las fuentes principales de préstamos a corto plazo son los bancos comerciales y las compañías financieras.

Tanto con el crédito en el mercado de dinero como con los préstamos a corto plazo, el financiamiento requiere un acuerdo formal. (Van Horne & Wachowicz, AdmonFinanciera, 2010)

Sin duda alguna los gastos acumulados nos sirven de apalancamiento sin costo alguno, porque trabajamos con dinero que no es nuestro y que en algún momento debemos de rendir esas obligaciones, sin embargo es un financiamiento meramente contable, es decir, en nuestras cuentas contables están registradas como obligaciones ósea un apalancamiento, pero en ningún momento ingresaron con ese objetivo, si no que fue dinero retenido de nuestros propios ingresos pendientes a ser rendidos en un espacio corto de tiempo.

Después de lo estudiado, podemos decir: “no existe el dinero gratis”, para trabajar con dinero ajeno, debemos estar entendidos que existe un costo para esto, a pesar de que tenemos la obligación de regresar la cantidad exacta que nos financiaron debemos de pagar otros tipos de cargos por ellos, debido a esta razón, el director financiero debe de tomarlo en cuenta para sus planeaciones financieras.

A continuación detallaremos este tema para ser considerado.

- El costo de pedir prestado

El factor del costo de pedir prestado incluye tasas de interés “establecidas”, saldos de compensación y cuotas de compromiso sobre préstamos a corto plazo.

Tasas de interés. Las tasas de interés (nominal) establecidas en la mayoría de los préstamos de negocios se determinan mediante negociación entre las partes. En





alguna medida, los bancos intentan variar la tasa de interés cobrada según la solvencia de quien pide prestado: a menor solvencia, mayor tasa de interés. También varían dependiendo de las condiciones del mercado de dinero.

Por ejemplo, una medida que cambia con las condiciones del mercado es la tasa preferencial, que es la tasa cobrada en préstamos de negocios a corto plazo para compañías con finanzas sólidas. Los grandes bancos del mercado de dinero suelen establecer la tasa, y ésta es relativamente uniforme en todo el país.

Aunque el término tasa preferencial parece implicar una tasa de interés que el banco cobra a sus clientes más dignos de crédito, ésta no ha sido la práctica reciente.

Ante la competencia creciente entre los bancos por atraer a los clientes corporativos y frente a la competencia extrema del mercado de papel comercial, la compañía bien establecida con finanzas sólidas con frecuencia puede pedir préstamos a una tasa de interés por debajo de la preferencial.

La tasa cobrada se basa en el costo marginal de los fondos del banco, que suele reflejarse en la tasa ofrecida interbancaria, o la tasa pagada sobre los certificados de depósito en el mercado de dinero.

Una tasa de interés marginal se agrega al costo de los fondos y esta suma se convierte en la tasa que se cobra al cliente. Esta tasa se modifica todos los días como respuesta a los cambios en las tasas del mercado de dinero. El margen arriba del costo de los fondos depende de las condiciones competitivas y del poder de negociación del prestatario, pero casi siempre excederá en un 1 por ciento.

Otros prestatarios pagarán ya sea la tasa preferencial o una tasa más alta, donde el precio del banco por el préstamo se establece en relación con la tasa preferencial. Así, la tasa preferencial a menudo sirve como tasa de referencia.



Por ejemplo, con un precio “preferencial más”, un banco puede extender una línea de crédito a una compañía a la tasa preferencial más cero punto cinco por ciento, es decir “la tasa preferencial más cero punto cinco por ciento”.

Si la tasa preferencial es del diez por ciento, al prestatario se le cobra una tasa de interés del diez punto cinco por ciento. Si la tasa preferencial cambia al ocho por ciento, el prestatario pagará ocho punto cinco por ciento. Entre los distintos clientes de los bancos, las diferencias en las tasas de interés con respecto a la preferencial deberían reflejar sólo diferencias en la solvencia.

Sin embargo, otros factores influyen también en los diferenciales. Entre ellos están los saldos de efectivo mantenidos y otros negocios que el prestatario tiene con el banco (como fideicomisos). además, el costo del servicio de un préstamo es determinante del diferencial con respecto a la tasa preferencial.

Es costoso administrar ciertos préstamos con colaterales, y este costo debe pasarse al prestatario ya sea como parte de la tasa de interés cobrada o como cuota especial.

De esta forma, la tasa de interés de un préstamo a corto plazo dependerá del costo que prevalece de los fondos para los bancos, la tasa de referencia existente (con frecuencia la tasa preferencial), la solvencia de quien solicita el préstamo, su relación presente y prospectiva con el banco y algunas veces otras consideraciones.

Además, debido a los costos fijos implicados en la investigación de crédito y el procesamiento del préstamo, se espera que la tasa de interés sobre préstamos pequeños sea más alta que la tasa sobre préstamos grandes.

Dos maneras comunes en las que se puede pagar interés sobre un préstamo de negocios a corto plazo son la de pago y la de descuento. Cuando se



trata de un pago, el interés se paga cuando vence la letra; cuando se trata de un descuento, el interés se deduce del préstamo inicial.

Cuando pagamos en la forma de descuento, podemos “utilizar” sólo una parte del préstamo durante el año, pero debemos regresar esa misma parte utilizada, más el porcentaje de interés aplicado sobre el saldo, al final del periodo. Así, la tasa de interés efectiva es más alta en una letra que descuenta que cuando se adopta la forma de pago. Debemos señalar que la mayoría de los préstamos bancarios se basan en un pago al final del periodo.

Saldos de compensación. Además de cobrar un interés sobre los préstamos, los bancos comerciales pueden requerir que el prestatario mantenga saldos en depósitos a la vista en el banco, en proporción directa ya sea con la cantidad de fondos prestados o con la cantidad del compromiso. Estos saldos mínimos se conocen como saldos de compensación.

La cantidad requerida en el saldo de compensación varía según las condiciones competitivas en el mercado para préstamos y las negociaciones específicas entre el prestatario y el prestamista. Los bancos en general desean obtener saldos por lo menos iguales al 10% de una línea de crédito. Otro arreglo puede ser que el banco requiera saldos promedio de cinco por ciento de la línea de crédito y cinco por ciento más sobre la cantidad que se debe cuando la línea está en uso.

El resultado de los saldos de compensación requeridos es que se eleva el costo efectivo del préstamo si se requiere que el prestatario mantenga saldos por arriba de la cantidad que la empresa tendría normalmente.

El concepto de saldos de compensación para préstamos tal vez se está debilitando. Cada vez más los bancos se orientan hacia las “ganancias” y no hacia



los “depósitos”. De acuerdo con esto, están mejorando su análisis de rentabilidad de las relaciones con los clientes.

Con las rápidas y significativas fluctuaciones en el costo de los fondos para los bancos en los años recientes, al igual que la competencia acelerada entre las instituciones financieras, los bancos ahora hacen préstamos sin requerimientos de saldos de compensación.

El interés cobrado, sin embargo, está más en la línea de los costos incrementales del banco para obtener fondos. El movimiento hacia el análisis de rentabilidad complejo ha llevado a los bancos a dirigir la compensación por los préstamos hacia las tasas de interés y las cuotas, y no hacia la compensación indirecta con los saldos de los depósitos.

Señalando la importancia que tienen los financiamientos a corto plazo o que diariamente utilizan las empresas, ya que les brinda la posibilidad de mantener una economía y una continuidad de sus actividades comerciales estable y eficiente y por consecuencia otorgar un mayor aporte al sector económico al cual participan.

Como todos sabemos el mundo de hoy vive bajo una gran tensión, esto obliga al mundo empresarial a buscar fuentes y alternativas de financiamiento que sean cada día más eficientes, con el fin de anticiparse en el tiempo a muchas de las situaciones que puedan alterar en alguna medida el desenvolvimiento de las empresas.

Sin lugar a dudas el financiamiento a corto plazo, son más baratos que a largo plazo, pero de mayor riesgo porque su nivel de exigencia es mucho mayor, por lo que la empresa debe hacer un examen cuidadoso para evaluar cuáles alternativas de financiamiento debe utilizar de manera que logre un impacto positivo sobre la gestión de la entidad.



### 4.2.3 Herramientas de Análisis Financieros.

Para el proceso de análisis de estados financieros de la empresa seleccionada se dispone de una diversa gama de posibilidades para satisfacer los objetivos emprendidos al planear y llevar a cabo dicha evaluación.

Para la evaluación del desempeño financiero se emplea una serie de técnicas que se utilizan para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, siendo para este caso por medio de los siguientes análisis.

1. Análisis horizontal
2. Análisis vertical
3. Análisis especializados
4. Indicadores financieros

#### 4.2.3.1 Análisis horizontal

Esta técnica de análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la empresa.

La comparación de estados financieros en una serie larga de períodos permitirá evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas. (López, 2010)

Una tendencia es la propensión o dirección seguida por alguna variable, de especial interés y para el procedimiento de cálculo de las tendencias financieras.



Se selecciona un año representativo en la actividad comercial del ente económico, el cuál constituirá la base para el cálculo de las propensiones. Luego se divide el valor registrado en cada una de las cuentas de los diferentes períodos que se van a estudiar, entre el monto informado en los saldos del año base. El resultado es la tendencia, que puede tomar valores superiores a uno, si se ha presentado crecimiento, o menores a uno, si por el contrario, ha habido decrecimiento o disminución.

#### 4.2.3.2 Análisis vertical

Es en el fondo, la evaluación de la estructura interna de los estados financieros, por cuanto los resultados se expresan como la proporción o porcentaje de un grupo o subgrupo de cuentas dentro de un total, que sea representativo de lo que se pretenda analizar.

Esta técnica permite evaluar el cambio de los distintos componentes que conforman los grandes grupos de cuentas de la empresa: activos, pasivos, patrimonio, resultados y otras categorías que se conforman de acuerdo a las necesidades de cada ente económico.

Está técnica de análisis vertical o porcentual corresponde, a la evaluación de la estructura interna de los estados financieros y su utilidad radica en que facilita la comparabilidad de cifras entre empresas porque pierde importancia la magnitud de los valores expresados en términos absolutos, los cuales, para efectos de evaluación, son reemplazados por magnitudes porcentuales. (López, 2010)

Aunque esta herramienta de diagnóstico y evaluación es aplicable a cualquier estado financiero, cobra especial importancia en el análisis del estado de resultados, por cuanto cada uno de los rubros que lo conforman puede relacionarse con una variable única, siendo ésta las ventas.



También es muy útil para el análisis de la estructura de capital, por cuanto directamente puede revelarse la forma como está siendo financiada la empresa, entre sus dos componentes básicos: recursos propios o patrimonio y recursos externos o endeudamiento, y sobre este último concepto, entre deuda a corto o largo plazo.

#### 4.2.3.3 Análisis especializados

Al evaluar el desempeño de la empresa este análisis se basa en los estados financieros a los cuales se aplican otros análisis específicos siendo estos:

- a) Proyecciones de efectivo o de flujos de caja,
- b) Análisis de cambios y variaciones en el flujo de efectivo,
- c) Estado de variación de margen bruto y
- d) Análisis del punto de equilibrio.

#### 4.2.3.4 Indicadores financieros (razones financieras)

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

El método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido.

Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación.



Debido a que el tamaño de las empresas puede diferir notoriamente de un caso a otro, aunque pertenezcan a un mismo sector, la comparabilidad entre ellas o aún de la misma empresa, si su tamaño ha variado significativamente con el paso de los años, sólo puede hacerse a través de razones o índices.

Las razones financieras se han clasificado para una mejor interpretación y análisis de la siguiente manera:

➤ Razones financieras de liquidez

Indican la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

- Razón corriente = 
$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando. (López, 2010).

- Prueba ácida o liquidez = 
$$\frac{\text{Activo corriente - Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir las deudas a corto plazo.





- Fondo de maniobra = 
$$\frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Activos totales}}$$
  
Sobre activos totales

Indica la proporción que el capital de trabajo tiene con respecto al activo total de la empresa. “A la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes se denomina fondo de maniobra.

➤ Razones financieras de administración de activos

Indican la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

- Período promedio de cobro = 
$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito} / 365}$$

Equivale a la cantidad de días promedio que permanece sin liquidarse una cuenta por cobrar.

- Rotación de inventario = 
$$\frac{\text{Costo ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Mide la rotación del inventario promedio durante todo el año, además de mostrar la rapidez en que el inventario se convierte en cuentas por cobrar o en efectivo. (López, 2010)

- Ventas diarias de inventario = 
$$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo Ventas} / 365}$$

Calcula para cuántos días de ventas alcanzan las existencias.



- Rotación de activos fijos = 
$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

Indica el grado en que la empresa utiliza las propiedades, plantas y equipos existentes para generar ventas.

- Rotación de activos totales = 
$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Esta razón indica la eficacia con la que la empresa utiliza todos sus recursos para generar ventas.

➤ Razones financieras de apalancamiento

Indican la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto plazo y largo plazo.

- Razón de deuda = 
$$\frac{\text{Deuda total (corto y largo plazo)}}{\text{Total de activos}}$$

Mide la proporción de los activos totales de la empresa que se financian con fondos de acreedores, proveedores y otros de largo plazo. (López, 2010)

- Razón de endeudamiento a largo plazo = 
$$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo + capital propio}}$$

Señala la importancia relativa de las deudas a largo plazo dentro de la estructura de capital de la empresa.



- Deuda a capital = 
$$\frac{\text{Deuda total (corto y largo plazo)}}{\text{Capital contable total}}$$

Indica hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. Compara la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la empresa.

➤ Razones financieras de rentabilidad

Miden la eficacia con la que la administración de la empresa genera utilidades.

- Margen de utilidad bruta = 
$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

Indica la rentabilidad relativa de las ventas de la empresa después de deducir el costo de ventas, lo cual revela con qué eficacia la dirección de la empresa toma las decisiones relativas al precio y al control de los costos de producción.



- $$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad después de impuesto}}{\text{Ventas}}$$

Expresa el monto de las utilidades que se obtienen por cada unidad monetaria de ventas. Este indicador mide la eficiencia operativa de la empresa, por cuanto todo incremento en su resultado señala la capacidad de la empresa para aumentar su rendimiento, dado un nivel estable de ventas.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión o Rentabilidad sobre activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad después de impuesto (EAT)}}{\text{Activos totales}}$$

Mide la utilidad neta de la empresa en relación con la inversión medida como el total de activos.

