

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGIA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS**



TEMA:

FINANZAS A CORTO PLAZO

SUBTEMA:

**ANALISIS DEL PRESUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO DE
LA EMPRESA METALURGICA DE NICARAGUA, S.A PARA EL AÑO
2015.**

AUTORES:

Br. Yader David Chavarria Estrada
Br. Richard Javier Leiva Vega

TUTOR:

Msc. Manuel Salvador Flores Lezama

Managua, Octubre del 2 015

i. **Dedicatoria**

A mis padres por brindarme su amor, apoyo incondicional, por todos sus esfuerzos y ejemplos para mi formación profesional, porque me educaron con buenos valores y principios.

Al Lic. Manuel Flores por ayudarme con sus observaciones y recomendaciones para culminar este trabajo, a todos los maestros que compartieron sus conocimientos durante el curso de la carrera.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador (UNAN-RUCFA) por brindarme la oportunidad del desarrollo profesional y a todo el público que tenga interés en el tema investigado.

Yader David Chavarría Estrada

Dedico este trabajo a mis amigos Mario López, Luis Ruiz y Salvador Ruiz quienes fueron un gran apoyo emocional para que yo empezara esta carrera.

A mis padres quienes me apoyaron todo el tiempo.

A mi esposa Mariana Téllez quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir este trabajo de titulación.

Para ellos es esta dedicatoria, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Richard Javier Leiva Vega

ii. Agradecimiento

Doy gracias a Dios, primeramente por darme el don de la vida, por iluminar mi camino y darme fuerzas para seguir adelante.

A mis padres por su comprensión y apoyo incondicional, a familiares por sus buenos deseos.

A mi tutor Manuel Flores, y demás profesores por brindarme todos los conocimientos e instrumentos necesarios con una formación basada en valores y principios éticos, los cuales serán los pilares fundamentales donde brinde mis servicios profesionales como Contador Público y Financiero.

También agradezco a todas aquellas personas que de cierta forma colaboraron para que fuera posible la culminación de un sueño que se convirtió en parte de mis metas.

Yader David Chavarría Estrada

Agradezco a mis amigos Mario López, Luis Ruiz y Salvador Ruiz por quienes empecé esta carrera.

A mis padres quienes me han dado su ejemplo para salir adelante, quienes con su sacrificio me dieron lo indispensable para mi desarrollo físico, espiritual y profesional.

A mi esposa Mariana Téllez quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir, por estar ahí en los momentos en que pensaba que ya no era capaz de seguir adelante.

A mis maestros quienes han sido parte fundamental en el aprendizaje y culminación de mis estudios universitarios.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir este trabajo de titulación, ya que sin ellos no hubiese alcanzado esta meta.

A Dios por permitirme continuar este camino trazado para mí, por haber puesto en camino gente que me ha inspirado y apoyado en lo que llevo de camino.

Para ellos Gracias, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Richard Javier Leiva Vega

iii. Valoración del Docente

Managua, Septiembre del 2 015

MSc. Álvaro Guido Quiroz

Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas

Su despacho

Estimado Maestro Guido

Remito a usted los ejemplares del informe final de Seminario de Graduación, titulado con el tema: Planeación Financiera a Corto Plazo, presentado por los bachilleres: Richard Javier Leiva Vega, carnet N° 08-20964-6 y Yader David Chavarría Estrada, carnet N° 08-20827-2, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública y Finanzas.

Este informe final reúne todos los requisitos metodológicos para el informe de Seminario de Graduación, que especifica la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de estudios. Plan 1,999, de la UNAN-Managua

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

Sin más que agregar,

MSc. Manuel Salvador Flores Lezama

Tutor

iv. Resumen

El presente trabajo de seminario de graduación titulado “Planificación Financiera” se desarrolló con el fin de proporcionar un entendimiento más claro sobre la elaboración de un presupuesto de efectivo y estados financieros proforma en la empresa Metalúrgica de Nicaragua S,A.

El objetivo general planteado es realizar un presupuesto de efectivo y los estados financieros proforma del periodo 2015.

Para dar cumplimiento al primer objetivo se expusieron los fundamentos de las finanzas, tales como el marco teórico, historia y evolución de las finanzas. Enmarcando su importancia en la toma de decisiones e interacción ante los fenómenos económicos externos.

El segundo objetivo trata de los elementos de la planificación financiera tales como el estado de situación financiera, Estado de resultado integral, estado de flujo de efectivo y notas a los estados financieros además de información adicional proporcionada por el departamento de ventas y cobranzas de la empresa Metalúrgica de Nicaragua S,A.

El tercer objetivo es evaluar las cifras obtenidas mediante la elaboración de un pronóstico de ingresos y gastos para conocer las necesidades de adquisición, los costos y la utilidad que se pueden obtener a través de los servicios; y con ello realizar una planificación del efectivo que permita el desarrollo de un Presupuesto de Caja, para lo cual se debe elaborar un programa de entradas de efectivo con el objeto de conocer los ingresos que obtendrá la empresa y un programa de salidas de efectivo para conocer los gastos que tendrá que efectuar en un período específico, con los resultados obtenidos la empresa necesita de financiamiento externo requerido para poder apoyar el crecimiento de sus activos proyectados.

El cuarto objetivo es el desarrollo del caso práctico de la empresa Metalúrgica de Nicaragua partiendo de los estados financieros 2013 y 2014 tomando en cuenta el comportamiento histórico de las operaciones de la empresa.

La metodología utilizada en la aplicación de la planificación financiera de Metalúrgica de Nicaragua, consiste en la evaluación preliminar del desempeño ante una posible inversión de activos.

v. Índice

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
VALORACIÓN DEL DOCENTE	III
RESUMEN	IV
I- INTRODUCCION	1
II- OBJETIVOS	2
2.1- OBJETIVO GENERAL	2
2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
III- JUSTIFICACION	3
IV- DESARROLLO	5
4.1- HISTORIA DE LAS FINANZAS	5
4.1.1- DEFINICIÓN DE FINANZAS.....	9
4.1.2- METAS Y OBJETIVOS DE LAS FINANZAS	10
4.1.3- FUNCIÓN DE LAS FINANZAS	12
<i>Tesorería</i>	13
<i>Departamento de impuestos</i>	20
<i>Departamento de presupuestos</i>	21
<i>Departamento de costos</i>	23
<i>Auditoría interna</i>	24
V- PLANEACION FINANCIERA	26
GENERALIDADES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS SEGÚN NIIF PYMES	26
5.1- PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y FLUJO DE EFECTIVO	31
5.2.1- ANÁLISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA	32
5.2.1- <i>Depreciación</i>	33
5.3- DESARROLLO DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	35
5.4- ELABORACIÓN DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	37
5.5- INTERPRETACIÓN DEL ESTADO.....	37
5.6- FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO	38
5.7- FLUJO DE EFECTIVO LIBRE	38
5.8- MÉTODOS DE ANÁLISIS.....	39
5.9- ESTADO DE FONDOS A PARTIR DEL EFECTIVO	40
5.10- ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.....	42
5.10.1- <i>Sección de operación</i>	45
5.10.2 <i>Sección de inversión</i>	48
5.10.3 <i>Sección de financiamiento</i>	50
5.11- PRESUPUESTO DE EFECTIVO	51
5.11.1 <i>Preparación del presupuesto de efectivo</i>	52
5.12- COMO PROYECTAR GASTOS.....	55

5.13- DESVIACIONES DE LOS FLUJOS DE EFECTIVOS	57
5.14- ESTADOS PROFORMA.....	60
5.15- ESTADO DE RESULTADO PROFORMA	61
VI- CASO PRACTICO	63
VII- CONCLUSIONES:	79
VIII- ANEXOS	80
8.1- BALANCE GENERAL	80
8.2- ESTADOS DE RESULTADOS AL 31/12/2013 Y 31/12/2014:	81
8.3- PRONOSTICOS DE VENTAS, PRECIOS Y COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCION:	82
8.4- PRESUPUESTO DE PRODUCCION:	83
8.5- PRODUCCION POR MES:.....	85
8.6- PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR, CUENTAS POR PAGAR Y ANTICIPOS DE CLIENTES:	87
8.7- PROYECCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS, GASTOS DE COMERCIALIZACION Y OTROS EGRESOS	88
IX- BIBLIOGRAFIA.....	89

I- INTRODUCCION

En el presente trabajo se presenta la Planificación Financiera a Corto Plazo, el cual se define como la “parte central de la administración financiera cumpliendo dos roles mediante el efectivo, tomando en cuenta los activos y los pasivos (Inversiones y financiamiento) para presupuestar todas las operaciones que mantenga a flote la empresa.”

Para lograr los objetivos planteados este trabajo se enfoca principalmente en cómo presentar el Flujo Operativo de Efectivo Proyectado para el año 2015 de la empresa Metalúrgica de Nicaragua S.A, partiendo de los estados financieros del año 2014, presupuestando los ingresos y egresos de dicha empresa, basándonos en un análisis del crecimiento en ventas.

El desarrollo del trabajo se compone en 3 capítulos. En el primero se presentará todo lo concerniente a la historia, conceptos y evolución de las Finanzas. El segundo capítulo abordaremos la Planeación financiera como base para el desarrollo del caso práctico a presentar. Para el tercer capítulo se presentará el caso práctico, en el cual implementaremos los conocimientos adquiridos en el capítulo anterior.

II-OBJETIVOS

2.1- Objetivo general

ANALISIS DEL PRESUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO DE LA EMPRESA METALURGICA DE NICARAGUA, S.A PARA EL AÑO 2015.

2.2- Objetivos específicos

1. Conocer los fundamentos generales de las finanzas empresariales.
2. Describir los elementos que estructuran la Planificación Financiera a corto plazo para las empresas de la industria metalúrgica.
3. Aplicar el análisis evaluando la situación de la Empresa Metalúrgica de Nicaragua S.A generada por los planes financieros del periodo 2014.
4. Desarrollar un caso práctico del análisis del presupuesto de flujo de efectivo operativo de la empresa Metalúrgica de Nicaragua, S.A para el año 2015.

III- JUSTIFICACION

Las empresas hoy en día requieren de un estudio que le permita saber en dónde están y hacia donde se dirigen. Por tal razón se necesita de una planeación que le permita alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo mediante la proyección de sus inversiones y financiamiento. Por tal motivo el desarrollo de este trabajo se debe a la importancia de una planificación financiera dentro de la organización para programar y proyectar de manera eficiente las necesidades de la empresa, ya sean estas de Inversión o Financiamiento.

En el presente trabajo se abordó la planificación financiera basándonos en el periodo 2014 y realizado una proyección de flujo de efectivo para el periodo 2015. La elaboración de este, intenta mostrar información directa acerca de la planificación financiera, dando un aporte informativo sobre la importancia vital que tiene en las organizaciones.

Desde el punto de vista teórico, este proyecto generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente en nosotros sobre la Planeación Financiera, ya que de alguna manera, se observará los beneficios de un plan de inversión y financiamiento en la empresa Metalúrgica de Nicaragua, lo cual necesariamente conlleva profundizar en el conocimiento existente. Por lo tanto ahondaremos sobre temas abordados durante nuestra formación profesional en la universidad, tomando como base los conocimientos adquiridos en la carrera de Contabilidad Pública y Finanzas.

Por otra parte, desde el punto de vista metodológico, pretendemos proveer al estudiante de una pauta que le sirva de apoyo, generando conocimiento válido y confiable respecto a la Planeación Financiera mostrándoles a través del presente trabajo el proceso y su importancia.

Se pretende a la vez proveer a la empresa en estudio de una herramienta útil, a como lo es la Planeación, que le sirva y le permita afrontar de una mejor manera los diferentes escenarios que pudieran presentarse, presentándoles un flujo de efectivo que les permita crear proyectos de Inversión o Financiamiento.

IV- DESARROLLO

4.1- HISTORIA DE LAS FINANZAS

Las finanzas de las empresas consideradas durante mucho tiempo parten de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente a principios de siglo (1900). En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimientos de mercado de capital. Los datos contables y los registros financieros no eran como los que se usan en la actualidad ni existían reglamentaciones que hicieran la divulgación de la información financiera, aunque iba en aumento el interés de la promoción, las consolidaciones y las fusiones.

Con la década iniciada en 1920, las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. Hacia fines de la década se intensificó el interés de valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura especial importancia para el estudio de las finanzas de la época.

La depresión de los años treinta obligó a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de la liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones. Las regulaciones también aumentaron la información financiera que debía dar a conocer las empresas y esto a su vez hizo que el análisis

financiero fuera más amplio ya que el análisis podía comparar las condiciones financieras y el desempeño de diversas empresas.

Durante la década de 1940 y a principio de 1950, las finanzas siguieron su enfoque tradicional que se había desarrollado durante décadas de 1920 a 1930. El estudio de las finanzas seguía siendo en gran parte descriptivo, los estudiantes aprendían más sobre el análisis de los flujos de efectivo de las empresas y hablaba más de la planeación.

A mediados de la década de 1950 adquirieron un papel importante en el presupuesto de capital y las consideraciones relacionadas con el mismo. Apoyados estos por énfasis coincidente sobre el valor presente se convirtieron en un catalizador para los amplios cambios a producirse. Nuevos métodos y técnicas para seleccionar los proyectos de inversión de capital condujeron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de la empresa.

Después llegó la computadora. A partir de la década de 1950, sistemas complejos de información comenzaron a brindar al administrador financiero información sobre la cual tomar las decisiones correctas. Encontraron amplio uso de las técnicas de investigación de operaciones y de decisiones, se hizo posible los análisis financieros más disciplinados y provechosos.

Estos acontecimientos enfrentaron al administrador financiero con una forma en que los inversionistas y acreedores valuaban la empresa y como una decisión en particular afectaba a sus valuaciones respectivas. Se idearon modelos de valuación de dividendos desarrollados durante la década de 1950 para la valuación de la empresa se derivaron del trabajo clásico realizado en 1938 por John Burr Williams mencionado por (Van, 1993). Sin embargo, ante la preocupación por la valuación que se presentó en la década de 1950, se produjo la evaluación crítica de la estructura de capital y de la política de dividendos de la empresa en relación con la valuación en conjunto. Los innovadores artículos publicados por Modigliani y Miller en 1958 y 1961 sobre estos temas prepararon el terreno para estudios teóricos más profundos que continúan en la actualidad.