El ROA puede considerarse como una función del margen de utilidades neto, multiplicado por la rotación de activos totales, porque la razón del margen de utilidad neto es igual a las utilidades después de impuestos entre las ventas, y la razón de rotación de activos totales es igual a las ventas entre el total de activos; por lo cual, este análisis financiero también se puede realizar con la siguiente fórmula:

ROA =

$$\frac{\text{Utilidad después de Impuesto (EAT)}}{\text{Activos totales}} = \frac{\text{Utilidad después de Impuesto (EAT)}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$



En manera simplificada puede ser:

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable o Rendimiento del patrimonio (ROE) = } \frac{\text{Utilidad después de impuesto (EAT)}}{\text{Patrimonio o Capital Contable}}$$

Este indicador señala, la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente, también se puede representar mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROE} = \text{Margen utilidad neta} \times \text{Rotación de Activos} \times \text{Multiplicador de Capital}$$

En manera simplificada puede ser:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad después de Impuesto (EAT)}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}}$$



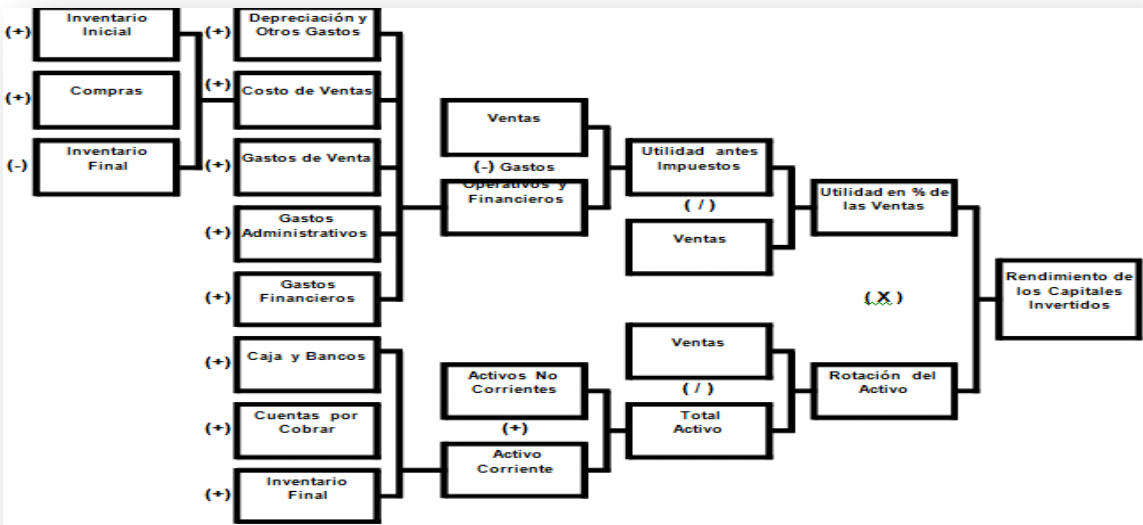
➤ Áreas principales de interés en el análisis financiero.

El análisis de los estados financieros debe examinar diversos aspectos importantes de la situación financiera de la empresa, así como de los resultados de sus operaciones. Para organizar de algún modo este análisis, se pueden señalar cinco áreas principales de interés:

- La estructura patrimonial de la empresa.
- El fondo de maniobra y la liquidez a corto plazo.
- El flujo de fondos.
- El resultado económico de las operaciones.
- Rendimiento y rentabilidad.

➤ Sistema DU PONT

Es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de la empresa, que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño. Para permitir esto, el Modelo Du Pont integra los elementos del Estado de Resultados con los del Balance General.



Modelo gráfico del análisis por el sistema Du Pont.  
Fuente: Gitman Lawrence J., Principios de Administración Financiera.

Fuente: Elaboración Propia.



Se puede observar en la gráfica de arriba, que el sistema Du Pont se puede descomponer el ROA y el ROE en el producto de una serie de ratios más básicos. Estos ayudan a separar las influencias en la rentabilidad. También puede dar pistas sobre la estrategia empresarial. La descomposición de las medidas de rentabilidad en razones se le suele denominar sistema Du Pont, en alusión a la empresa de productos químicos que popularizó esta medida. (López, 2010).

#### 4.2.4 Planeación financiera a corto plazo para instituciones financieras.

##### 4.2.4.1 Introducción

Uno de los componentes claves de una buena gestión de desempeño ajustada a riesgos, está definido por los procesos de planificación, dirección, administración estratégica y control de gestión en las entidades bancarias.

En la actualidad la banca, ya nada es lo que era antes. El negocio bancario puramente tradicional basado en ladrillos y ventanas, ha dejado de ser lo que era. Variadas tendencias internacionales marcadas por la globalización financiera y de los mercados, está cambiando radicalmente la forma de hacer banca a nivel global, regional y local.

El nuevo marco regulatorio internacional, los cambios tecnológicos, la intensificación de la competencia, los cambios en los hábitos de consumo y el mayor poder negociados de proveedores y demandantes de fondos, la desintermediación financiera y otras tendencias, demandan en los gerentes y directivos de las entidades bancarias nuevas prácticas bancarias y gerenciales que reconozcan estas tendencias y le permitan competir en un ambiente externo caracterizado por una única constante: el cambio.



Esta realidad, supone la existencia de una arquitectura organizacional en las instituciones que promueva la cultura de administración y planificación estratégica como parte de un nuevo modelo de gestión bancaria: la gestión de desempeño ajustada a riesgos “GDAR”.

Este estudio investigativo se enfocara en estudiar la existencia del proceso de planificación estratégica en las entidades bancarias. Este proceso de estudio, se trata de examinar si los planes de negocios que desarrollan y ejecutan las instituciones financieras, recogen las mejores prácticas internacionales de referencia en la materia.

De lo anterior podemos decir que la velocidad con la que se mueve el mundo actual, los nuevos competidores y la tecnología de punta, así como los mercados globales, nos obligan a buscar e innovar nuevas formas de realizar negocios y hacer obsoletos nuestros productos antes de que alguien más lo haga. Por ello, las instituciones financieras se han enfocado en estar muy pendientes de lo que sucede en el mercado, identificar áreas de oportunidad y descubrir maneras novedosas de satisfacer a nuestros clientes.

En este tiempo de grandes cambios, lo que más anhela un cliente es la tranquilidad de contar con un grupo financiero que se preocupe por conservar e incrementar tu patrimonio.

Por ende los grupos financieros les ofrecen a sus clientes un nuevo modelo de negocios para lograr lo que todo inversionista ha deseado. Reúne las más sofisticadas herramientas financieras para brindar una asesoría personalizada de acuerdo a diversos perfiles de inversionista y así alcanzar objetivos financieros a largo y mediano plazo.





#### 4.2.4.2 Planificación estratégica y de control para bancos y otras instituciones financieras.

La planificación estratégica es un proceso jerárquico que controla el orden según el cual se diseñará, implantará y se hará seguimiento al plan estratégico de negocios. Más allá de una definición formal, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática y ordenada los lineamientos estratégicos de una organización, tanto de corto, mediano y largo plazo; y bajo distintas perspectivas para el control de gestión.

Deben cumplirse distintas fases o etapas necesarias para alcanzar eficientemente la formulación plena del plan. En este proceso se desarrolla una guía detallada metas operativas y acciones tácticas, se asignan recursos y se plasman planes y presupuestos.

Debe iniciarse con una etapa de análisis previo de carácter global, para determinar la posición competitiva de la entidad, mediante el diagnóstico y evaluación de las condiciones tanto internas (fortalezas y debilidades) como externas (oportunidades y amenazas) a las cuales se encuentra expuesta la organización. Más tarde seguirá la formulación de objetivos estratégicos y metas operativas, para cerrar con el seguimiento y el control de gestión del plan. (Buniak, 2010)

#### 4.2.4.3 La planificación proyectiva

La planificación proyectiva constituye la primera forma de planificación utilizada por empresas y organismos públicos y privados. Esta forma de planificación no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados: supone que de una situación inicial es posible pasar a la situación-objetivo



mediante una serie de acciones determinada técnicamente. Es lo que se conoce comúnmente como cultura de presupuesto.

Convencionalmente, se parte de una condición dada y se proyecta linealmente un presupuesto que persigue una situación deseada; ejercicio que obviamente plantea, tasas de crecimiento y supuestos de proyección que se derivan del comportamiento histórico (reciente) de las variables independientes, magnitudes o agregados bancarios. Esta técnica ha sido ampliamente utilizada en el pasado por empresas del sector real y por las propias instituciones financieras. (Buniak, 2010).

#### 4.2.4.4 Proyección, simulación financiera y análisis de sensibilidad de bancos y otros intermediarios de créditos.

En la actualidad, muchas son las tendencias mundiales que están cambiando radicalmente la forma de hacer banca, a nivel local, regional y en el ámbito global. La globalización, la desregulación, las innovaciones financieras, las fusiones y adquisiciones bancarias, los cambios tecnológicos, el nuevo acuerdo de capital de Basilea y demás cambios regulatorios, están cambiando sensiblemente el modelo de negocios de los intermediarios financieros.

La volatilidad que caracteriza los tiempos actuales y la intensificación de la competencia, plantean la necesidad en la industria bancaria de ver hacia el futuro para responder a los desafíos que suponen las nuevas tendencias del negocio. Lo cierto es, que el negocio bancario ha dejado de ser lo que era, ya no es lo que era antes.

Las marcadas tendencias globales que condicionan la industria bancaria en la actualidad, deben ser entendidas y analizadas con el objeto de inferir su comportamiento y desempeño futuro.



Es importante señalar que el análisis de riesgo bancario no comprende sólo la revisión de la información financiera histórica y los indicadores de performance asociados al desempeño pasado de bancos y otras instituciones financieras; es clave estimar y proyectar el comportamiento futuro en base a la construcción de escenarios y probables eventos que puedan materializarse condicionando la actividades financieras desarrolladas por las entidades de crédito.

Como se sabe, los escenarios son descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse las instituciones en el futuro. Además, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno, alertando sobre los posibles eventos que pueden afectar a las entidades. Sin embargo, la realidad en el mediano y largo plazo puede no corresponder con exactitud a ninguno de los escenarios planteados.

Tratar de formular el escenario más probable, o suponer que alguno de los escenarios planteados pueda corresponder con la realidad futura, no constituye los únicos aspectos a considerar en un modelo de proyección financiera.

Lo fundamental del análisis de los escenarios es que faciliten la identificación de las oportunidades y amenazas que pudieran existir en el futuro para las instituciones financieras, permitiendo evaluar la viabilidad de las propuestas de estrategia planteadas para las diferentes situaciones hipotéticas del entorno.

Para el corto, mediano y largo plazo, los escenarios se construyen con base en variables tanto externas como internas, que deberán estar bien definidas, de tal manera que los supervisores y analistas dispongan de toda la información necesaria para interpretar correctamente los resultados arrojados por las proyecciones.



Las ventanas temporales de las proyecciones financieras para economías emergentes, no deben ser muy amplias debido a la volatilidad de estas economías, por eso se deben considerar períodos que van entre uno y 3 años, y subdivididos en lapsos que pueden ser mensuales ó semestrales. En tal sentido, los períodos deberán coincidir con las estrategias que serán implementadas por las instituciones, con la finalidad de evaluar el cumplimiento (o brecha) y la efectividad de las mismas.

No obstante, realizar pronósticos relacionados a cómo será la industria financiera en los próximos años, requiere por parte de los interesados, de un profundo conocimiento de los factores que condicionan las posibles tendencias, además de una sobrada capacidad para anticipar las estrategias que seguirán las distintas entidades en un intento por mantener, como mínimo, su cuota de mercado, es decir, su posición competitiva.

Por otro lado, los estados financieros de las instituciones son un elemento indispensable tanto para evaluar la situación actual en comparación con sus competidores, como para determinar la brecha que existe con el plan estratégico de negocios trazado por la entidad. Asimismo, los estados financieros proyectados deberán estar en concordancia, con las condiciones macroeconómicas, el ambiente regulatorio y el entorno competitivo.

Igualmente, será importante considerar la existencia de factores de carácter cualitativos y estratégicos contenidos en los planes de negocios de las entidades.

Temas como los lineamientos estratégicos (de corto, mediano y largo plazo) de carácter corporativos, objetivos permanentes, semi-permanentes y temporales de las unidades estratégicas de negocios y áreas funcionales, serán insumos claves en el ejercicio de simular y proyectar los estados financieros de las entidades bancarias. En esta misma línea de pensamiento se inscribe la



construcción de matrices de evaluación de factores externos (EFE) e internos (EFI) a las organizaciones, también conocidos como matrices FODA.

Todos los factores de naturaleza exógena y endógena considerados en los párrafos anteriores, son insumos claves en el ejercicio de simular, sensibilizar y proyectar bajos distintos escenarios, el comportamiento de los resultados operacionales y los indicadores claves de desempeño de bancos y otras instituciones financieras sujetas de análisis y evaluación financiera.

#### 4.2.4.5 Proyección financiera

La proyección financiera es un ejercicio a través del cual se intenta inferir y evaluar la viabilidad económica financiera de una entidad bancaria. El concepto se resume en visualizar bajos distintos escenarios los estados financieros de las entidades reguladas, y más allá de este objetivo; revisar la calidad y bondades de esta proyección.

Partiendo de un año base, considerado histórico, se trata entonces de dibujar la condición financiera futura de las entidades de crédito, evaluando en muchos casos el impacto que sobre la estructura del balance y de los resultados operacionales, puedan tener los cambios no deseados en los factores de riesgos dados por el ambiente externo e interno a la organización.

Normalmente, las proyecciones financieras suponen una mezcla balanceada de supuestos cuantitativos con aspectos cualitativos (estrategias y lineamientos de política) normalmente contenidos en los planes estratégicos de negocios.

La tarea de proyectar estados financieros para entidades bancarias, supone la existencia de objetivos claros para la proyección. El analista debe iniciar la



recolección de información y la construcción de escenarios con propósitos claros y metas bien definidas.

La proyección financiera debe tener una agenda estratégica que guíe el esfuerzo a realizar por el analista.

En tal sentido, será pertinente antes de iniciar el ejercicio de proyección, conocer las respuestas a las siguientes interrogantes:

1. ¿por qué se necesita realizar la proyección?
2. ¿cuál es el horizonte o temporalidad de la proyección?
3. ¿cuáles son los requerimientos de información?
4. ¿quién utilizará la proyección y cuáles son los requerimientos específicos?
5. ¿cuáles son las variables independientes que perturbaran la proyección?

Como en todo ejercicio de esta naturaleza, el proceso se inicia determinando las variables o vectores que perturbaran el horizonte de la proyección. Se encuentran en este grupo variables de origen exógenas y otras de origen endógenas.

Entre las principales variables exógenas que impactan y determinan, no solo la tendencia de los principales agregados bancarios, sino también el comportamiento de las más importantes medidas de desempeño; tenemos:

1. Las macroeconómicas, monetarias y financieras;
2. Del sector externo de la economía;
3. El marco regulatorio y prudencial;
4. Aspectos fiscales y tributarios;
5. Las leyes y contratos; y
6. El entorno competitivo de la industria



El reconocimiento, la confiabilidad y la oportunidad de las fuentes externas de información (principalmente banco central e instituciones mundialmente reconocidas como el BID y el FMI) relacionadas a las estimaciones de las variables macroeconómicas, monetarias y financieras, resultan fundamentales, dado el gran impacto que tienen éstas en las proyecciones financieras de las entidades.

Por tal motivo, resulta fundamental en este tipo de análisis, la utilización de fuentes reconocidas que permitan la homogeneización de las estimaciones de las variables críticas para los escenarios más probables y realizar los ajustes o modificaciones, de acuerdo a consideraciones particulares de cada analista o supervisor, para los demás escenarios a ser planteados.

Cabe recordar, que las instituciones financieras son un fiel reflejo de la economía del país. Así, las mismas crecen y se desarrollan en tanto y cuanto crezca y se desarrolle la economía. De esta forma, el grado de impacto, y por ende, la importancia de algunas variables macroeconómicas sobre el desenvolvimiento de la industria financiera, varía dependiendo de las características económicas del país.