El desarrollo de la teoría del portafolio y su aplicación ulterior a la de la administración financiera fue un acontecimiento importante en la década de 1960. Esta teoría, presentada por primera vez por Markowitz en 1952, fue después ampliada y perfeccionada en forma notable por Sharpe, Lintner, Fama y otros autores. En forma paralela a este desarrollo se efectuaron abundantes trabajos teóricos y empíricos sobre el funcionamiento de los mercados financieros.

En la década de 1970, al perfeccionarse aún más el modelo de fijación de precios de activos de capital de Sharpe para valorar los activos financieros, empezaron a aplicarse estas ideas de la administración financiera. En fecha más reciente el modelo de fijación de precios de arbitraje, enfoque alternativo menos restringido.

En lo que constituyó una gran aportación de gran relevancia en la década de 1970, Black y Scholes formularon el modelo de fijación de precios de opciones para la evaluación relativa de los derechos financieros. La existencia de un mercado de opciones permite al inversionista establecer una posición protegida y sin riesgos comprando acciones y, al mismo tiempo, estableciendo opciones sobre las acciones. La aplicación del modelo de la fijación de precios de opciones a las finanzas empresariales ha ido en aumento, haciendo que los últimos años vaya aumentando las investigaciones en este sentido.

En la década de 1980 la información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros. La noción de un mercado incompleto, donde los deseos de los inversionistas de tipos particulares de valores no se satisfacen, coloca la empresa en el papel de llevar a cabo la comercialización de tipos especiales de derechos financieros.

En los años noventa las finanzas han tenido una función vital y estratégica de las empresas. Varias cosas han ocurrido. Es muy fuerte la competencia entre los proveedores de capital y los proveedores de servicios financieros, la incertidumbre económica mundial, los efectos periódicos de los costos de la energía, los problemas de financiamiento externo, los problemas de financiamiento internos debido a las operaciones altamente apalancadas de los años ochenta, los excesos especulativos y los problemas éticos de ciertos negocios financieros. Estos acontecimientos dieron origen a

muchas innovaciones financieras y un cambio continuo en el ambiente externo donde opera la empresa.

Según (Horne, 1993) la evolución de las finanzas han tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la administración financiera. Las finanzas han evolucionado del estudio descriptivo que eran antes; ahora incluyen análisis rigurosos y teorías normativas.

4.1.1- Definición de finanzas

En el mundo empresarial actual se dice que las organizaciones tienen que ser redituables, sustentables y competitivas, para lograr esto se debe tener una buena adaptación al entorno económico y una buena administración.

De acuerdo a (Amat, 2012) "Las finanzas son una parte de la economía que se encarga de la gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación y los demás cobros y pagos".

“Algunos autores definen a las finanzas de la siguiente manera: Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. "Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos”.

(Leopoldo, 2002) la define como “aquella disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad”

Por lo tanto, la administración financiera es una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad.

4.1.2- Metas y Objetivos de las finanzas

Algunos autores proponen que el objetivo y las metas de las finanzas es la maximización de los recursos y la minimización de los costos y gastos.

(Jaffe, 2012) Considera varias metas financieras posibles, podríamos pensar en algunas de las siguientes:

- Sobrevivir.
- Evitar las dificultades financieras y la quiebra.
- Derrotar a la competencia.
- Maximizar las ventas o la participación de mercado.
- Minimizar los costos.
- Maximizar las utilidades.
- Mantener un crecimiento uniforme de las utilidades.

“Éstas son tan sólo algunas de las metas que podríamos citar. Además, cada una de estas posibilidades presenta ciertos problemas como meta para el administrador financiero.

Todos estos elementos conforman parte de los objetivos y metas reales conforme a la realidad en que vive la empresa, en nuestro medio o nuestra región las empresas tratan de sobrevivir debido a la crisis financiera que no ha afectado en los últimos años.

La maximización de las utilidades podría ser la meta citada con mayor frecuencia, pero incluso ella no representa un objetivo preciso. ¿Serán las utilidades de este año? De ser así, se debe señalar que acciones como aplazar el mantenimiento, permitir que los inventarios se agoten y tomar otras medidas de reducción de costos a corto plazo tenderán a incrementar las utilidades ahora, pero no son actividades necesariamente deseables.

La meta de la maximización de utilidades se puede referir a algún tipo de utilidades a “largo plazo” o utilidades “promedio”, pero aún no está claro qué significa esto con exactitud. Primero, ¿es algo como la utilidad neta contable o las utilidades por acción? Como se verá con mayor detalle en el siguiente capítulo, estas cifras contables pueden tener poco que ver con lo que es bueno o malo para la empresa. En realidad, estamos más interesados en los flujos de efectivo. Segundo, ¿qué se quiere decir con

el largo plazo? Como observó una vez un famoso economista, a largo plazo, ¡todos estaremos muertos! Y lo que es más: esta meta no indica cuál es el equilibrio apropiado entre las utilidades actuales y las futuras.

Las metas que se han presentado aquí son diferentes, pero tienden a clasificarse en dos clases. La primera de ellas se relaciona con la rentabilidad. Las metas que se refieren a las ventas, la participación de mercado y el control de costos se interrelacionan, por lo menos potencialmente, con distintas formas de obtener o incrementar utilidades. Las metas del segundo grupo, como prevenir la quiebra y alcanzar la estabilidad y seguridad, se relacionan de alguna manera con el control de los riesgos. Por desgracia, estos dos tipos de metas son un tanto contradictorios. En lo cotidiano, la búsqueda de las utilidades implica algún elemento de riesgo, y por lo tanto, en realidad no es posible maximizar tanto la seguridad como las utilidades. En consecuencia, lo que necesitamos es una meta que abarque ambos factores.

Según (Gitman, 2007) y (Jaffe, 2012) consideran “La meta de la administración financiera es maximizar el valor actual por cada acción del capital existente”. Es decir agregar valor al capital invertido, una empresa que no genera valor no es una empresa sólida.

4.1.3- Función de las finanzas

Para poder desarrollar las distintas actividades comprendidas en cada una de las funciones (producción, recursos humanos y ventas y mercadotecnia) se necesita dinero.

Adicionalmente, es necesario controlar, mediante el registro y la elaboración de reportes, la forma en que se está manejando el dinero que fluye y circula en la empresa.

Éste es, a grandes rasgos, precisamente el campo de acción de la función de finanzas. En suma, podemos decir que la función de finanzas está integrada por dos grandes áreas: *tesorería* y *contraloría*.

Tesorería

El área de tesorería desarrolla una serie de actividades que se pueden agrupar en:

- actividades relacionadas con el manejo de los flujos de dinero de la empresa, y
- actividades correspondientes a la administración del capital de la empresa.