La elaboración por parte del ente supervisor (o cualquier otra empresa u organismo público especializado) de un estudio que correlacione por ejemplo, el impacto de indicadores económicos como el pib, ingreso per cápita, tasa de desempleo y la inflación, con el comportamiento de la cartera de crédito, sustentarán los supuestos a ser empleados en la simulación y proyección financiera de las entidades.

Las regulaciones, normativas y leyes, son variables no controlables por la institución y engloban un nivel de incertidumbre tal, que dificultan sus estimaciones en el futuro y por ende, la determinación del posible impacto ya sea positivo o



negativo que pudiera tener sobre la actividad económica que desempeñan las instituciones.

Sin embargo, no dejan de ser elementos claves a considerar al momento de establecer los supuestos que determinarán el comportamiento de las proyecciones financieras.

Asimismo, conjuntamente con las variables exógenas las proyecciones financieras se alimentan de variables endógenas que impactan y determinan, tanto la tendencia de los principales agregados de los estados financieros, como el comportamiento de los indicadores claves de desempeño. Entre ellos tenemos:

1. Cuota de mercado;
2. Estrategias genéricas de crecimiento en captaciones y colocaciones crediticias;
3. Plan de expansión de canales de distribución;
4. Política de precios (tasas de interés activas y pasivas);
5. Tasa de intermediación;
6. Coeficientes de liquidez;
7. Estructura de balance;
8. Mezcla de fondos prestables;
9. Concentraciones y tendencias en la cartera de crédito;
10. Segmentación de la cartera;
11. Política laboral (gastos de personal);
12. Política de amortización de cargos diferidos;
13. Política de provisiones;
14. Política de castigos;
15. Brecha estructural entre AR y PO; y
16. Mezcla de productos, etc.





Como se ha mencionado previamente, los supuestos empleados en una proyección, dependen en buena medida del comportamiento experimentado históricamente por las instituciones financieras, por lo que es necesario analizar aquellas variables endógenas consideradas como críticas, que han afectado, y que por ende, afectarán los resultados operacionales y financieros de las entidades.

Será importante, estudiar la matriz de comportamiento de los principales coeficientes que explican la calidad financiera de los sujetos de supervisión. Este análisis es clave, en virtud que arroja información que será útil para la construcción de los supuestos endógenos que gobernarán en gran parte la orientación de la proyección financiera.

Igualmente, conviene realizar un análisis profundo de la posición competitiva de las entidades, la evolución de su cuota de mercado tanto en operaciones activas como pasivas, su modelo de negocio y su matriz mercado-segmento-cliente-producto-canal. Conocer el plan estratégico de negocios y su orientación comercial será factor clave de éxito de la proyección. (Buniak, 2010)

En resumen decimos que en todo negocio se deben tener en cuenta las proyecciones financieras, debido a que pronostican los resultados económicos-financieros futuros de la empresa respecto a sus operaciones.

Además, a través de las proyecciones financieras se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole al gerente identificar los posibles riesgos que pueden impactar en su negocio e implementar estrategias que amortigüen los efectos negativos.

También debemos tener en cuenta que las proyecciones financieras tienen entre otras funciones y usos:



- Demostrar la fiabilidad y estabilidad del negocio de cara a la financiación por parte de terceros (bancos, entidades de crédito, estado, entre otros). La proyección de estados financieros es fundamental en el mundo empresarial, y especialmente en las pequeñas y medianas empresas porque cuando se demuestra que existe una oportunidad de negocio, resulta más factible adquirir los recursos necesarios para acometer el proyecto.
- Búsqueda de otros socios para acometer nuevos proyectos o expandirse.
- Búsqueda de subvenciones del estado o de entidades privadas.

Es adecuado considerar que la duración de las proyecciones financieras depende del tipo de negocio y de los mercados, en el que se desarrolle la actividad.

En mercados maduros y estables los periodos de proyección son más extensos, puesto que tienen que abarcar un periodo tan amplio que de una imagen completa del negocio y de su actividad. Por ejemplo, una empresa energética, considera periodos de proyección de entre 8-10 años. Por su parte los mercados más flexibles, o cíclicos deben considerar periodos de proyecciones más cortos entre tres, cinco y siete años, en la práctica estos son los periodos de proyección que más se utilizan.

#### 4.2.4.6 Simulación financiera

La simulación financiera es un ejercicio a través del cual se intenta visualizar a la entidad bancaria bajo un escenario predeterminado que responde a circunstancias específicas y no necesariamente a la aleatoriedad del comportamiento del ambiente externo y de sus factores de riesgos. En la mayoría de los casos, se trata de simular:



1. Planes estratégicos de negocios;
2. Planes de ajustes o de regularización impuestos por el organismo de supervisión;
3. Planes de desincorporación de activos eventuales, bienes adjudicados en pagos y bienes realizables;
4. Fusiones y adquisiciones bancarias;

El punto de partida es el mismo que en el caso del ejercicio de proyección financiera: el año base, considerado histórico, sólo que el valor de las variables que incidirán en la dinámica de la simulación no se derivan de la historia reciente de la entidad bancaria sino de las peculiaridades, particularidades y objetivos de la simulación.

Allí está la diferencia fundamental entre el ejercicio de proyección con el de simulación financiera.

En el primero la base de la proyección normalmente depende de la evolución y comportamiento histórico de la entidad bancaria, la proyección es más lineal y existe una suerte de análisis estático comparativo entre la fecha - base y la del horizonte del ejercicio. En cambio en el segundo, la historia reciente de la entidad bancaria y sus principales medidas de desempeño son sólo una referencia de consideración.

Los supuestos endógenos que perturbaran al modelo se derivan del escenario predeterminado que se intenta simular: una mayor cuota de mercado derivada de una compra, adquisición o fusión, un aporte extraordinario de capital de riesgo, la imposición de un régimen especial de provisiones, la simulación de los supuestos claves de un plan estratégico de negocios, etc. (Buniak, 2010).



Para poder expresar resumidamente la esencia de lo que representa la simulación financiera podemos decir que la misma se utiliza en una amplia variedad de empresas, para ayudar a la gerencia a tomar decisiones. Casi todas las empresas tienen problemas de planificación y la simulación puede ayudar a resolverlos. Se utiliza más frecuentemente para ayudar a la gerencia en los casos en que el problema no se presta a soluciones rutinarias.

Así pues, la simulación ayuda a la gerencia a tomar decisiones; ofrece un método mediante el cual se pueden probar los planes propuestos, antes de llevarlos a cabo.

Podemos decir con toda confianza que por naturaleza, la simulación ayuda a la gerencia a determinar los resultados de las preguntas del tipo: ¿qué pasaría si? Como subproducto importante de la simulación, se adquiere un conocimiento de la estructura del “negocio”.

También remarcamos con toda seguridad que a través del análisis necesario para preparar el modelo se puede descubrir un gran número de interrelaciones inadvertidas hasta el momento.

Por otra parte también, pueden ponerse de manifiesto los puntos débiles del negocio en la estructura de la empresa. Por lo tanto, el propio proceso de representación mediante modelos resulta frecuentemente beneficioso para la gerencia.



## 4.3 Análisis y probabilidad de cumplimiento

### 4.3.1 Análisis financiero

La evaluación financiera surge a la par de la formulación de proyectos de inversión debido a la tendencia globalizadora de los sistemas económicos, ya que los inversionistas comprendieron que no se pueden ni deben tomar decisiones de la “nada” y descubrieron que esa es una opción adecuada para poder inferir sobre el comportamiento que podría tomar el proyecto sobre el cual se desea invertir, además le brinda la opción de evaluar el impacto económico que tendrá sobre los flujos de efectivo que generará el proyecto de inversión y de esa forma puede deducir si es conveniente invertir o mejor buscar otra alternativa de inversión.

La formulación de proyectos de inversión es un proceso de análisis, investigación, cálculo, proyección, búsqueda, de una gran cantidad de información de mercados, de aspectos técnicos, económicos, financieros, ecológicos, entre otros, con la finalidad de especular sobre el comportamiento futuro, de ver cómo se verá beneficiada la empresa de llevar a cabo cierta inversión o proyecto.

Para el inversionista es herramienta que le ahorra recurso ya que les permite saber anticipadamente cuál sería el estado de su proyecto de inicio o de ampliación, sus dificultades técnicas, su liquidez, productividad y estabilidad en los próximos años.

Entre más confiable sea la información con la que se elabora el proyecto de inversión más apegado estará a la realidad. Si en un momento dado el administrador financiero de la empresa inventara datos para hacerse llegar de recursos o le presente información falsa acerca de los rendimientos esperados a los inversionistas en el corto plazo no pasará nada pero a largo plazo puede acabar con la solidez de la empresa, ya que si los beneficios que se esperan



obtener son superados por los costos generados por el proyecto dejara a la empresa endeudada y por ende tenderá a fracasar.

Las condiciones actuales demandan que el administrador financiero de cualquier empresa tiene la obligación de implementar estas técnicas al interior de su empresa, ya que si no lo hace, se quedará en desventaja frente a las entidades que si lo realizan, dado que las condiciones macroeconómicas actuales demandan que este al pendiente de todos los sucesos que acontecen a la nación (inflación, tipo de cambio, INPC, tasa de interés, balanza comercial. Entre Otros.

Para tomar decisiones racionales y cumplir con los objetivos de la empresa, el gerente financiero debe tener herramientas analíticas.

La empresa en sí y los proveedores de capital externos acreedores e inversionistas emprenden el análisis de los estados financieros. El tipo de análisis varía de acuerdo con los intereses específicos de quien lo realiza.

Los acreedores (proveedores de dinero para bienes y servicios) están interesados principalmente en la liquidez de la empresa. Sus demandas son a corto plazo, y la habilidad de pagar estas demandas con rapidez se juzga mejor mediante el análisis de liquidez de la empresa.

Las demandas de los accionistas, por otro lado, son a largo plazo. De acuerdo con esto, los accionistas están más interesados en la capacidad de la empresa para manejar flujos de efectivo y pagar el servicio de la deuda en un periodo largo. Pueden evaluar esta capacidad analizando la estructura del capital, las fuentes más importantes y los usos de los fondos, la rentabilidad de la empresa en el tiempo y las proyecciones de rentabilidad futura.

Los inversionistas en acciones ordinarias de una compañía están interesados principalmente en las utilidades presentes y esperadas en el futuro,



así como en la estabilidad de esas utilidades alrededor de la recta de tendencia. Como resultado, los inversionistas suelen centrarse en el análisis del rendimiento.

También les interesa la condición financiera de la empresa en lo que respecta a su capacidad de pagar dividendos y evitar la bancarrota.

Internamente, la administración también emplea el análisis financiero para fines de control interno y para ofrecer a los proveedores de capital lo mejor en cuanto a condiciones financieras y desempeño de la empresa. Desde el punto de vista de control interno, la administración necesita realizar un análisis financiero para planear y controlar con efectividad.

Para planear el futuro, el gerente financiero debe evaluar la posición financiera actual de la compañía y las oportunidades relacionadas con esta posición. En cuanto a control interno, el gerente financiero está interesado en particular en el rendimiento sobre la inversión en los diferentes bienes de la compañía y en la eficiencia de la administración de los bienes.

Por último, para negociar con efectividad los fondos externos, necesita estar en concordancia con todos los aspectos del análisis financiero que los proveedores de capital externos usan para evaluar a la empresa. Así, vemos que el tipo de análisis financiero realizado varía según los intereses específicos del analista. (Van Horne & Wachowicz, AdmonFinanciera, 2010).



#### 4.3.1.1 Definiciones del análisis financiero

- Análisis de estados financiero

El arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada.

El análisis financiero implica el uso de varios estados financieros. Estos estados hacen varias cosas.

Primero, el balance general resume los bienes, pasivos y el capital de los dueños de un negocio en un momento, generalmente al final del año o de un trimestre. Luego, el estado de pérdidas y ganancias resume los ingresos y gastos de la compañía durante un periodo determinado, por lo general un año o un trimestre.

Aunque el balance general representa una fotografía de la posición financiera en ese momento, el estado de pérdidas y ganancias describe un resumen de la rentabilidad en el tiempo. De estos dos estados (en algunos casos, con un poco de información adicional), se pueden obtener ciertos estados derivados, como un estado de utilidades retenidas, un estado de fuentes y uso de fondos, y un estado de flujos de efectivo.

Al analizar los estados financieros, tal vez quiera usar un programa de hoja de cálculo de computadora.

Para los análisis repetitivos, un programa como éste permite cambiar las suposiciones y simular con facilidad. Analizar diferentes escenarios da una mejor visión de las situaciones. De hecho, los estados financieros son una aplicación ideal de estos poderosos programas y su uso para el análisis financiero (tanto interno como externo) es bastante común.





#### 4.3.1.2 Objetivos del análisis financiero.

El análisis de los estados financieros de la empresa tiene como objetivo el proporcionar una información contable acerca de la situación económica patrimonial y financiera de la sociedad a todos aquellos agentes económicos que puedan estar interesados. (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID - Departamento de Financiación e Investigación Comercial, 2010)

#### 4.3.1.3 Técnicas de análisis de estados financiero

- Diferencia en valores absolutos

Una de las principales técnicas de análisis de estados financieros, es la diferencia en valores absolutos, este consiste en sacar la diferencia entre los valores de los mismo rubros contables entre un periodo y otro de manera horizontal.

- Porcentajes verticales:

Se trata de ver lo que representan cada una de los rubros contables de los estados financieros con respecto al total de los mismos. Se hacen para cada año de forma independiente.

- Porcentajes horizontales:

Se trata de ver lo que representa porcentualmente cada una de las cuentas que componen los estados financieros, con respecto al año anterior.



- Ratios o razones financieras:

Un ratio o razón financiera es una relación o cociente entre dos variables o valores significativos, cuyo valor resulta más significativo que el de cada uno de ellos por separado.

- Análisis patrimonial

El análisis del balance o del patrimonio de la empresa permite evaluar: situación de liquidez, endeudamiento, independencia financiera frente a terceros acreedores, equilibrio financiero.

Para realizar el análisis del balance se parte de balances de situación históricos, es decir, referente a los dos o tres últimos años, aunque también es bueno analizar el balance previsional relativo al ejercicio en curso. Así conseguirás no sólo saber de dónde viene la empresa, sino también hacia donde va.

El análisis patrimonial estudia el activo y el pasivo de forma independiente, sin establecer relaciones entre ellos. (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID - Departamento de Financiación e Investigación Comercial, 2010)

- Existen una serie de condiciones para que la empresa se encuentre en un buen estado patrimonial:

1. El plazo de la venta ha de ser menor o igual al plazo del crédito de proveedores
2. El valor de las ventas debe ser superior al coste del género vendido
3. El valor de las ventas debe ser superior al coste de reposición más el beneficio.



- Análisis financiero

El objetivo de este tipo de análisis es determinar si la situación financiera de la empresa es óptima en relación a sus operaciones de inversión y financiación.

Los ratios o razones financieras sirven para cuantificar objetivos, planificar, explicar relaciones y comportamientos, comparar situaciones, adoptar decisiones, ayudar al diagnóstico, aplicar medidas y controlar la gestión. Dos tipos de comparaciones:

Intraempresa: comparación de ratios de forma retrospectiva o prospectiva es posible evaluar el comportamiento de la gestión.

- a. Determinación de ratios en series históricas, que es la forma más común de utilización.
- b. Previsión de estados financieros futuros o proformas, y sus correspondientes puntos de comparación una vez obtenidos los resultados reales.

Interempresas: comparación de los ratios de una entidad con los de otras entidades similares, o con los que caracterizan al sector de la entidad. Esta comparación ilustra sobre la situación de la empresa con relación a su entorno competitivo.

El verdadero valor de los índices, es el comparativo. Si una empresa conoce sus ratios, los ratios medios del sector, y los ratios de la empresa considerada mejor, podrían extraer unas conclusiones válidas para la toma de decisiones.



Los grupos de ratios más usuales son de actividad, productividad, cash flow, liquidez, equilibrio, solvencia, rentabilidad, de garantía y firmeza y de endeudamiento

De todo lo anterior podemos decir que producto el análisis financiero se pueden analizar los datos de los estados de resultados de las empresas, se puede determinar el estado de su situación económica.

Igualmente el análisis financiero nos permite conocer y comparar las tendencias de los ingresos y gastos de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de las empresas,

De igual manera se puede afirmar que la tendencia de los gastos inherentes a la operación es a la baja, mientras que se incrementan la solvencia y liquidez proveniente de la operación del servicio, así como la capacidad para generar recursos.

En la gran mayoría de los estados financieros, se observa que las empresas toman sus propias decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad en el corto plazo.

En general, se puede evidenciar si los directivos y administradores de las empresas, han manejado sus activos en forma racional y han planificado la rentabilidad de acuerdo a la solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.

- Análisis económico

El análisis económico trata de medir la rentabilidad de la empresa, como uno de los parámetros que afectan a la eficiencia. La consecución de este objetivo supone efectuar un análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.



Metodológicamente, se estudian los componentes de la cuenta de resultados, a través de índices verticales y horizontales, así como diferentes ratios.

La presentación de la cuenta de resultados puede ser muy variada. Desde una perspectiva de análisis se prefiere, considerarla en cascada. (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID - Departamento de Financiación e Investigación Comercial, 2010).

Resumiendo lo anteriormente descrito decimos que los directivos de la empresa profundizan en el análisis de la situación económica-financiera para una correcta toma de decisiones y con esto mejorar los resultados económicos y trazar nuevas metas que propicien el logro de sus objetivos, con la eficiencia y calidad requerida.

También les permite realizar una adecuada administración de los inventarios, con un correcto registro e información de los costos de ventas y márgenes comerciales de los inventarios.

De la misma manera les da una idea clara de la situación de la empresa lo cual les permite proyectar un incremento del capital de trabajo, así como mejorar los índices de liquidez y solvencia.

Por otro lado les permite utilizar una correcta política de cobros y pagos y el uso de los créditos bancarios como fuente de financiación a corto y a largo plazo con el objetivo de pagar a tiempo a los proveedores y minimizar el riesgo en su endeudamiento.



#### 4.3.1.4 Análisis del resultado

- La cuenta de resultados analítica

Se presenta a efectos de la realización del análisis económico de la empresa.

Se trata de llegar al resultado del ejercicio partiendo de las ventas.

Su estructura es la siguiente:

- Ventas netas
  - (-) coste de ventas
  - = margen bruto sobre ventas
  - (-) gastos operacionales (de explotación)
  - (+/-) resultados extraordinarios
  - = impuesto sobre beneficios
  - (-) impuestos
  - = resultado del ejercicio
- 
- Análisis por porcentajes verticales y horizontales:
    1. Porcentajes verticales: se trata de ver lo que representa cada uno de los componentes de la cuenta de resultados con respecto a las ventas tomando como referencia la cifra de ventas netas.
    2. Porcentajes horizontales: se trata de ver lo que representa cada una de las partidas que componen la cuenta de resultados, con respecto al año anterior.



- Análisis económico o para cuentas de resultado

Punto muerto: es el volumen de ventas que hace el beneficio igual a cero (volumen de ventas donde los ingresos son iguales a los costes). Puede expresarse en unidades físicas (u.f.) O en unidades monetarias (u.m.):

1. Apalancamiento operativo (ao): análisis de sensibilidad del beneficio ante una variación en las unidades vendidas.
2. A mayores cf, mayor ao. El ao es un indicador de riesgo económico

Contribución: diferencia entre el precio de venta y el coste variable unitario.

Análisis de la variación del margen bruto: se trata de buscar y cuantificar cuales son las causas que hacen que el margen bruto varíe de un año a otro.

La variación del margen bruto puede venir dada por la variación de cualquiera de las siguientes variables:

U = número de unidades vendidas

P = precio de venta unitario

C = coste de venta unitario

Margen de seguridad: diferencia entre el volumen de ventas realizado y el correspondiente al punto muerto. (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID - Departamento de Financiación e Investigación Comercial, 2010).



## V. Caso Práctico.





## Introducción – caso práctico

En esta parte de la elaboración de este trabajo investigativo, se aplicara la teoría adquirida anteriormente, por medio de las técnicas y herramientas de planeación financiera a corto plazo.

Para la elaboración del caso práctico se elige como empresa modelo a Grupo Monge, S.A. De origen costarricense, inicia operaciones oficialmente en Nicaragua en el año 1991, ubicando las tiendas el gallo más gallo, y el verdugo en 2001.

Grupo Monge es una empresa comercial, el cual su principal giro es venta de electrodomésticos y maneges del hogar, a partir del año 1995 adquirió legalmente el dominio de las marcas: TELSTAR, LG, HESS Y SANKEY, siendo estas marcas las de sus productos estrellas, por lo bajos costos de adquisición y por ser marcas propias facilita la promoción y colocación ante el público.

Los periodos contable que han sido analizados para esta empresa comprenden los años calendario 2012- 2013. A parte de esto se aplicara proyección de estados financieros para el año 2014.

Las técnicas de análisis que se utilizaron son:

Análisis Horizontal.

Análisis Vertical.

Ratios Financieros: liquidez; endeudamiento; rentabilidad e inventario.

Se presentará un informe financiero y un diagnóstico financiero para identificar la situación actual de la empresa y así poder revelar conclusiones.



Justificación.

La aplicación de análisis de planeación financiera a corto plazo a estados financieros de una empresa real, permitirá demostrar la teoría estudiada para optar por el título de licenciatura en contaduría pública y finanzas.

Mejorar los métodos de planeación financiera a corto plazo para empresas con giro comercial, para optimizar tiempo y recursos aplicados en la elaboración de informes y aplicación de los mismos.



## Objetivos

- Objetivo general:

Presentar un Informe financiero del análisis de las herramientas aplicadas en la empresa.

- Objetivos específicos:

Aplicar técnicas de análisis para la planeación financiera a corto plazo.

Realizar una consolidación de resultado según los análisis realizados.



Análisis Horizontal.

Se procedió a realizar análisis horizontal para los principales rubros de los estados financieros de la empresa Grupo Monge, s.a. Comparando los periodos respectivos 2012 y 2013, con los siguientes resultados relevantes.

- Análisis Horizontal, periodos 2012 y 2013, expresado en millones

Rubro Contable	2012	2013	Absoluta	Relativa
<b>BG</b>				
Disponibilidades	7,840	9,016	+ 1,176	15%
Cuentas por Cobrar	35,080	43,850	+ 8,770	25%
Inventario	82,320	119,364	+37,044	45%
Mobiliario y Equipo	6,307	7,063	+757	12%
Equipo Rodante	7,975	9,969	+1,994	25%
Gastos Pagados x Antic	475.5	594.3	+119	25%
Proveedores	47,040	72,912	+25,872	55%
Obligaciones Bancarias	8,960	6,720	(2,240)	(25%)
Impuestos por pagar	2,820	4,626	1,806	64%
Provisiones para Obligaciones	6,791	8,254	1,462	22%
Obligaciones Bca L/P	13,440	20,832	7,392	55%
<b>ER</b>				
Ventas netas	39,648	75,738	36,086	91%
Costo de Venta	16,280	19,716	3,436	21%
Utilidad Bruta	23,368	56,022	32,653	140%
Gastos de Operación	15,170	45,510	27,340	180%
Resultado del Ejercicio	5,754	9,555	3,800	66%

Origen: Estados Financieros GM, s.a., Elaboración Propia.



Análisis Vertical.

Se procedió a realizar análisis vertical para los principales rubros de los estados financieros de la empresa Grupo Monge, s.a. de los periodos respectivos 2012 y 2013, con los siguientes resultados relevantes.

- Análisis Vertical, periodos 2012 y 2013, Índice Porcentual.

Rubro Contable	2012	2013	Variación	En Comparación al Grupo
<b>BG</b>				
Disponibilidades	6%	5%	+ 1%	AC
Cuentas por Cobrar	29%	26%	(2%)	AC
Inventario	67%	71%	+4%	AC
Mobiliario y Equipo	31%	32%	+1%	BU
Equipo Rodante	39%	46%	+7%	BU
Gastos Pagados x Antic	7%	8%	+1%	OA
Proveedores	65%	72%	+7%	PC
Obligaciones Bancarias	12%	7%	(5%)	PC
Impuestos por pagar	4%	5%	+1%	PC
Provisiones para Obligaciones	9%	8%	-1%	PC
Obligaciones Bca L/P	55%	61%	6%	PNC
<b>ER</b>				
Ventas de Contado	35%	22%	(13%)	VN
Ventas de Crédito	65%	78%	+13%	VN
Costo de Venta	41%	26%	(15%)	VN
Utilidad Bruta	59%	74%	+15%	VN
Gastos de Operación	65%	76%	+11%	UB
Resultado del Ejercicio	15%	13%	(2%)	VN

Origen: Estados Financieros GM, s.a., Elaboración Propia.

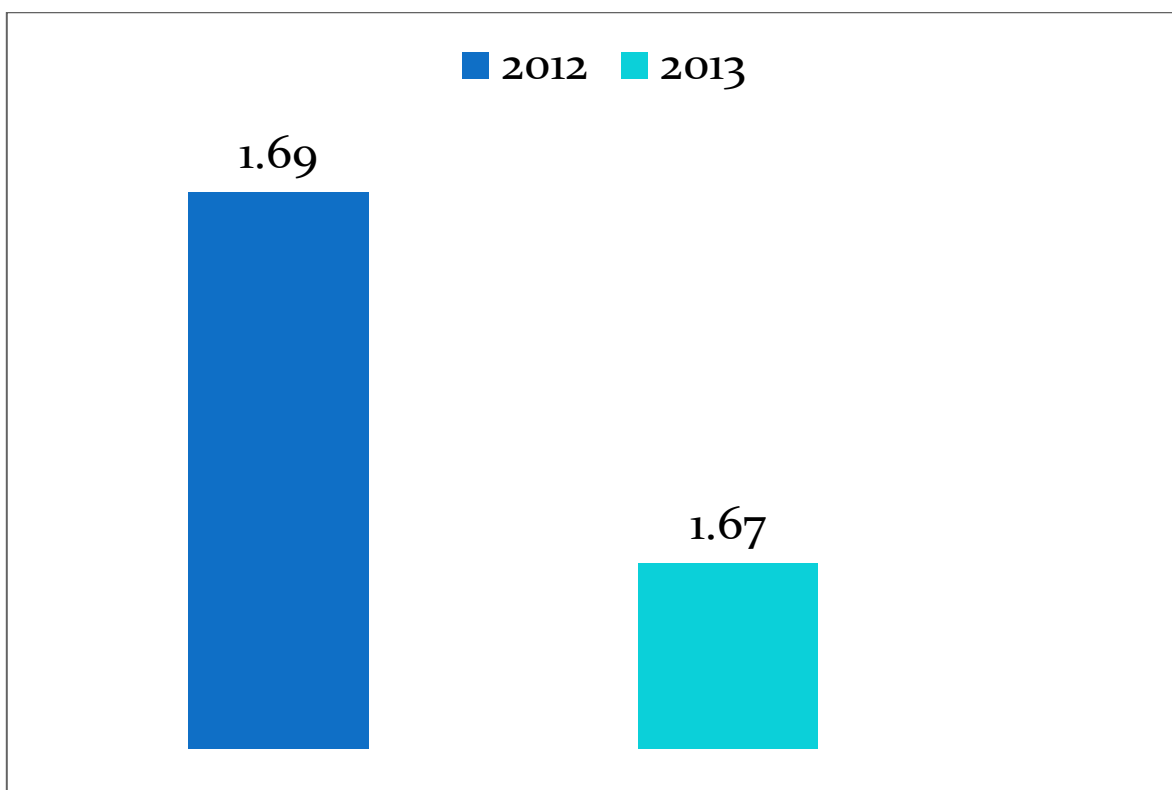


## Ratios Financieros.

Se aplicó las principales herramientas de análisis financiero a corto plazo, conocidas como ratios financieros, los periodos respectivos 2012 y 2013, con los siguientes resultados relevantes.

- Razón financiera de liquidez.

### Razón Corriente



Origen: Estados Financieros GM, s.a., Elaboración Propia.



## Análisis de Resultado

Para el Año 2012:

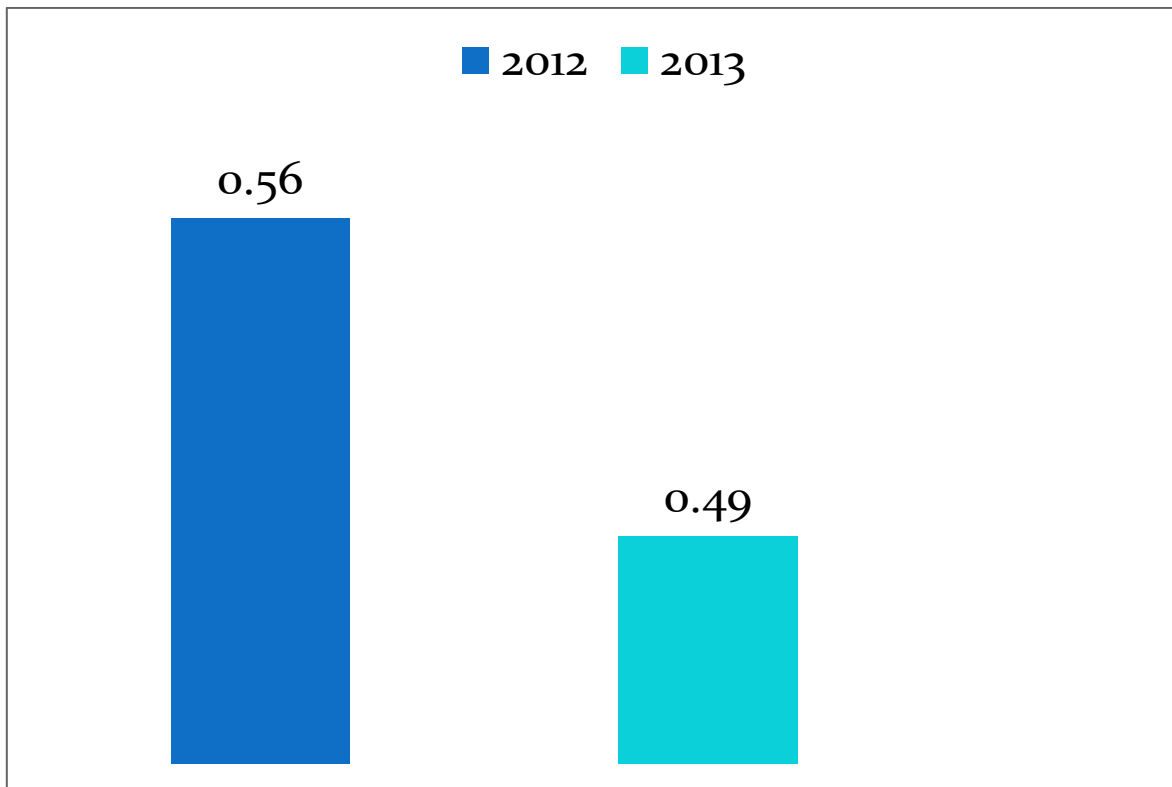
En este periodo esta razón indica que por cada UM de deuda, se puede asumir con el 1.69 de UM, dejando libre casi el 70% de liquidez libre. En términos generales la empresa puede con todas sus deudas a corto plazo.