Actividades relacionadas con el manejo de los flujos de dinero de la empresa

Por flujos de dinero se entienden las entradas y las salidas de dinero que una empresa en particular experimenta. Con respecto a esos flujos, por un lado hay que tomar en cuenta los aspectos relacionados con las decisiones de financiamiento, es decir, con la identificación, evaluación, selección y negociación (en su caso) de las distintas alternativas de que dispone una compañía para conseguir el dinero que necesita, y por el otro, los aspectos inherentes a las decisiones de inversión, esto es, lo relativo al uso que se la va a dar a esos recursos.

Las empresas tienen cuatro posibles alternativas para obtener recursos:

- Que la empresa genere dinero por medio de sus operaciones,
- Que lo pida prestado,
- Que los dueños o accionistas de la compañía aporten los recursos, y
- Que la empresa venda alguno de sus bienes, por ejemplo, un edificio. Asimismo,

en lo tocante al uso de dichos recursos, la empresa:

- Puede utilizar el dinero para el pago de deudas previamente contraídas,
- Puede repartir las utilidades entre sus accionistas o dueños,
- Puede invertir en bienes para la propia empresa, y
- Puede reembolsarle el dinero a los accionistas o dueños.

Las personas que tienen a su cargo el desarrollo de las actividades de finanzas relacionadas con las decisiones de financiamiento deben buscar y seleccionar las fuentes de dinero más económicas posibles (por ejemplo, las que cobren menos intereses) y deben tener como criterio guía la liquidez, esto es, debe buscarse que la empresa sea capaz de cumplir oportunamente con el pago de las deudas que contraiga, ya que de lo contrario podría incurrir en un riesgo financiero que ponga en peligro la vida de la empresa. Para lograr este equilibrio, los administradores financieros deben conocer con la debida profundidad:

(Santillan, 2007) define el mercado de dinero de la siguiente manera: Es donde se

comercializa el dinero, normalmente mediante la celebración de un contrato en el que una de las partes otorga un préstamo y la otra lo recibe. A este tipo de contratos se les conoce como instrumentos financieros de deuda a corto plazo y se celebran para satisfacer necesidades de efectivo a corto plazo, es decir, para resolver problemas inmediatos de liquidez. El vencimiento casi nunca es superior a un año. Un ejemplo de este tipo de instrumentos es el papel comercial.

- El mercado de capitales. Es donde se pueden colocar instrumentos de deuda a largo plazo (Obligaciones) o acciones con el fin de conseguir financiamiento a largo plazo.

Lo antes expuesto por (Santillan, 2007) se refiere al papel que cumplen los bancos comerciales al brindar financiamiento a las sociedades y corporaciones mediante contratos de préstamos a corto y mediano plazo.

Las personas responsables de las actividades vinculadas con las decisiones de inversión deben buscar que el dinero se canalice a donde sea más productivo, por lo cual el criterio que debe gobernar sus decisiones es el del rendimiento, esto es, que las inversiones de la empresa generen el rendimiento deseado de acuerdo con los criterios establecidos por su alta administración.

(Gitman, 2007) y (Santillan, 2007) coinciden en la definición de los objetivos que se persiguen con las actividades relacionadas con el manejo de los flujos de dinero de la empresa son: liquidez y rendimiento.

En resumen, se puede decir que los objetivos que se persiguen con las actividades relacionadas con el manejo de los flujos de dinero de la empresa son: liquidez y rendimiento.

Actividades correspondientes a la administración del capital de la empresa

Éste es el otro grupo de actividades desarrolladas por tesorería, las cuales están centradas en dos tipos de decisiones:

- La mezcla o estructura del financiamiento, y
- La mezcla o estructura de las inversiones.

Según (Santillan, 2007) La estructura del financiamiento se refiere a la combinación de las distintas fuentes de financiamiento a las que puede acceder una empresa, lo cual implica decidir en qué proporción se utilizarán recursos provenientes de fuentes externas (a corto y a largo plazos) y cuáles recursos deben originarse de fuentes internas. La mezcla o estructura de las inversiones se refiere a las combinaciones posibles de los distintos tipos de inversión que puede y debe realizar una empresa determinada para que dichas inversiones sean más productivas.

Los antes expuesto por (Santillan, 2007) se refiere al las fuentes de financiamiento de las sociedades y corporaciones mediante mercados de dinero (Bancos comerciales) y el financiamiento a través de la venta de acciones (Mercados de capital).

Departamento de contabilidad

(Santillan, 2007) menciona que contraloría es la segunda gran área dentro de la función de finanzas y consiste básicamente en la responsabilidad de administrar el sistema de información financiera y administrativa necesario para proveer la información básica que se requiere para poder administrar correctamente una empresa.

Al frente de esta función está el contralor, el cual tiene, entre otras, las siguientes funciones:

- Formar parte del equipo de administración de la empresa.
- Establecer las políticas contables que deben aplicarse en la compañía.
- Establecer los métodos y procedimientos de control interno que permitan la salvaguarda de los bienes de la empresa y promuevan la transparencia y confiabilidad de la información financiera.
- Emitir e interpretar la información financiera.
- Cumplir con las obligaciones fiscales de la empresa.
- Apoyar el proceso de planeación y control.

El área de contraloría puede estar segmentada, de acuerdo con las necesidades y el tamaño de cada empresa en particular, en los segmentos o departamentos de: contabilidad, impuestos, presupuestos, costos y auditoría interna. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

(Santillan, 2007) expresa que el área de contraloría es importante para la planeación mediante la emisión e interpretación de la información financiera obtenida de las áreas claves de las sociedades o corporaciones”.

Asimismo es el responsable de proveer la información pertinente acerca del desempeño y funcionamiento de la empresa. Al conjunto de reportes que contiene dicha información se le conoce como información financiera. Para poder elaborar esta información se requiere de la captura y registro de todos los datos que tienen que ver con las distintas transacciones y operaciones que realiza una empresa, los cuales, después de su registro inicial, se clasifican, resumen y finalmente se reportan a los distintos usuarios.

Los usuarios de la información financiera de la empresa son aquellas personas interesadas en conocer cómo se ha desempeñado la misma durante un periodo determinado, pero que también deben conocer la situación de ésta desde un punto de vista financiero en un momento dado. Existen básicamente dos tipos de usuarios:

- a) Usuarios internos.
- b) Usuarios externos.

Los usuarios internos son aquellos que están dentro de la misma empresa, generalmente sus administradores en todos los niveles. Los usuarios externos son

aquellos que se ubican fuera de la empresa, como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los accionistas, los bancos y los posibles inversionistas. Cada uno de estos usuarios requiere de diferente tipo de información, ya que las decisiones que cada uno de ellos toma son de naturaleza distinta y persiguen diferentes propósitos.

La información financiera destinada a los usuarios internos es generada por un subsistema de la contabilidad que se conoce como contabilidad administrativa, y provee a los administradores la información necesaria para el proceso de toma de decisiones, el control de las operaciones y la planeación. Ejemplos de este tipo de información son el costo de producción de los productos o servicios que la empresa elabora, el costo unitario de los mismos, el monto de los inventarios de materiales o mercancías, los costos estimados para un periodo futuro, etcétera.