Para el Año 2013:

En el 2013 este indicador baja a 1.67, esto por el endeudamiento que se adquiere al final del periodo para poner en marcha un nuevo proyecto de venta en 2014. Si bien es cierto que la capacidad de pago disminuye, siguen siendo números óptimos de capacidad de pago.



- Prueba Ácida:



Origen: Estados Financieros GM, s.a., Elaboración Propia.





## Análisis de Resultado

Para el Año 2012:

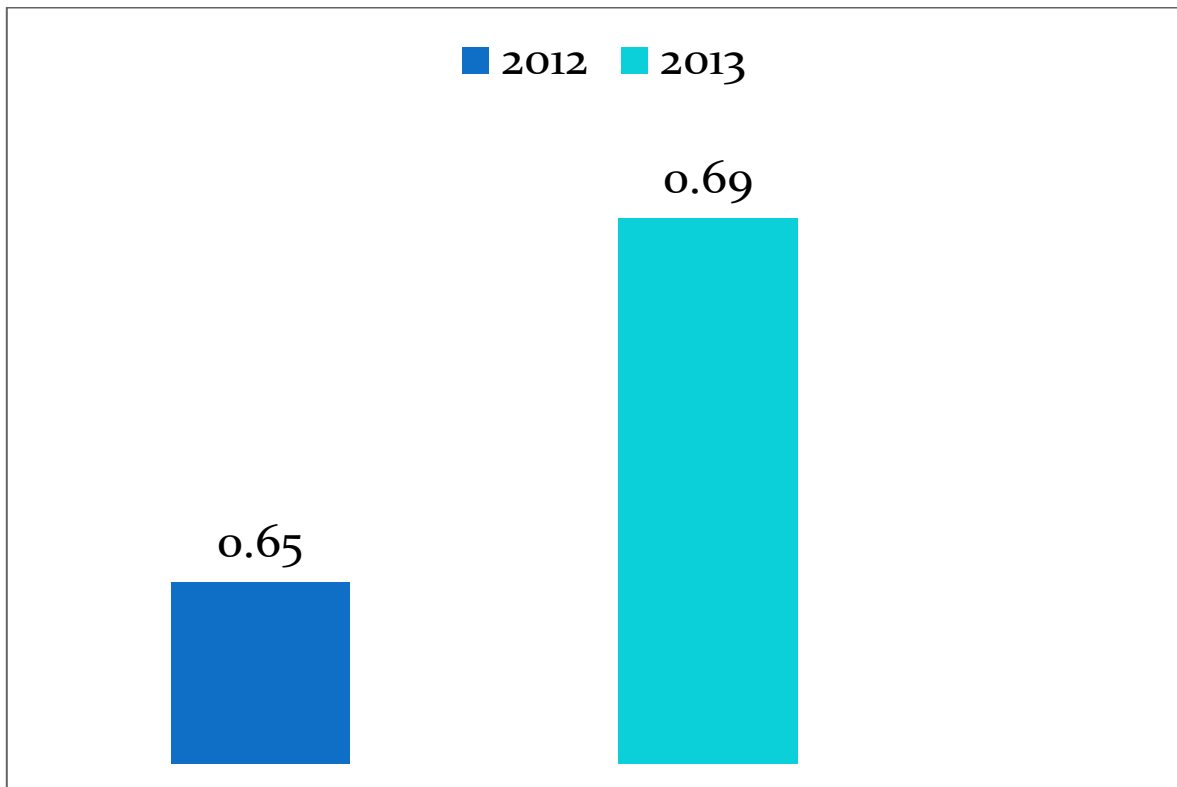
En la prueba acida del 2012, la institución no es capaz de enfrentar sus deudas corrientes sin la presencia del inventario, quedando por debajo del 1, representa que por cada UM de deuda, únicamente podría enfrentar 0.56.

Para el Año 2013:

En el 2013 este indicador baja a 0.49, por cada unidad monetaria de deuda, dando a conocer la urgencia necesidad de la venta del inventario para poder enfrentar las deudas corriente, y la debilidad en las disponibilidades en comparación a las deudas a corto plazo.



- Nivel de Endeudamiento



Origen: Estados Financieros GM, s.a., Elaboración Propia.



## Análisis de Resultado

Para el Año 2012:

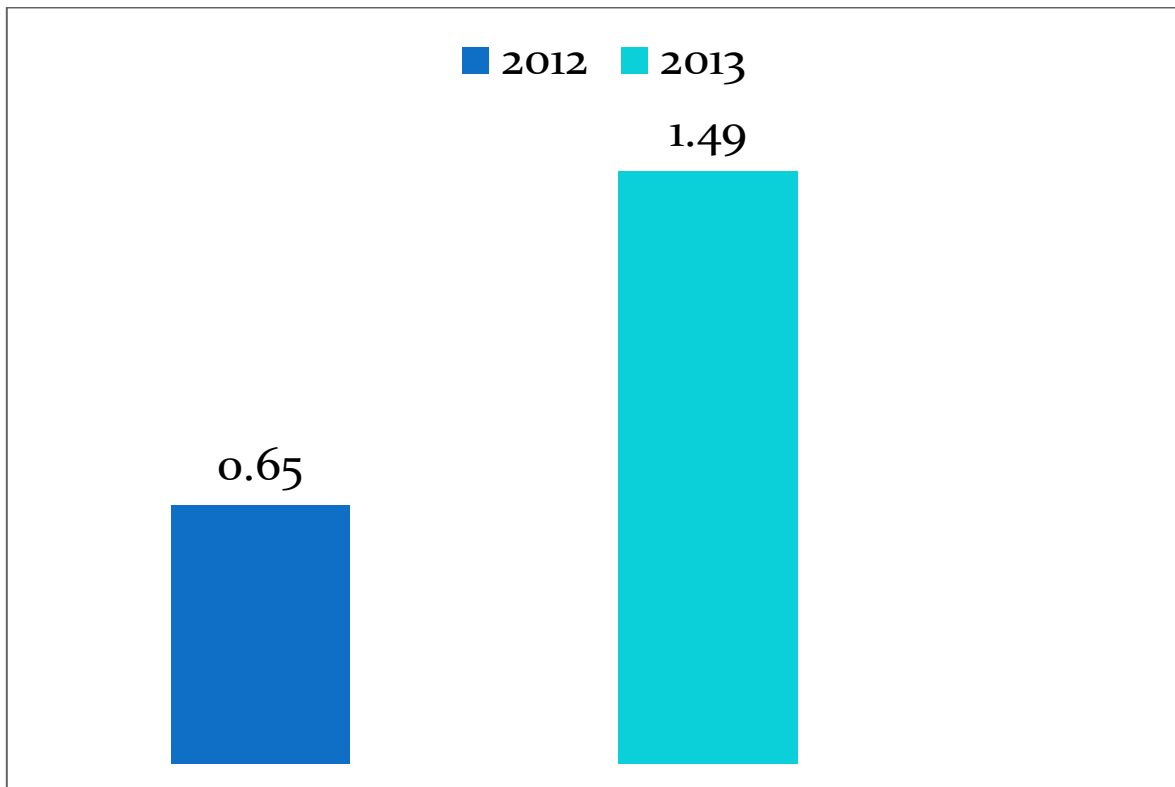
Indica que por cada UM, que la empresa posee, se ha endeudado el 65%, esto en términos generales se puede enfrentar, pero es un rango de más del 50% es decir por el momento se debe más de la mitad de lo que se posee.

Para el Año 2013:

En el año 2013, el nivel de endeudamiento aumenta debido a una obligación financiera adquirida a finales del periodo para proyecto 2014, y llega a niveles de deber más del 69% de lo que se posee.



- Cartera



Origen: Estados Financieros GM, s.a., Elaboración Propia.



## Análisis de Resultado

Para el Año 2012:

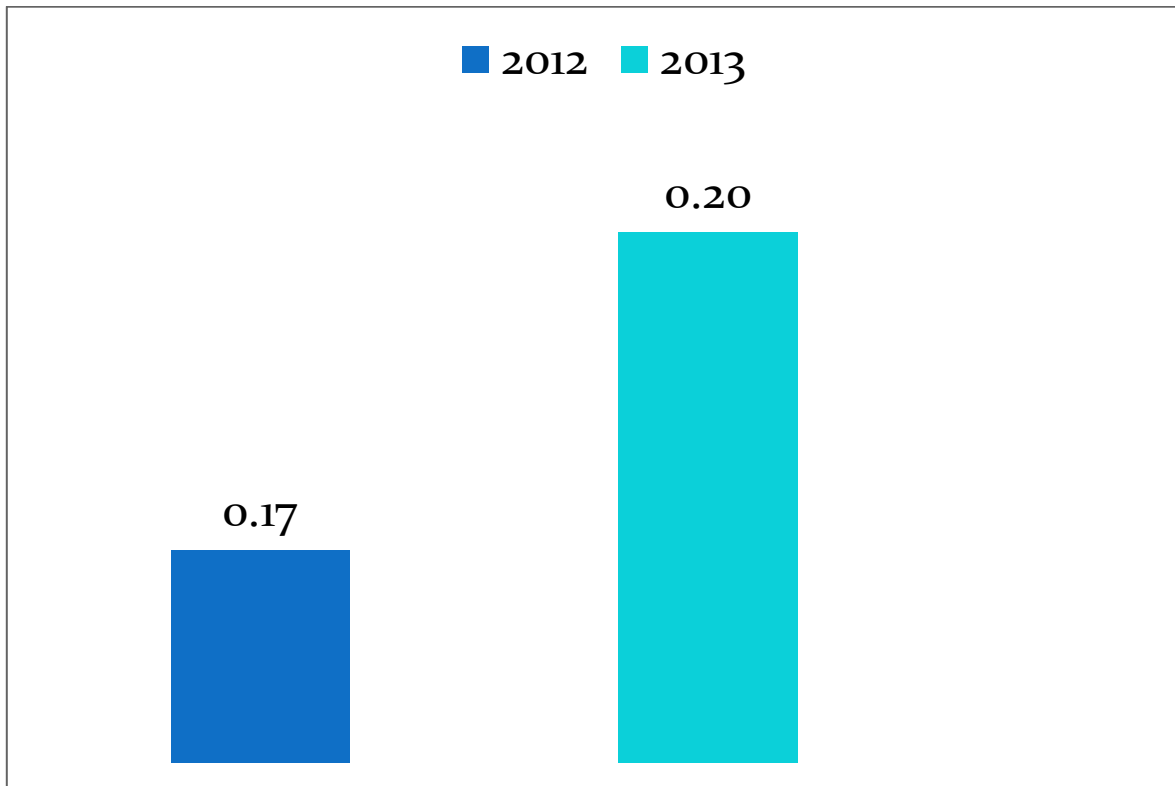
La rotación de la cartera del 2012 es relativamente buena, debido que al menos una vez dio vuelta, saliendo las cuentas por cobrar con las que se inició el periodo y consiguiendo nuevos clientes.

Para el Año 2013:

En el 2013 este indicador mejora, a más de 1.49 rotación en el año, reflejando la mejoría en la recuperación de cartera y también indica la gran cantidad de cartera sana.



- Inventario



Origen: Estados Financieros GM, s.a., Elaboración Propia.



## Análisis de Resultado

Para el Año 2012:

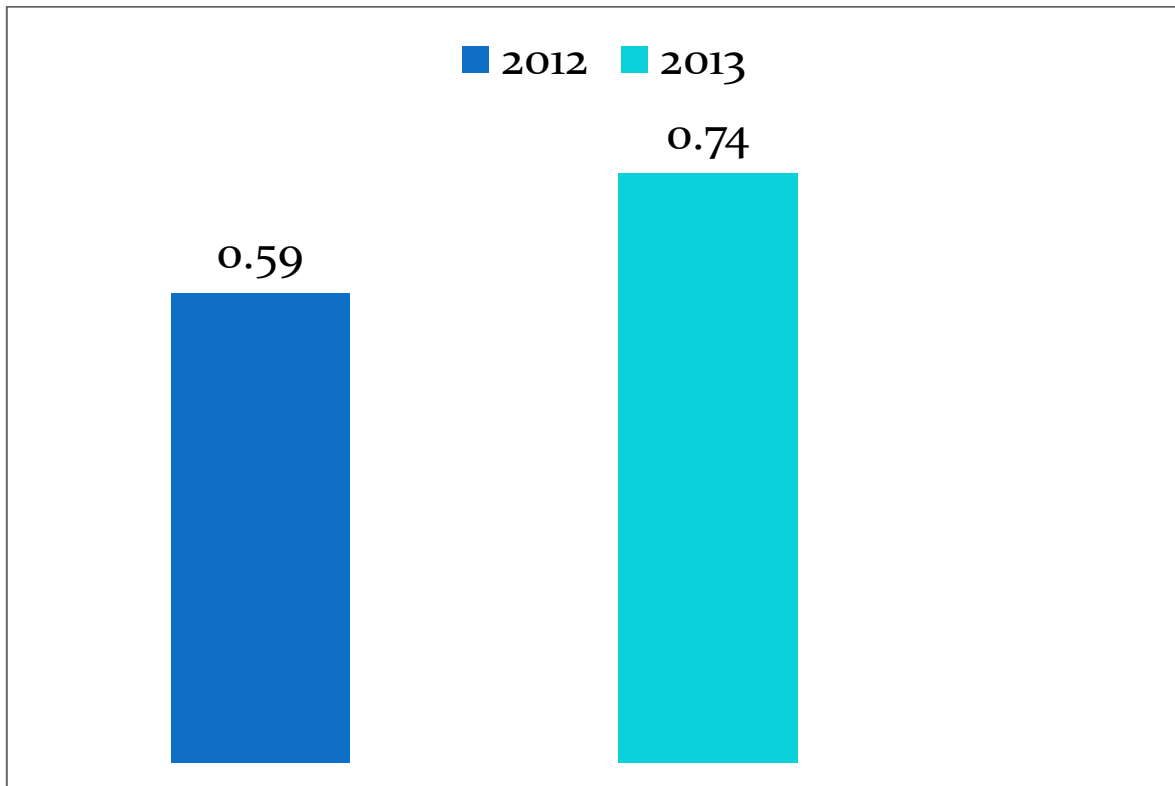
En el 2012 la rotación de cartera al menos fue de 0.20, esto quiere decir que la mercadería no rota lo suficiente durante el periodo, esto en comparación de la cantidad de inventario que se mantiene en bodega.

Para el Año 2013:

Este indicador nos refleja que las compras de mercadería fueron excesivas, aumentando el costo y bajando la rotación del inventario, aunque las ventas hayan sido mayores.



- Margen de Utilidad.



Origen: Estados Financieros GM, s.a., Elaboración Propia.





## Análisis de Resultado

Para el Año 2012:

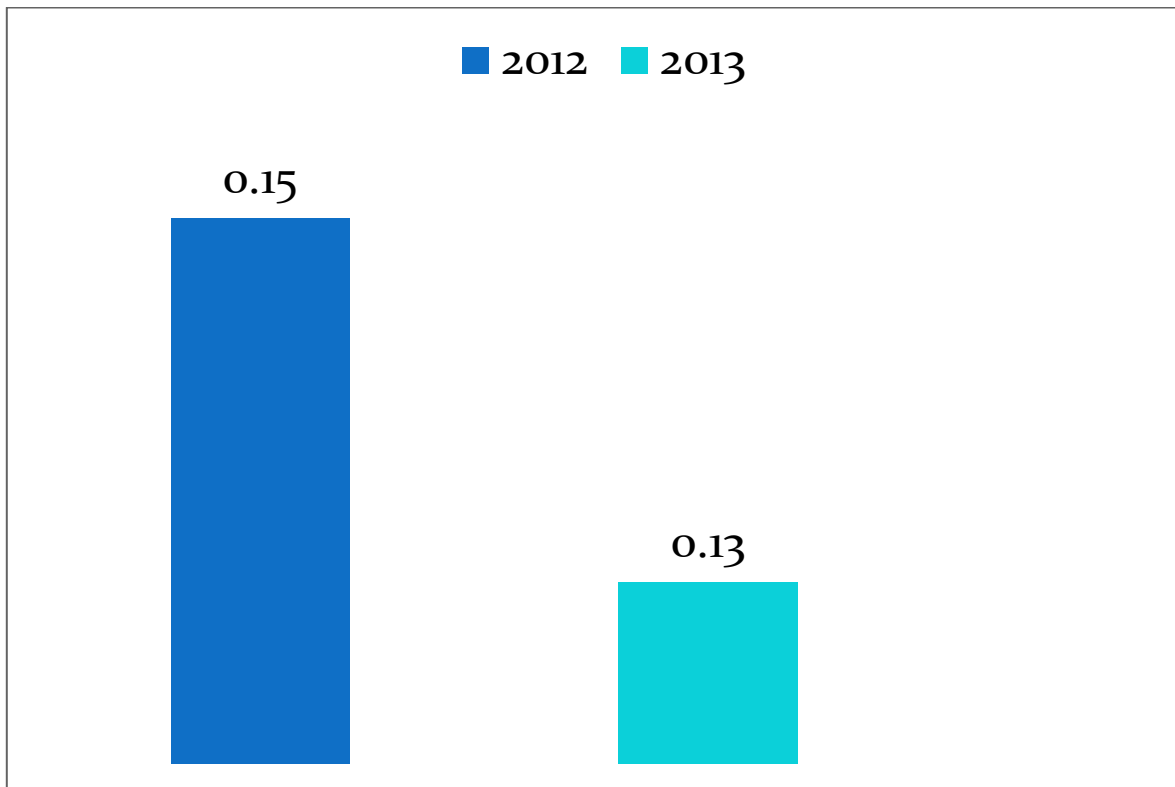
Esto indica que por cada UM de venta el margen bruto por utilidad es de casi del 60%, margen grande y razonable para el costo de los productos.

Para el Año 2013:

En el 2013 se logró reducir el costo de venta por medio de convenios a proveedores comprando en efectivo, el margen de utilidad es mayor en el 2013 proyectando mayores utilidades.



- Margen Neto.



Origen: Estados Financieros GM, s.a., Elaboración Propia.



## Análisis de Resultado

Para el Año 2012:

Por cada UM de venta en el 2012 el 15% de la misma representa utilidad neta, este indicador ayuda a proyectar la distribución de utilidades.

Para el Año 2013:

En el 2013 este margen se logra duplicar llegando al 13%, esto gracias a estrategia en el aumento de las ventas al crédito, y manteniendo los mismos costos y gastos.



## Informe financiero

Una vez analizadas las principales cuentas de los estados financieros básicos de la empresa, Grupo Monge, S.A. Aplicando técnicas de planeación financiera a corto plazo, a continuación se expondrán la consolidación de resultado de dichos análisis.

### Análisis Horizontal:

Este análisis refleja la aplicación de nuevas políticas de ventas y de crédito aplicadas en la empresa para el año 2013, información confirmada por dicha institución, esto afecta relevantemente en los rubros contables de los informes financiero, y se detallan a continuación.

- Cuentas por Cobrar: Aumentan un 25%, esto debido a nuevas políticas de crédito implementado a la institución a partir del 01 de Enero 2013, la colocación de producto incremento en gran manera, sin embargo se descuida el riesgo crediticio.
- Inventario: Se toma la decisión de sobre poblar el inventario de mercadería, teniendo en cuenta las nuevas formas de colocación, al cierre del periodo 02, este rubro aumenta 45%, este aumento puede causar obsolescencia, deterioro y/o desfase en el mercado.
- Equipo Rodante: Al cierre del segundo periodo este rubro aumenta el 25% en comparación al periodo pasado, la empresa decidió invertir en equipo de entrega, de manera de prueba, este servicio se alquila, pero para el periodo 2013 decide disminuir este gasto al 50% y poner dos equipos pesados propios a disposición de las entregas de pedido.



- Los Gastos pagados por anticipados aumentan principalmente por la apertura de dos nuevas tiendas en el norte del país, esto implica mejoras y gasto de alquileres, impuestos anticipados en la municipalidad y gobierno central.
  
- Obligaciones Bancarias C/P: las obligaciones bancarias a corto plazo disminuyeron debido a una estrategia de apalancamiento e inversión, al cierre del 2013 se decidió cancelar la obligación restante a 12 meses y adquirir una a más de 5 años, este dinero está destinado a presentarse para un proyecto 2014, aperturas de tiendas propias y adquisición de más activo fijo.
  
- Obligaciones Bancarias L/P: Aumenta 55% en comparación al periodo anterior, por lo anterior expuesto.
  
- Las ventas netas incrementaron a casi el 100%, esto gracias a nuevas estrategia de colocación, de manera más enfática al crédito que a las ventas de contado.
  
- Costo de Venta: El costo de venta aumenta el 21%, esto aumento no es relevante en comparación al incremento de las ventas, a la política de colocación que se enfoca a los productos de marca propias de la institución.
  
- Utilidad Bruta: Utilidad bruta del periodo 2013 resulta altamente rentable, alcanzando un aumento del 140%.
  
- Gastos de Operación: Los gastos de operación del segundo periodo aumenta a más del 180%, esto debido principalmente a las ventas y la apertura de dos tiendas, esto incluye gastos de instalación, comisiones, salarios, entre otros.
  
- Resultado del Ejercicio: El resultado del ejercicio aumento gracias a las altas ventas en un 66%. Este es un incremento es óptimo para la institución

Análisis Vertical:



- Cuentas por Cobrar: El análisis vertical refleja la importancia de este rubro en el activo circulante, en el 2012 29% y 2013%, la disminución se debe al incremento del inventario por la sobrepoblación del producto.
- Inventario: este rubro es el de mayor presencia en los activos circulante; 2012: 67%; 2013: 71%, este aumento debido a políticas de colocación, fue necesario sobre poblar el inventario.
- Proveedores: 2012: 65%; 2013: 72%; e el aumento del 7% entre dos periodos no es relevante debido a la adquisición de producto son propios de la empresa.

#### Ratios Financieros:

- Razón de liquidez: en el aspecto de liquidez esta empresa se encuentra con la facilidad de resolver sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, para el segundo periodo estudiado comienza a hacer efectivo el pago de obligaciones adquiridas, es una disminución poco significativa pero puede causar apuros en el futuro.
- Nivel de endeudamiento: más del 60% de los activos que se poseen se encuentran endeudados, las obligaciones han crecido relativamente según la demanda del negocio, puede causar problemas en el futuro, sin embargo debido a la naturaleza del negocio este puede recuperar rápidamente efectivo y resolver las obligaciones a corto plazo.
- Cartera: la rotación de la cartera ha sido excelente en los dos periodos contables analizados, se amerita al giro del negocio, pero la administración ha creado políticas de otorgamiento de crédito y facilidades de pago para diferentes



clases económicas, que ha logrado la rotación de la cartera actual por medios de pagos de cuotas para los clientes.

□ Inventario: durante estos dos periodos se refleja una lenta rotación de inventarios. Pero esto se debe a la gran cantidad de productos que ha sobrepoblado el almacén.

Las ventas han sido muy buenas en ambos periodos, sin embargo las políticas crediticias siguen siendo rígidas y no concuerdan con las políticas de recuperación de cartera.

□ Margen de utilidad: el margen de utilidad que presenta la empresa es muy alto, a finales del año 2013 alcanzo un promedio del 74%, esto significa que cada UM (unidad monetaria) de ventas netas, la empresa obtiene 0.74um.

Un margen excelente gracias a convenios realizados con proveedores extranjeros y nacionales de unilaterales de compra y venta. Además la empresa ha comprado marcas que le permite reducir significativamente el costo de los productos y maximizar las ganancias.

□ Margen neto: el margen neto de la empresa no es el más indicado ya que a finales del 2013 promedia 14%, pero aun así representa sostenibilidad y estabilidad para los accionistas de la empresa, esto gracias a la buena administración de gastos y correcta rentabilización de los mismos.

Resumen: gracias a las técnicas utilizadas de análisis financieros se puede concluir lo siguiente: en términos generales, la empresa comercial Grupo Monge, s.a., Ha alcanzado buenos ingresos, administrando correctamente costos y gastos; y generando muy buenos resultados.



## Conclusiones – Caso Práctico

Los ratios financieros aplicados: liquidez; endeudamiento; cartera; inventario; rentabilidad; Generan los siguientes resultados:

La liquidez puede responder en cualquier momento las deudas adquiridas hasta el momento.

El endeudamiento se pasó del límite normal, no debió sobrepasar más del 50% de los activos al largo plazo.

La cartera se encuentra en un ciclo adecuado, ya que gira al menos una vez por periodo, sin embargo esta rotación debería ser mayor por la cantidad de inventario adquirido.

Inventario: este se encuentra sobrepoblado, y puede causar obsolescencia y/o desfase en el mercado.

Rentabilidad: a pesar de lo anterior expuesto la rentabilidad de la empresa es buena promediando el 14% de utilidad neta en comparación a las ventas. Esto gracias a políticas para reducción de costos y administración de gasto.





## VI. Conclusiones.

En el presente trabajo, llegamos a la conclusión de que para lograr una eficiente planeación dentro de la empresa se tiene que tomar en cuenta las distintas estrategias que van desde una planeación adecuada del trabajo y el establecimiento de objetivos a la meta a la cual pretende llegar la empresa.

Es muy importante hacer una planeación financiera adecuada que le permita a la empresa obtener los resultados esperados.

Hay que estar atentos a los indicadores económicos, sociales y políticos que sustentan la toma de decisiones.

Si al planear no se toman en cuenta las variables adecuadas, se estaría diseñando una planeación muy pobre.

Atraves de la realización de este trabajo analizamos los diferentes conceptos de planeación financiera. Vimos todo lo que se requiere para realizar una planeación exitosa.

Nos dimos cuenta que las técnicas financieras de planeación, son muy importantes para la empresa ya que sirven de guía para monitorear si lo implementado está bien y si se están logrando los resultados esperados.

En la actualidad es muy importante contar con una base sólida de administración financiera, y el administrador financiero quien es el que lleva a cabo esta función logre una administración eficiente y que se puedan lograr los objetivos tanto económicos como financieros.



También se concluye la importancia que se debe poner en el funcionamiento interno de las empresas y la manera en que su operación se vincula con los demás actores económicos y sociales.

En la actualidad es muy importante que las empresas cuenten con una planeación adecuada para hacer frente a la apertura comercial.



## VII. Bibliografía

- Amaru, A. C. (2009). Fundamentos de Administración. México: PEARSON EDUCACIÓN.
  
- Bravo Santillan, M. d., Torres, V. L., & Marquez Gonzalez, H. (2007). Introduccion a la Finanzas (Primera Edicion ed.). (P. M. Guerrero, Ed.) Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educacion.
  
- Buniak, L. (2010). Planificación Estratégica y Control de Gestión para Bancos y Otras Instituciones Financieras. BUNIAK & CO.
  
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera (Decimosegunda edición ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012.
  
- López, L. J. (2010). Analisis Financieros para la toma de Decisiones. Guatemala: Univ. de San Carlos Guatemala.
  
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID - Departamento de Financiación e Investigación Comercial. (2010). Dirección Financiera I. Tema 3: Análisis Financiero. Madrid, España.
  
- Van Horne, J. C. (1997). Administracion Financiera. (R. C. VEZ, Ed., & A. V. Quiñones, Trad.) Naticalpan de Juárez, Estado de Mexico, Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
  
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (Decimotercera edición ed.). (G. D. Chávez, Ed.) Estado de México, Naucalpan de Juárez,, México: PEARSON EDUCACIÓN.



## VIII. Anexos

## **Anexo 1**

### **Estado de Situacion Financiera**

#### **Analisis Vertical**

#### **Analisis Horizontal**

#### **Periodos 2012 - 2013**

**GRUPO MONGE, S.A.**  
**APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANALISIS FINANCIERO**  
**Estado de Situación Financiera - PERIODOS QUE COMPRENDEN 2012 - 2013**  
**EXPRESADO EN CORDOBAS**