Por lo que respecta a la información externa, ésta es generada también por otro subsistema de la contabilidad que se denomina contabilidad financiera, y básicamente proporciona a los usuarios externos información relacionada con el estado general o situación financiera de la empresa. Ejemplos de esta información son el monto total de las deudas, las propiedades de la misma (edificios, terrenos, maquinaria, etc.) y los derechos que se tienen sobre ellos, el monto de las aportaciones que han hecho los socios o accionistas, el monto de las ventas y gastos realizados y las ganancias o pérdidas obtenidas.

“Tomando en cuenta lo expuesto por (Santillan, 2007) la contabilidad brinda y

recopila información financiera para usuarios internos y externos, estos datos brindados por la contabilidad son interpretados por el administrador financiero”

Departamento de impuestos

Según lo marca la Constitución General de nuestro país, todos los nicaragüenses personas o empresas debemos cumplir con el pago de impuestos para que los gobiernos, estatal y municipal puedan realizar obras de carácter público y asistencial. Por esta razón, las empresas tienen que pagar ciertos impuestos propios de su actividad y de esta manera contribuir para que el Estado lleve a cabo las tareas antes mencionadas. El área o departamento de impuestos de una empresa se encarga del análisis, cálculo y planeación del pago de los impuestos y otras obligaciones que no son propiamente impuestos en que incurra la empresa.

Los impuestos más comunes que se tienen que pagar son el impuesto sobre la renta (IR), el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto sobre nóminas (salarios), entre otras obligaciones que se tienen que cubrir legalmente, pero que no son en sí impuestos, son las aportaciones al Instituto Nicaragüense del Seguro Social (INSS).

De esta manera, en este departamento se realiza un análisis cuyo objetivo es determinar cuáles son los impuestos y otras obligaciones que la empresa tiene la obligación de pagar. Una vez realizado el análisis, este departamento tiene la responsabilidad de calcular o determinar las cantidades sujetas a cada tipo de impuesto u obligación, para que se efectúe el pago oportuno ante las autoridades o dependencias de gobierno correspondientes.

Otra tarea importante dentro del departamento de impuestos es la planeación y optimización de los recursos aplicados a cumplir con estas obligaciones. Con esto, la empresa estará siempre al pendiente de tener los recursos o fondos suficientes con el fin de dar cumplimiento a esta obligación de carácter constitucional y buscará los medios legales para reducir en lo posible la carga fiscal.

(Santillan, 2007) Los impuestos mencionados son los que normalmente influyen en la planificación financiera, adaptados a la realidad fiscal nicaragüense”

Departamento de presupuestos

(Brealey, 2007) y (Santillan, 2007) lo definen un plan de acción que, en ciertas condiciones, se espera que sea ejecutado en el futuro. Este plan puede cubrir las actividades de ventas y mercadotecnia, así como las de producción, recursos humanos y finanzas. En este sentido, las empresas realizan planes para ser llevados a cabo en el futuro y así poder estar en condiciones de responder de manera más eficiente a las necesidades de sus clientes, de los accionistas, de las otras fuentes de financiamiento y de sus empleados. El departamento de presupuestos se encarga de reunir, organizar y hacer congruentes estos planes, que en conjunto integran lo que aquí denominamos como presupuesto.

Las empresas inician el proceso de elaboración del presupuesto pronosticando la demanda estimada por un periodo determinado generalmente un año de los productos

que venden o de los servicios que ofrecen, y sobre esta base empiezan formalmente la elaboración de su presupuesto global.

Esta información se resume en informes financieros para los administradores, quienes toman decisiones importantes para la vida del negocio y pueden llevar a cabo un control y evaluación del desempeño al comparar las cifras planeadas contra las reales.

El presupuesto de la empresa se divide generalmente en dos partes: el presupuesto de operación y el presupuesto financiero. El primero de ellos se refiere a los planes relacionados con las actividades operativas de la empresa (compras, producción, ventas) y el segundo a los planes para generar y obtener efectivo, así como el destino que se dará a estos recursos para invertir en bienes que permitan el sano desarrollo de la empresa.

El presupuesto representa para las empresas una poderosa herramienta que facilita el proceso de planeación y control de las operaciones, así como la toma de decisiones y la evaluación del desempeño de las personas y de los diversos departamentos que la integran.

(Brealey, 2007) y (Santillan, 2007) reivindican la gran importancia del presupuesto y como herramienta para la planificación financiera permitiendo tener una visión futura de las inversiones y financiamiento que requerirá la sociedad o corporación.

Departamento de costos

Fabricar un bien o prestar un servicio determinado implica, para las empresas, la necesidad de incurrir en costos.

La responsabilidad del departamento de costos es analizar, clasificar, cuantificar y presentar información para que la administración de la empresa conozca cuánto le está costando producir un determinado producto o prestar un servicio y de esta manera se puedan tomar decisiones tales como determinar el precio de venta, o identificar áreas en las cuales se puedan reducir costos.

Actualmente las empresas en general ponen un énfasis muy especial en la administración de los costos, debido sobre todo a que ésta representa una de las posibles ventajas competitivas con las que la empresa puede hacerle frente a su competencia.

Otra tarea importante que se realiza en este departamento es la valuación de los inventarios o existencias de productos o mercancías a una fecha determinada. Por ejemplo, en una empresa manufacturera los inventarios que se manejan son:

- Inventario de materias primas.
- Inventario de productos en proceso.
- Inventario de productos terminados.

Las empresas comerciales sólo manejan el inventario de mercancías, mientras

que en las empresas de servicios los inventarios más comunes son el de materiales y el de herramientas y refacciones.

(Santillan, 2007) toma en cuenta la determinación de los costos en la planificación financiera para lograr reducir los mismos, mediante nuevos tipos de insumos de menor precio.

Auditoría interna

La función de auditoría interna en algunas empresas se ubica dentro del área de Contraloría, aunque en otras depende de los niveles más altos de la administración. Las actividades de auditoría interna tienen como objetivo salvaguardar las propiedades de la empresa a través de los procedimientos más adecuados de control interno, así como vigilar el cumplimiento de todas las políticas y procedimientos propios de las operaciones de la empresa.

Así pues, para llevar a cabo las operaciones propias de la empresa (ventas, compras, contrataciones de personal, etc.) es necesario apegarse a ciertas políticas y procedimientos que aseguren, por un lado, que los recursos y bienes de la empresa se estén usando correctamente, y por el otro prevenir malos manejos que pudieran ocasionar un daño al patrimonio de la misma.

Estas políticas y procedimientos son generalmente conocidos como sistema de control interno, ya que permiten tener un manejo adecuado y seguro de las operaciones que se realizan.

“(Gitman, 2007) menciona que el area de auditoria proporciona politicas y procedimientos que permite regular y cumplir con los objetivos de la empresa a travez de evaluaciones para lograr hacer mejoras en los procesos productivos de la empresa”

V- PLANEACION FINANCIERA

Generalidades de los estados financieros según NIIF PYMES

Presentación razonable

Los estados financieros presentarán razonablemente, la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad. La presentación razonable requiere la representación fiel de los efectos de las transacciones, otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en la sección.

Según lo establecido por (Foundation, 2009) la presentación y la estandarización de los estados financieros facilita el entendimiento de las cifras para los usuarios internos y externos

Conceptos y Principios Generales.

(a) Se supone que la aplicación de la NIIF para las PYMES, con información adicional a revelar cuando sea necesario, dará lugar a estados financieros que logren una presentación razonable de la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de las PYMES.

(b) Como se explica, la aplicación de esta NIIF por parte de una entidad con obligación pública de rendir cuentas no da como resultado una presentación razonable de acuerdo con

esta NIIF.

(c) La información adicional a revelar a la que se ha hecho referencia en (a) es necesaria cuando el cumplimiento con requerimientos específicos de esta NIIF es insuficiente para permitir entender a los usuarios el efecto de transacciones concretas, otros sucesos y condiciones sobre la situación financiera y rendimiento financiero de la entidad.

Cumplimiento con las NIIF Pyme

Una entidad cuyos estados financieros cumplan la NIIF para las PYMES efectuará en las notas una declaración, explícita y sin reservas de dicho cumplimiento. Los estados financieros no deberán señalar que cumplen la NIIF para las PYMES a menos que cumplan con todos los requerimientos de esta NIIF.

En las circunstancias extremadamente excepcionales de que la gerencia concluya que el cumplimiento de esta NIIF, podría inducir a tal error que entrara en conflicto con el objetivo de los estados financieros de las PYMES establecido en la Sección 2, la entidad no lo aplicará, a menos que el marco regulador aplicable prohíba esta falta de aplicación.

Cuando una entidad no aplique un requerimiento de esta NIIF revelará:

(a) Que la gerencia ha llegado a la conclusión de que los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo.

Una entidad cuyos estados financieros cumplan la NIIF para las PYMES efectuará en las notas una declaración, explícita y sin reservas de dicho cumplimiento. Los estados financieros no deberán señalar que cumplen la NIIF para las PYMES a menos que cumplan con todos los requerimientos de esta NIIF.

Según (Foundation, 2009) la organización debe cumplir con todos los preceptos y normas para que la información financiera no difiera del marco de referencia (NIIF PYMES)

En las circunstancias extremadamente excepcionales de que la gerencia concluya que el cumplimiento de esta NIIF, podría inducir a tal error que entrara en conflicto con el objetivo de los estados financieros de las PYMES establecido en la Sección 2, la entidad no lo aplicará, según a menos que el marco regulador aplicable prohíba esta falta de aplicación.

Cuando una entidad no aplique un requerimiento de esta NIIF de acuerdo revelará:

- (a) Que la gerencia ha llegado a la conclusión de que los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo.

Hipótesis de negocio en marcha

Al preparar los estados financieros, la gerencia de una entidad que use esta NIIF evaluará la capacidad que tiene la entidad para continuar en funcionamiento. Una entidad es un negocio en marcha salvo que la gerencia tenga la intención de liquidarla o de hacer cesar sus operaciones, o cuando no exista otra alternativa más realista que proceder de una de

estas formas. Al evaluar si la hipótesis de negocio en marcha resulta apropiada, la gerencia tendrá en cuenta toda la información disponible sobre el futuro, que deberá cubrir al menos los doce meses siguientes a partir de la fecha sobre la que se informa, sin limitarse a dicho periodo.

Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, sea consciente de la existencia de incertidumbres significativas relativas a sucesos o condiciones que puedan aportar dudas importantes sobre la capacidad de la entidad de continuar como negocio en marcha, revelará estas incertidumbres. Cuando una entidad no prepare los estados financieros bajo la hipótesis de negocio en marcha, revelará este hecho, junto con las hipótesis sobre las que han sido elaborados, así como las razones por las que la entidad no se considera como un negocio en marcha.

Frecuencia de la información financiera

Una entidad presentará un juego completo de estados financieros (incluyendo información comparativa al menos anualmente.

Conjunto completo de estados financieros

Un conjunto completo de estados financieros de una entidad incluirá todo lo siguiente:

- a. Un estado de situación financiera a la fecha sobre la que se informa.
- b. Una u otra de las siguientes informaciones:

- i. Un solo estado del resultado integral para el periodo sobre el que se informa que muestre todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas durante el periodo incluyendo aquellas partidas reconocidas al determinar el resultado (que es un subtotal en el estado del resultado integral) y las partidas de otro resultado integral, o

 - ii. Un estado de resultados separado y un estado del resultado integral separado. Si una entidad elige presentar un estado de resultados y un estado del resultado integral, el estado del resultado integral comenzará con el resultado y, a continuación, mostrará las partidas de otro resultado integral.
- c. Un estado de cambios en el patrimonio del periodo sobre el que se informa.

 - d. Un estado de flujos de efectivo del periodo sobre el que se informa.

 - e. Notas, que comprenden un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

Si los únicos cambios en el patrimonio durante los periodos para los que se presentan los estados financieros surgen de ganancias o pérdidas, pago de dividendos, correcciones de errores de periodos anteriores, y cambios de políticas contables, la entidad puede presentar un único estado de resultados y ganancias acumuladas en lugar del estado del resultado integral y del estado de cambios en el patrimonio.

Si una entidad no tiene partidas de otro resultado integral en ninguno de los periodos para los que se presentan estados financieros, puede presentar solo un estado de resultados o un estado del resultado integral en el que la última línea se denomine "resultado".

Puesto que requiere importes comparativos con respecto al periodo anterior para todos los importes presentados en los estados financieros, un conjunto completo de estados financieros significa que la entidad presentará, como mínimo, dos de cada uno de los estados financieros requeridos y de las notas relacionadas.

En un conjunto completo de estados financieros una entidad presentará cada estado financiero con el mismo nivel de importancia.

Una entidad puede utilizar, para los estados financieros, títulos distintos de los empleados en esta NIIF, siempre que ellos no ocasionen confusión.

5.1- Planificación financiera y flujo de efectivo

Según (Gitman, 2007) El flujo de efectivo es el enfoque principal de la administración financiera. La meta es doble: cumplir con las obligaciones financieras de la empresa y generar un flujo de efectivo positivo para sus propietarios. La planificación financiera se centra en el efectivo y las utilidades de la empresa, los cuales son elementos clave para lograr el éxito financiero continuo e incluso la supervivencia. Este capítulo describe de manera general cómo la empresa analiza sus flujos de efectivo, incluyendo

los efectos de la depreciación y los papeles de los flujos de efectivo operativos y libres, y cómo usa presupuestos de caja y los estados proforma en el proceso de la planificación financiera.

El autor (Gitman, 2007) explica que la planificación financiera y el flujo de efectivo es parte central de la administración financiera cumpliendo dos roles mediante el efectivo, tomando en cuenta los activos y los pasivos (Inversiones y financiamiento) para presupuestar todas las operaciones que mantenga a flote la empresa.”

5.2.1- Análisis del flujo de efectivo de la empresa

El flujo de efectivo, la parte vital de la empresa, es el enfoque principal del administrador financiero, tanto en la administración de las finanzas diarias como en la planificación y la toma de decisiones estratégicas que se centran en la creación de valor para los accionistas. Por lo tanto, damos mayor énfasis al cálculo y análisis de los flujos de efectivo relacionados con las importantes decisiones financieras que se analizan y presentan (Gitman, 2007) y otros autores coinciden en este enfoque del flujo de efectivo.