COD	DESCRIPCION DE CUENTAS	PERIODO DE ESTUDIO		Analisis Vertical		Analisis Horizontal Variacion	
		2012	2013	2012	2013	Absoluta	Relativa
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	C\$ 149936,590.67	C\$ 197831,885.50			C\$ 47895,294.83	32%
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>122986,700.00</b>	<b>168889,710.00</b>	<b>82%</b>	<b>85%</b>	<b>45903,010.00</b>	<b>37%</b>
	<b>1101 Disponibilidades</b>	7840,000.00	9016,000.00	6%	5%	1176,000.00	15%
	110101 Caja	1490,000.00	1713,500.00	19%	19%	223,500.00	15%
	110102 Bancos	5500,000.00	6325,000.00	70%	70%	825,000.00	15%
	110103 Depositos a Plazo Fijo	850,000.00	977,500.00	11%	11%	127,500.00	15%
	<b>1102 Inversiones temporales</b>	600,000.00	630,000.00	0.5%	0.4%	30,000.00	5%
	110201 Inversiones en Puesto de Bolsa	365,000.00	383,250.00	61%	61%	18,250.00	5%
	110202 Inversiones en Cia	235,000.00	246,750.00	39%	39%	11,750.00	5%
	<b>1103 Cuentas por cobrar</b>	35080,000.00	43850,000.00	29%	26%	8770,000.00	25%
	110301 Cta x Cobrar Clientes	33540,000.00	41925,000.00	96%	96%	8385,000.00	25%
	110302 Doc Pendientes de Cobro	1540,000.00	1925,000.00	4%	4%	385,000.00	25%
	<b>1104 Otros Deudores</b>	580,000.00	493,000.00	0.5%	0.3%	(87,000.00)	-15%
	110401 Deudores Diversos	230,000.00	195,500.00	40%	40%	(34,500.00)	-15%
	110402 Otras Partidas Pendientes de Cobro	350,000.00	297,500.00	60%	60%	(52,500.00)	-15%
	<b>3301 Provision de Otros Deudores</b>	<b>(3433,300.00)</b>	<b>(4463,290.00)</b>	<b>-3%</b>	<b>-3%</b>	<b>(1029,990.00)</b>	<b>30%</b>
	330101 Cta x Cobrar Clientes	3354,000.00	4360,200.00	-98%	-98%	1006,200.00	30%
	330102 Doc Pendientes de Cobro	77,000.00	100,100.00	-2.2%	-2.2%	23,100.00	30%
	330103 Deudores Diversos	2,300.00	2,990.00	-0.1%	-0.1%	690.00	30%
	<b>1105 Inventario</b>	82320,000.00	119364,000.00	67%	71%	37044,000.00	45%
	110501 Inventario Disponible para la Venta - Tienda	23520,000.00	34104,000.00	29%	29%	10584,000.00	45%
	110502 Inventario en Bodega	47040,000.00	68208,000.00	57%	57%	21168,000.00	45%
	110503 Mercadería en Transito	11760,000.00	17052,000.00	14%	14%	5292,000.00	45%
<b>12</b>	<b>BIENES DE USO</b>	<b>20553,890.67</b>	<b>21835,250.50</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>	<b>1281,359.83</b>	<b>6%</b>
	<b>1201 Terreno</b>	4910,000.00	4910,000.00	24%	22%	-	0%
	120101 Terrenos en Uso de la Institucion	3560,000.00	3560,000.00	73%	73%	-	0%
	120102 Terrenos fuera de uso	1350,000.00	1350,000.00	27%	27%	-	0%
	<b>1202 Edificio e Instalaciones</b>	5560,000.00	5560,000.00	27%	25%	-	0%
	120201 Edificio e Instalaciones	5560,000.00	5560,000.00	100%	100%	-	0%
	<b>1203 Mobiliario y Equipo</b>	6306,530.00	7063,313.60	31%	32%	756,783.60	12%
	120301 Equipo de Computo	3360,500.00	3763,760.00	53%	53%	403,260.00	12%
	120302 Mobiliario de Tienda	2056,030.00	2302,753.60	33%	33%	246,723.60	12%
	120303 Mobiliario y Equipo de Oficina	890,000.00	996,800.00	14%	14%	106,800.00	12%
	<b>1204 Equipo Rodante</b>	7975,000.00	9968,750.00	39%	46%	1993,750.00	25%
	120401 Equipo de Reparto	6625,000.00	8281,250.00	83%	83%	1656,250.00	25%
	120402 Transporte de Gerencia y Mensajería	1350,000.00	1687,500.00	17%	17%	337,500.00	25%
	<b>3302 Depreciacion Acumulada</b>	<b>(4197,639.33)</b>	<b>(5666,813.10)</b>	<b>-20%</b>	<b>-26%</b>	<b>(1469,173.77)</b>	<b>35%</b>
	330201 Edificio e Instalaciones	278,000.00	375,300.00	-7%	-7%	97,300.00	35%
	330202 Mobiliario y Equipo	1261,306.00	1702,763.10	-30%	-30%	441,457.10	35%
	330203 Equipo Rodante	2658,333.33	3588,750.00	-63%	-63%	930,416.67	35%
<b>17</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>6396,000.00</b>	<b>7106,925.00</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>710,925.00</b>	<b>11%</b>
	<b>1701 Gastos Pagados por Anticipado</b>	475,500.00	594,375.00	7%	8%	118,875.00	25%
	170101 Impuestos pagados por anticipado	255,000.00	318,750.00	54%	54%	63,750.00	25%
	170102 Alquileres pagados por anticipado	135,500.00	169,375.00	28%	28%	33,875.00	25%
	170103 Otros Gastos Pagados por anticipado	85,000.00	106,250.00	18%	18%	21,250.00	25%
	<b>1703 Activos Diferidos</b>	5920,500.00	6512,550.00	93%	92%	592,050.00	10%
	Valor y Origen de Software	2360,500.00	2596,550.00	40%	40%	236,050.00	10%
	Mejoras de Propiedades Tomadas en Alquiler	3560,000.00	3916,000.00	60%	60%	356,000.00	10%

**GRUPO MONGE, S.A.**  
**APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANALISIS FINANCIERO**  
**Estado de Situacion Financiera - PERIODOS QUE COMPRENEN 2012 - 2013**  
**EXPRESADO EN CORDOBAS**

COD	DESCRIPCION DE CUENTAS	PERIODO DE ESTUDIO		Analisis Vertical		Analisis Horizontal	
		2012	2013	2012	2013	Absoluta	Relativa
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>97322,542.45</b>	<b>135662,289.34</b>			<b>38339,746.88</b>	<b>39%</b>
<b>22</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>72702,542.45</b>	<b>101414,289.34</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>28711,746.88</b>	<b>39%</b>
	2201 Proveedores	47040,000.00	72912,000.00	65%	72%	25872,000.00	55%
	220101 Proveedores Nacionales	11760,000.00	18228,000.00	25%	25%	6468,000.00	55%
	220102 Proveedores Extranjeros	35280,000.00	54684,000.00	75%	75%	19404,000.00	55%
	2202 Obligaciones Bancarias	8960,000.00	6720,000.00	12%	7%	(2240,000.00)	-25%
	220201 Prestamos Bancario a Corto Plazo	8960,000.00	6720,000.00	100%	100%	(2240,000.00)	-25%
	2204 Cuentas por Pagar Diversas	4644,375.00	5599,059.25	6%	6%	954,684.25	21%
	220401 Remuneraciones por pagar	2360,550.00	2950,687.50	51%	53%	590,137.50	25%
	220402 Honorarios por Pagar	393,425.00	531,123.75	8%	9%	137,698.75	35%
	220403 Otras Ctas Diversas por Pagar	1890,400.00	2117,248.00	41%	38%	226,848.00	12%
	2205 Impuestos por Pagar	2820,317.45	4626,358.59	4%	5%	1806,041.13	64%
	220501 Impuestos Sobre la renta por Pagar	2466,234.95	4095,234.84	87%	89%	1628,999.88	66%
	220502 Iva por Pagar	354,082.50	531,123.75	13%	11%	177,041.25	50%
	2206 Otras Retenciones por Pagar	1589,890.00	2146,351.50	2%	2%	556,461.50	35%
	220601 Impuestos Laborables retenidos por Pagar	1134,240.00	1531,224.00	71%	71%	396,984.00	35%
	220602 Otras Retenciones a Terceros	455,650.00	615,127.50	29%	29%	159,477.50	35%
	2207 Provisiones Para Obligaciones	6791,410.00	8254,177.50	9%	8%	1462,767.50	22%
	220701 Servicios Basicos	2350,850.00	2703,477.50	35%	33%	352,627.50	15%
	220702 Prestaciones Laborables	4440,560.00	5550,700.00	65%	67%	1110,140.00	25%
	2208 Otras Provisiones	856,550.00	1156,342.50	1%	1%	299,792.50	35%
	Provision para Gastos Recurrentes	856,550.00	1156,342.50	100%	100%	299,792.50	35%
<b>23</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>24620,000.00</b>	<b>34248,000.00</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>9628,000.00</b>	<b>39%</b>
	2301 Obligaciones Bancarias LP	13440,000.00	20832,000.00	55%	61%	7392,000.00	55%
	230101 Prestamos Bancario a Largo Plazo	13440,000.00	20832,000.00	100%	100%	7392,000.00	55%
	2302 Provision Para Jubilaciones	11180,000.00	13416,000.00	45%	39%	2236,000.00	20%
	230201 Provision Para Jubilaciones- Ejecutivos	7500,000.00	9000,000.00	67%	67%	1500,000.00	20%
	230202 Provision Para Jubilaciones- Colaboradores	3680,000.00	4416,000.00	33%	33%	736,000.00	20%
<b>4</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>52614,048.22</b>	<b>62169,596.17</b>			<b>9555,547.95</b>	<b>18%</b>
	4401 Capital Social Autorizado	28500,000.00	28500,000.00	54%	46%	-	0%
	440101 Acciones Comunes	15380,000.00	15380,000.00	54%	54%	-	0%
	440102 Acciones Preferentes	7620,000.00	7620,000.00	27%	27%	-	0%
	440103 Reserva Patrimonial	5500,000.00	5500,000.00	19%	19%	-	0%
	4402 Resultado de los Ejercicio	24114,048.22	33669,596.17	46%	54%	9555,547.95	40%
	440201 Result. Acum. Ejerc. Anteriores	18359,500.00	24114,048.22	76%	72%	5754,548.22	31%
	440202 Resultado del Ejercicio	5754,548.22	9555,547.95	24%	28%	3800,999.73	66%
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b>C\$ 149936,590.67</b>	<b>C\$ 197831,885.50</b>				
		(0.00)	(0.00)				

## **Anexo 2**

**Estado de Resultado**

**Analisis Vertical**

**Analisis Horizontal**

**Periodos 2012 - 2013**



**GRUPO MONGE, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANALISIS FINANCIERO**  
**PERIODOS QUE COMPRENDE 2012 - 2013**  
**EXPRESADO EN CORDOBAS**

DESCRIPCION DE CUENTAS	PERIODO DE ESTUDIO		Analisis Vertical		Analisis Horizontal	
	2012	2013	2012	2013	Variacion	
					Absoluta	Relativa
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>C\$ 39648,353.17</b>	<b>C\$ 75738,023.80</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>C\$ 36089,670.63</b>	<b>91%</b>
Ventas al Contado	14048,353.17	16858,023.80	35%	22%	2809,670.63	20%
Ventas al Credito	25600,000.00	58880,000.00	65%	78%	33280,000.00	130%
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>16280,000.00</b>	<b>C\$ 19716,000.00</b>	<b>41%</b>	<b>26%</b>	<b>C\$ 3436,000.00</b>	<b>21%</b>
Inventario Inicial	90000,000.00	C\$ 82320,000.00	553%	418%	-C\$ 7680,000.00	-9%
Compras	8600,000.00	56760,000.00	53%	288%	48160,000.00	560%
Inventario Final	-C\$ 82320,000.00	-C\$ 119364,000.00	-506%	-605%	-C\$ 37044,000.00	45%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>C\$ 23368,353.17</b>	<b>C\$ 56022,023.80</b>	<b>59%</b>	<b>74%</b>	<b>C\$ 32653,670.63</b>	<b>140%</b>
					-	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>15169,870.00</b>	<b>42510,716.02</b>	<b>65%</b>	<b>76%</b>	<b>27340,846.02</b>	<b>180%</b>
<b>Gastos Admon</b>	<b>4623,110.00</b>	<b>8961,141.92</b>	<b>30%</b>	<b>21%</b>	<b>4338,031.92</b>	<b>94%</b>
Sueldos y Beneficios del Personal	472,110.00	1000,873.20	10%	11%	528,763.20	112%
Gastos por servicios Externos	820,000.00	1738,400.00	18%	19%	918,400.00	112%
Gastos por transporte y comunicación	1260,500.00	2672,260.00	27%	30%	1411,760.00	112%
Gastos de Infraestructura	1250,500.00	2651,060.00	27%	30%	1400,560.00	112%
Gastos Generales	820,000.00	898,548.72	18%	10%	78,548.72	10%
<b>Gastos de ventas</b>	<b>10546,760.00</b>	<b>33549,574.10</b>	<b>70%</b>	<b>79%</b>	<b>23002,814.10</b>	<b>218%</b>
Sueldos y Beneficios del Personal	1888,440.00	5891,932.80	18%	18%	4003,492.80	212%
Gastos por servicios Externos	1210,000.00	3775,200.00	11%	11%	2565,200.00	212%
Gastos por transporte y comunicación	4260,000.00	13291,200.00	40%	40%	9031,200.00	212%
Gastos de Infraestructura	2235,000.00	6973,200.00	21%	21%	4738,200.00	212%
Gastos Generales	953,320.00	3618,041.30	9%	11%	2664,721.30	280%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>C\$ 8198,483.17</b>	<b>C\$ 13511,307.78</b>	<b>35%</b>	<b>24%</b>	<b>C\$ 5312,824.61</b>	<b>65%</b>
					-	

**GRUPO MONGE, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANALISIS FINANCIERO**  
**PERIODOS QUE COMPRENEN 2012 - 2013**  
**EXPRESADO EN CORDOBAS**

DESCRIPCION DE CUENTAS	PERIODO DE ESTUDIO		Analisis Vertical		Analisis Horizontal	
	2012	2013	2012	2013	Variacion	
					Absoluta	Relativa
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>C\$ 22,300.00</b>	<b>C\$ 139,475.00</b>			<b>C\$ 117,175.00</b>	<b>525%</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>87,300.00</b>	<b>239,475.00</b>			<b>152,175.00</b>	<b>174%</b>
Ingresos Financieros	55,500.00	191,475.00	64%	80%	135,975.00	245%
Rendimiento de Inversiones	31,800.00	48,000.00	36%	20%	16,200.00	51%
Ing x venta de AF	-	-	0%	0%	-	-
<b>GASTOS</b>	<b>65,000.00</b>	<b>100,000.00</b>			<b>35,000.00</b>	<b>54%</b>
Gastos Financieros	65,000.00	100,000.00	100%	100%	35,000.00	54%
Perdida por Inversiones en valores	-	-			-	-
Perdida por venta de AF	-	-			-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>C\$ 8220,783.17</b>	<b>C\$ 13650,782.78</b>	<b>21%</b>	<b>18%</b>	<b>C\$ 5429,999.61</b>	<b>66%</b>
<b>IR 30%</b>	<b>-C\$ 2466,234.95</b>	<b>-C\$ 4095,234.84</b>	<b>-6%</b>	<b>-5%</b>	<b>-C\$ 1628,999.88</b>	<b>66%</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>C\$ 5754,548.22</b>	<b>C\$ 9555,547.95</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>C\$ 3800,999.73</b>	<b>66%</b>