(Gitman, 2007) expresa como un factor importante que afecta el flujo de efectivo de una empresa es la depreciación (y cualquier otro gasto que no son en efectivo). Desde una perspectiva contable, los flujos de efectivo de una empresa se resumen en el estado de flujos de efectivo. Desde una perspectiva financiera estricta, las empresas

se centran con frecuencia en el flujo de efectivo operativo, que se usa en la toma de decisiones administrativas, y en el flujo de efectivo libre, que los participantes del mercado de capitales observan muy de cerca. Iniciamos nuestro análisis del flujo de efectivo considerando los aspectos clave de la depreciación, la cual está muy relacionada con el flujo de efectivo de la empresa.

5.2.1- Depreciación

Las empresas de negocios están autorizadas, con propósitos de información fiscal y financiera, para cobrar sistemáticamente una parte de los costos de los activos fijos frente a los ingresos anuales. Esta distribución del costo histórico a través del tiempo se denomina **depreciación**. El Código de Rentas Internas regula (con propósitos fiscales) la depreciación de los activos empresariales. Puesto que los objetivos de la información financiera difieren en ocasiones de los objetivos de la legislación fiscal, las empresas usan con frecuencia métodos de depreciación para la información financiera distintos a los que se requieren para los propósitos fiscales. Las leyes fiscales se usan para lograr metas económicas, como proporcionar incentivos para la inversión empresarial en ciertos tipos de activos, en tanto que los objetivos de la información financiera son, por supuesto, muy distintos. Mantener dos series diferentes de registros para estos dos propósitos distintos es legal.

La depreciación con propósitos fiscales se determina mediante el **sistema modificado de recuperación acelerada de costos (MACRS**, por sus siglas en inglés, modified accelerated cost recovery system); hay diversos métodos de depreciación

para los propósitos de información financiera. Antes de analizar los métodos de depreciación de un activo, se debe conocer el valor depreciable de un activo y la vida depreciable de éste.

“ La depreciación juega un papel importante en la planificación financiera ya que sirve como escudo fiscal y la inversión de nuevos activos tomando en cuenta lo que explica (Horne, 1993) y otros”

Valor depreciable de un activo

Bajo los procedimientos básicos del MACRS, el valor depreciable de un activo (el monto que se depreciará) es su costo total, incluyendo los costos de instalación.¹ No se requiere ningún ajuste del valor residual esperado.

Método de Depreciación

Con propósitos de información financiera, se pueden utilizar diversos métodos de depreciación (línea recta, doble saldo decreciente y la suma de dígitos de años). Con propósitos fiscales, usando los periodos de recuperación del MACRS, los activos de las primeras cuatro clases de propiedad se deprecian por medio del método del doble saldo decreciente (200 por ciento), usando la convención de medio año y cambiando al método de línea recta cuando es ventajoso. Aunque por ley no se proporcionan tablas de porcentajes de depreciación, muestra los porcentajes aproximados (redondeados al porcentaje entero más cercano) que se deprecian cada año en las primeras cuatro clases de propiedad. En vez de usar los porcentajes de la

tabla, la empresa puede usar la depreciación en línea recta durante el periodo de recuperación del activo con la convención de medio año, o usar el sistema de depreciación alterno. Para los propósitos de este libro, usaremos los porcentajes de depreciación de MACRS porque proporcionan generalmente la amortización más rápida y, por lo tanto, los mejores efectos del flujo de efectivo para la empresa rentable.

“El método de depreciación determina la ventaja que se tiene en aspectos fiscales para invertir en nuevos activos según (Horne, 1993) y (Gitman, 2007).

5.3- Desarrollo del estado de flujos de efectivo

El estado de flujos de efectivo, resume el flujo de efectivo de la empresa durante un periodo específico. Antes de analizar el estado y su interpretación, revisaremos el flujo de efectivo a través de la empresa y la clasificación de las entradas y salidas de efectivo.

“ El flujo de efectivo es el resumen de entrada y ingreso de efectivo mediante las actividades de operación, financiación e inversión a como lo dice (Horne, 1993) y otros autores.

Clasificación de entradas y salidas de efectivo

De hecho, el estado de flujos de efectivo resume las entradas y salidas de efectivo durante un periodo específico.

- La disminución de un activo, como el saldo de caja de la empresa, es una entrada de efectivo porque el efectivo que ha estado invertido en el activo es liberado y puede usarse para algún otro propósito, como reembolsar un préstamo. Por otro lado, un aumento del saldo de caja de la empresa es una salida de efectivo porque se inmoviliza efectivo adicional en el saldo de caja de la empresa.

- La depreciación (al igual que la amortización y la depleción) es un **gasto no en efectivo**, un gasto que se deduce en el estado de resultados, pero que no implica el desembolso real de efectivo durante el periodo. Puesto que el gasto no en efectivo protege a la empresa de impuestos disminuyendo el ingreso gravable, se considera una entrada de efectivo. Desde una perspectiva contable estricta, sumar de vuelta la depreciación a la utilidad neta de la empresa después de impuestos proporciona un cálculo del flujo de efectivo de las operaciones:

Puesto que la depreciación se toma como una entrada de efectivo independiente, sólo los cambios brutos en vez los netos de los activos fijos aparecen en el estado de flujos de efectivo. Este tratamiento evita la posible contabilidad doble de la depreciación.

- Los registros directos de cambios en las ganancias retenidas no se incluyen en el estado de flujos de efectivo. En su lugar, los registros de rubros que afectan las ganancias retenidas aparecen como utilidades o pérdidas netas después de impuestos

y dividendos pagados.

5.4- Elaboración del estado de flujos de efectivo

El estado de flujos de efectivo de un periodo específico se desarrolla mediante el estado de resultados del periodo, junto con los balances generales de principio y fin del periodo.

Observe que todas las entradas de efectivo, así como la utilidad neta después de impuestos y la depreciación se tratan como valores positivos. Todas las salidas, cualquier pérdida, y los dividendos pagados se tratan como valores negativos. Los rubros de cada categoría (operativos, de inversión y de financiamiento) se suman y los tres totales se suman a su vez para obtener el “aumento (disminución) neto de efectivo y los valores negociables” del periodo. Como verificación, este valor debe coincidir con el cambio real de efectivo y los valores negociables del año, que se obtiene de los balances generales de principio y fin del periodo.

5.5- Interpretación del estado

El estado de flujos de efectivo permite al administrador financiero y a otras partes interesadas analizar el flujo de efectivo de la empresa. El administrador debe prestar mucha atención a las categorías principales de flujo de efectivo y a los rubros individuales de entrada y salida de efectivo para evaluar cualquier desarrollo que

haya ocurrido y que sea contrario a las políticas financieras de la empresa. Además, el estado puede usarse para evaluar el progreso de metas proyectadas o aislar ineficiencias.

5.6- Flujo de efectivo operativo

El **flujo de efectivo operativo (FEO)** de una empresa es el flujo de efectivo que ésta genera en sus operaciones normales, al fabricar y vender su producción de bienes y servicios.