## **Anexo 3**

### **Estado de Situación Financiera Proyección de Periodo 2014**



**GRUPO MONGE, S.A.**

Proyeccion - Estado de Situacion Financiera

Enero - Diciembre 2014

EXPRESADO EN CORDOBAS

Descripcion de Cuenta	AÑO	PROYECCION AÑO 2014											
	2013	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Servicios Basicos	2703,477.50	2716,994.89	2730,579.86	2744,232.76	2757,953.93	2771,743.69	2785,602.41	2799,530.43	2813,528.08	2827,595.72	2841,733.70	2855,942.36	2870,222.08
Prestaciones Laborables	5550,700.00	5639,511.20	5729,743.38	5821,419.27	5914,561.98	6009,194.97	6105,342.09	6203,027.57	6302,276.01	6403,112.42	6505,562.22	6609,651.22	6715,405.64
Otras Provisiones	1156,342.50	1162,124.21	1167,934.83	1173,774.51	1179,643.38	1185,541.60	1191,469.31	1197,426.65	1203,413.78	1209,430.85	1215,478.01	1221,555.40	1227,663.18
Provision para Gastos Recurrentes	1156,342.50	1162,124.21	1167,934.83	1173,774.51	1179,643.38	1185,541.60	1191,469.31	1197,426.65	1203,413.78	1209,430.85	1215,478.01	1221,555.40	1227,663.18
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>34248,000.00</b>	<b>32246,790.00</b>	<b>30719,917.95</b>	<b>29597,103.94</b>	<b>28818,614.40</b>	<b>28333,680.17</b>	<b>33389,168.80</b>	<b>34546,890.66</b>	<b>35710,401.14</b>	<b>36879,729.16</b>	<b>38054,903.83</b>	<b>39235,954.37</b>	<b>40422,910.17</b>
Obligaciones Bancarias LP	20832,000.00	17707,200.00	15051,120.00	12793,452.00	10874,434.20	9243,269.07	13146,795.64	13146,795.64	13146,795.64	13146,795.64	13146,795.64	13146,795.64	13146,795.64
Prestamos Bancario a Largo Plazo	20832,000.00	17707,200.00	15051,120.00	12793,452.00	10874,434.20	9243,269.07	13146,795.64	13146,795.64	13146,795.64	13146,795.64	13146,795.64	13146,795.64	13146,795.64
Provision Para Jubilaciones	13416,000.00	14539,590.00	15668,797.95	16803,651.94	17944,180.20	19090,411.10	20242,373.16	21400,095.02	22563,605.50	23732,933.52	24908,108.19	26089,158.73	27276,114.53
Provision Para Jubilaciones- Ejecutivos	9000,000.00	9753,750.00	10511,268.75	11272,575.09	12037,687.97	12806,626.41	13579,409.54	14356,056.59	15136,586.87	15921,019.81	16709,374.91	17501,671.78	18297,930.14
Provision Para Jubilaciones- Colaboradores	4416,000.00	4785,840.00	5157,529.20	5531,076.85	5906,492.23	6283,784.69	6662,963.61	7044,038.43	7427,018.63	7811,913.72	8198,733.29	8587,486.95	8978,184.39
<b>PATRIMONIO</b>	<b>62169,596.17</b>	<b>62969,873.31</b>	<b>63774,151.83</b>	<b>64582,451.75</b>	<b>65394,793.17</b>	<b>66211,196.30</b>	<b>67031,681.44</b>	<b>67856,269.01</b>	<b>68684,979.51</b>	<b>69517,833.57</b>	<b>70354,851.90</b>	<b>71196,055.32</b>	<b>72041,464.75</b>
Capital Social Autorizado	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00	28500,000.00
Acciones Comunes	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00	15380,000.00
Acciones Preferentes	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00	7620,000.00
Reserva Patrimonial	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00	5500,000.00
Resultado de los Ejercicio	33669,596.17	34469,873.31	35274,151.83	36082,451.75	36894,793.17	37711,196.30	38531,681.44	39356,269.01	40184,979.51	41017,833.57	41854,851.90	42696,055.32	43541,464.75
Result. Acum. Ejerc. Anteriores	24114,048.22	33669,596.17	33669,596.17	33669,596.17	33669,596.17	33669,596.17	33669,596.17	33669,596.17	33669,596.17	33669,596.17	33669,596.17	33669,596.17	33669,596.17
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>9555,547.95</b>	<b>800,277.14</b>	<b>1604,555.67</b>	<b>2412,855.59</b>	<b>3225,197.00</b>	<b>4041,600.13</b>	<b>4862,085.27</b>	<b>5686,672.84</b>	<b>6515,383.34</b>	<b>7348,237.40</b>	<b>8185,255.73</b>	<b>9026,459.15</b>	<b>9871,868.58</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>C\$ 197831,885.50</b>	<b>C\$ 203449,991.56</b>	<b>C\$ 213865,012.03</b>	<b>C\$ 226444,773.15</b>	<b>C\$ 239566,540.89</b>	<b>C\$ 253165,909.76</b>	<b>C\$ 269944,481.88</b>	<b>C\$ 289917,714.70</b>	<b>C\$ 306005,697.43</b>	<b>C\$ 322205,940.20</b>	<b>C\$ 338523,631.03</b>	<b>C\$ 354964,675.57</b>	<b>C\$ 371535,804.36</b>
	(0.00)	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	(0.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	(0.00)	0.00

## **Anexo 4**

**Estado de Resultado**

**Proyección de**

**Periodo 2014**

**GRUPO MONGE, S.A.**  
**Proyeccion - Estado de Resultado**  
**Enero - Diciembre 2014**  
**EXPRESADO EN CORDOBAS**

Descripcion de Cuenta	PROYECCION AÑO 2014													
	AÑO 2013	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>C\$ 75738,023.80</b>	<b>C\$ 6343,059.49</b>	<b>C\$ 12717,834.28</b>	<b>C\$ 19124,482.95</b>	<b>C\$ 25563,164.86</b>	<b>C\$ 32034,040.18</b>	<b>C\$ 38537,269.87</b>	<b>C\$ 45073,015.71</b>	<b>C\$ 51641,440.29</b>	<b>C\$ 58242,706.98</b>	<b>C\$ 64876,980.01</b>	<b>C\$ 71544,424.40</b>	<b>C\$ 78245,206.02</b>	
Ventas al Contado	16858,023.80	1411,859.49	2830,778.28	4256,791.67	5689,935.12	7130,244.29	8577,755.01	10032,503.27	11494,525.28	12963,857.40	14440,536.18	15924,598.36	17416,080.84	
Ventas al Credito	58880,000.00	4931,200.00	9887,056.00	14867,691.28	19873,229.74	24903,795.89	29959,514.86	35040,512.44	40146,915.00	45278,849.58	50436,443.82	55619,826.04	60829,125.17	
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>C\$ 19716,000.00</b>	<b>C\$ 1651,215.00</b>	<b>C\$ 3310,686.08</b>	<b>C\$ 4978,454.51</b>	<b>C\$ 6654,561.78</b>	<b>C\$ 8339,049.59</b>	<b>C\$ 10031,959.83</b>	<b>C\$ 11733,334.63</b>	<b>C\$ 13443,216.31</b>	<b>C\$ 15161,647.39</b>	<b>C\$ 16888,670.63</b>	<b>C\$ 18624,328.98</b>	<b>C\$ 20368,665.62</b>	
Inventario Inicial	C\$ 82320,000.00	C\$ 119364,000.00	C\$ 122466,435.00	C\$ 128686,817.18	C\$ 138040,736.26	C\$ 150543,859.94	C\$ 166211,934.24	C\$ 185060,783.91	C\$ 207106,312.83	C\$ 232364,504.40	C\$ 260851,421.92	C\$ 292583,209.03	C\$ 327576,090.07	
Compras	56760,000.00	4753,650.00	9531,068.25	14332,373.59	19157,685.46	24007,123.89	28880,809.51	33778,863.55	38701,407.87	43648,564.91	48620,457.74	53617,210.02	58638,946.07	
Inventario Final	-C\$ 119364,000.00	-C\$ 122466,435.00	-C\$ 128686,817.18	-C\$ 138040,736.26	-C\$ 150543,859.94	-C\$ 166211,934.24	-C\$ 185060,783.91	-C\$ 207106,312.83	-C\$ 232364,504.40	-C\$ 260851,421.92	-C\$ 292583,209.03	-C\$ 327576,090.07	-C\$ 365846,370.52	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>C\$ 56022,023.80</b>	<b>C\$ 4691,844.49</b>	<b>C\$ 9407,148.21</b>	<b>C\$ 14146,028.44</b>	<b>C\$ 18908,603.08</b>	<b>C\$ 23694,990.59</b>	<b>C\$ 28505,310.04</b>	<b>C\$ 33339,681.08</b>	<b>C\$ 38198,223.98</b>	<b>C\$ 43081,059.59</b>	<b>C\$ 47988,309.38</b>	<b>C\$ 52920,095.42</b>	<b>C\$ 57876,540.39</b>	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>42510,716.02</b>	<b>3560,272.47</b>	<b>7138,346.30</b>	<b>10734,310.49</b>	<b>14348,254.51</b>	<b>17980,268.25</b>	<b>21630,442.06</b>	<b>25298,866.74</b>	<b>28985,633.54</b>	<b>32690,834.17</b>	<b>36414,560.81</b>	<b>40156,906.08</b>	<b>43917,963.08</b>	
Gastos Admon	8961,141.92	750,495.64	1504,743.75	2262,763.10	3024,572.56	3790,191.05	4559,637.65	5332,931.47	6110,091.76	6891,137.86	7676,089.18	8464,965.26	9257,785.73	
Sueldos y Beneficios del Personal	1000,873.20	83,823.13	168,065.38	252,728.83	337,815.61	423,327.82	509,267.59	595,637.06	682,438.37	769,673.69	857,345.19	945,455.05	1034,005.45	
Gastos por servicios Externos	1738,400.00	145,591.00	291,909.96	438,960.50	586,746.31	735,271.04	884,538.39	1034,552.09	1185,315.85	1336,833.43	1489,108.59	1642,145.14	1795,946.86	
Gastos por transporte y comunicación	2672,260.00	223,801.78	448,722.56	674,767.95	901,943.56	1130,255.05	1359,708.10	1590,308.42	1822,061.74	2054,973.82	2289,050.46	2524,297.49	2760,720.75	
Gastos de Infraestructura	2651,060.00	222,026.28	445,162.68	669,414.77	894,788.12	1121,288.33	1348,921.05	1577,691.93	1807,606.67	2038,670.97	2270,890.60	2504,271.33	2738,818.96	
Gastos Generales	898,548.72	75,253.46	150,883.18	226,891.05	303,278.96	380,048.81	457,202.51	534,741.98	612,669.14	690,985.94	769,694.33	848,796.26	928,293.69	
<b>Gastos de ventas</b>	<b>33549,574.10</b>	<b>2809,776.83</b>	<b>5633,602.55</b>	<b>8471,547.39</b>	<b>11323,681.96</b>	<b>14190,077.20</b>	<b>17070,804.41</b>	<b>19965,935.27</b>	<b>22875,541.78</b>	<b>25799,696.31</b>	<b>28738,471.63</b>	<b>31691,940.82</b>	<b>34660,177.35</b>	
Sueldos y Beneficios del Personal	5891,932.80	493,449.37	989,365.99	1487,762.19	1988,650.38	2492,043.00	2997,952.59	3506,391.72	4017,373.05	4530,909.29	5047,013.21	5565,697.65	6086,975.51	
Gastos por servicios Externos	3775,200.00	316,173.00	633,926.87	953,269.50	1274,208.85	1596,752.89	1920,909.66	2246,687.20	2574,093.64	2903,137.11	3233,825.79	3566,167.92	3900,171.76	
Gastos por transporte y comunicación	13291,200.00	1113,138.00	2231,841.69	3356,138.90	4486,057.59	5621,625.88	6762,872.01	7909,824.37	9062,511.49	10220,962.05	11385,204.86	12555,268.88	13731,183.23	
Gastos de Infraestructura	6973,200.00	584,005.50	1170,931.03	1760,791.18	2353,600.64	2949,374.14	3548,126.51	4149,872.65	4754,627.51	5362,406.15	5973,223.68	6587,095.29	7204,036.27	
Gastos Generales	3618,041.30	303,010.96	607,536.97	913,585.62	1221,164.50	1530,281.28	1840,943.65	2153,159.33	2466,936.08	2782,281.72	3099,204.09	3417,711.07	3737,810.58	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>C\$ 13511,307.78</b>	<b>C\$ 1131,572.03</b>	<b>C\$ 2268,801.91</b>	<b>C\$ 3411,717.95</b>	<b>C\$ 4560,348.57</b>	<b>C\$ 5714,722.34</b>	<b>C\$ 6874,867.98</b>	<b>C\$ 8040,814.34</b>	<b>C\$ 9212,590.44</b>	<b>C\$ 10390,225.42</b>	<b>C\$ 11573,748.57</b>	<b>C\$ 12763,189.34</b>	<b>C\$ 13958,577.32</b>	
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>C\$ 139,475.00</b>	<b>C\$ 11,681.03</b>	<b>C\$ 23,420.47</b>	<b>C\$ 35,218.60</b>	<b>C\$ 47,075.73</b>	<b>C\$ 58,992.14</b>	<b>C\$ 70,968.13</b>	<b>C\$ 83,004.00</b>	<b>C\$ 95,100.05</b>	<b>C\$ 107,256.58</b>	<b>C\$ 119,473.90</b>	<b>C\$ 131,752.30</b>	<b>C\$ 144,092.09</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>239,475.00</b>	<b>20,056.03</b>	<b>40,212.34</b>	<b>60,469.44</b>	<b>80,827.81</b>	<b>101,287.98</b>	<b>121,850.46</b>	<b>142,515.74</b>	<b>163,284.35</b>	<b>184,156.80</b>	<b>205,133.62</b>	<b>226,215.32</b>	<b>247,402.42</b>	
Ingresos Financieros	191,475.00	16,036.03	32,152.24	48,349.04	64,626.81	80,985.98	97,426.94	113,950.10	130,555.89	147,244.70	164,016.95	180,873.07	197,813.46	
Rendimiento de Inversiones	48,000.00	4,020.00	8,060.10	12,120.40	16,201.00	20,302.01	24,423.52	28,565.64	32,728.46	36,912.11	41,116.67	45,342.25	49,588.96	
Ing x venta de AF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>GASTOS</b>	<b>100,000.00</b>	<b>8,375.00</b>	<b>16,791.88</b>	<b>25,250.83</b>	<b>33,752.09</b>	<b>42,295.85</b>	<b>50,882.33</b>	<b>59,511.74</b>	<b>68,184.30</b>	<b>76,900.22</b>	<b>85,659.72</b>	<b>94,463.02</b>	<b>103,310.33</b>	
Gastos Financieros	100,000.00	8,375.00	16,791.88	25,250.83	33,752.09	42,295.85	50,882.33	59,511.74	68,184.30	76,900.22	85,659.72	94,463.02	103,310.33	
Perdida por Inversiones en valores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Perdida por venta de AF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>C\$ 13650,782.78</b>	<b>C\$ 1143,253.06</b>	<b>C\$ 2292,222.38</b>	<b>C\$ 3446,936.55</b>	<b>C\$ 4607,424.29</b>	<b>C\$ 5773,714.47</b>	<b>C\$ 6945,836.10</b>	<b>C\$ 8123,818.34</b>	<b>C\$ 9307,690.49</b>	<b>C\$ 10497,482.00</b>	<b>C\$ 11693,222.47</b>	<b>C\$ 12894,941.64</b>	<b>C\$ 14102,669.41</b>	
<b>IR 30%</b>	<b>-C\$ 4095,234.84</b>	<b>-C\$ 342,975.92</b>	<b>-C\$ 687,666.71</b>	<b>-C\$ 1034,080.97</b>	<b>-C\$ 1382,227.29</b>	<b>-C\$ 1732,114.34</b>	<b>-C\$ 2083,750.83</b>	<b>-C\$ 2437,145.50</b>	<b>-C\$ 2792,307.15</b>	<b>-C\$ 3149,244.60</b>	<b>-C\$ 3507,966.74</b>	<b>-C\$ 3868,482.49</b>	<b>-C\$ 4230,800.82</b>	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>C\$ 9555,547.95</b>	<b>C\$ 800,277.14</b>	<b>C\$ 1604,555.67</b>	<b>C\$ 2412,855.59</b>	<b>C\$ 3225,197.00</b>	<b>C\$ 4041,600.13</b>	<b>C\$ 4862,085.27</b>	<b>C\$ 5686,672.84</b>	<b>C\$ 6515,383.34</b>	<b>C\$ 7348,237.40</b>	<b>C\$ 8185,255.73</b>	<b>C\$ 9026,459.15</b>	<b>C\$ 9871,868.58</b>	