El primer paso consiste en calcular la **utilidad operativa neta después de impuestos (NOPAT)**, por sus siglas en inglés, net operating profits after taxes), que representa las ganancias de la empresa antes de intereses y después de impuestos.

5.7- Flujo de efectivo libre

El **flujo de efectivo libre (FEL)** de la empresa representa el monto del flujo de efectivo que está disponible para los inversionistas, los proveedores de deuda (acreedores) y capital (propietarios), después de que la empresa ha satisfecho todas sus necesidades operativas y pagado sus inversiones en activos fijos netos y activos corrientes netos. Representa el total del monto neto del flujo de efectivo disponible para los acreedores y propietarios durante el periodo. (Gitman, 2007).

5.8- Métodos de análisis

Según los estados de de fondos de efectivo son muy útiles para la planeación del financiamiento a mediano a mediano plazo y largo plazo.

Para el análisis de los flujos de fondos futuros se cuenta con el presupuesto de efectivo y los estados proforma. El presupuesto de efectivo es indispensable para que el administrador financiero determine las necesidades de efectivo a corto plazo de la empresa y por consiguiente, planee su financiamiento a corto plazo. Cuando la elaboración del presupuesto de efectivo se amplía para incluir una escala de posibles resultados, el administrador financiero puede evaluar el riesgo del negocio y la liquidez de la empresa y planear un margen de seguridad realista. Este margen de seguridad pudiera lograrse ajustando el colchón de liquidez de la empresa, reformando la estructura de vencimientos de su deuda, contratando una línea de crédito con un banco o mediante una combinación de los tres. El presupuesto de efectivo preparado para una escala de posibles resultados también es valioso para evaluar la capacidad de la empresa para ajustarse a los cambios inesperados en los flujos de efectivo. La preparación del balance general y el estado de resultado proforma permite al administrador financiero analizar el efecto de diversas decisiones de políticas sobre la condición financiera del desempeño de la empresa en el futuro.

El método final implica modelos de crecimiento sostenido. Aquí determinamos si los objetivos de crecimiento de las ventas de la empresa son consistentes con su eficiencia

operativa y con sus razones financieras. Esta poderosa herramientas de análisis nos permite simular los probables efectos en las razones objetivo cuando nos alejamos de un ámbito en estado constante. La integración de objetivos mercadológicos, operativos y financieros permite una mejor administración del crecimiento.

La elaboración del presupuesto de efectivo y la preparación de estados financieros proforma y hasta los modelos de crecimiento sostenido se hacen mucho más sencillas.

5.9- Estado de fondos a partir del efectivo

Básicamente se prepara un estado de fondos a partir de efectivo 1) clasificando los cambios netos en el balance general que ocurren entre dos puntos de tiempo: cambios que aumentan el efectivo y cambios que lo disminuyen; 2) se clasifican, a partir del estado de resultados y del estado de superávit, los factores que aumentan el efectivo y 3) se consolida esta información mediante un estado de orígenes y aplicación de fondos. En el primero de estos pasos simplemente se coloca un balance general junto al otro y se calculan los cambios de las diversas cuentas.

Las fuentes de fondos que aumentan el efectivo son:

- Una disminución neta en cualquier activo que no sea el efectivo o los activos fijos
- Una disminución bruta en los activos fijos
- Un aumento neto en cualquier pasivo

- Ingresos provenientes de la venta de acciones preferentes o comunes
- Fondos obtenidos de operaciones.

Los fondos obtenidos de las operaciones en general no se expresan directamente en el estado de resultado. Para determinarlos es necesario agregar de nuevo la depreciación a la utilidad neta después de impuestos. La depreciación no es una fuente de fondos, pues estos se obtienen de las operaciones. Si se tienen en pérdidas en operación antes de la depreciación, no se obtienen fondos a pesar de la magnitud de los cargos de depreciación.

El uso de los fondos incluye

- Un aumento neto en cualquier activo que no sea el efectivo a los activos fijos
- Un aumento bruto de los activos fijos
- Una disminución neta en cualquier pasivo
- Un retiro o copia de acciones
- Dividendo en efectivo.

Para evitar un doble conteo, se calculan los cambios brutos en los activos fijos sumando la depreciación del periodo a los activos fijos netos en la fecha del estado financiero final y a este importe se le restan los activos fijos netos a la fecha del estado financiero inicial. La diferencia representa el cambio bruto en activos fijos durante el periodo. Si el resto es positivo, como es normalmente el caso, representa un uso de fondos; si es negativo representa una fuente.

Una vez que todas las fuentes y usos han sido calculados, se pueden colocar en forma de estado, lo que permite analizarlos mejor. El análisis de los orígenes y aplicaciones de fondos es útil colocar los dividendos en efectivo frente a las utilidades netas y los aumentos de activo fijo frente a la de depreciación.

5.10- Estado de flujos de efectivo

Hemos mencionado el objetivo, la naturaleza y el contenido del estado de flujo de efectivo en relación con las decisiones de negocios. En este texto profundizaremos un poco más sobre este tema mediante el estudio del estado de flujo de efectivo, estableciendo primero la importancia del efectivo en el funcionamiento de la empresa y, luego, analizando la forma en que en este estado financiero se reportan las transacciones relacionadas con la generación, obtención y aplicación del efectivo a como lo determinan diversos autores tales como (Horne, 1993) y otros.

Actualmente, como ya se mencionó, la mayoría de las empresas formulan su estado de cambios en la situación financiera bajo el enfoque del efectivo. A esta modalidad se le conoce con el nombre de estado de flujo de efectivo. Vale la pena aclarar que el estado de flujo de efectivo es un estado de cambios en la situación financiera, pero que no todos los estados de cambio en la situación financiera son estados de flujo de efectivo. Por efectivo se entiende, para fines de este estado, el

efectivo propiamente dicho y las inversiones temporales en valores negociables.

De acuerdo con la normatividad contable, el estado de flujo de efectivo proporciona información útil para:

- Evaluar la capacidad que tiene una empresa para generar dinero.
- Evaluar la capacidad de la empresa para pagar oportunamente sus deudas, invertir, repartir dividendos y, en su caso, para detectar a tiempo la necesidad de obtener financiamientos.
- Determinar la calidad de la utilidad reportada por la empresa, al dar a conocer y evaluar las razones por las cuales el monto de ésta es distinto del efectivo generado por la operación.
- Evaluar en términos generales los cambios en la situación financiera por transacciones de inversión y financiamiento cuando tuvieron alguna inferencia en el renglón de efectivo.

“En pocas palabras, podemos decir que el principal objetivo que persigue este estado financiero básico es presentar información pertinente acerca de las recepciones y pagos de efectivo experimentados por una empresa durante un periodo determinado, explicando el cambio en el renglón de efectivo durante ese lapso a como lo afirma (Horne, 1993).”

Para comprender mejor los cambios en el efectivo, vamos a partir de la ecuación básica de la contabilidad:

¿Cuál es la diferencia entre un estado de cambios en la situación financiera y un estado de flujo de efectivo?

(1) $A=P+C$

Representemos ahora esta ecuación incorporando en ella las partidas que integran cada componente de la ecuación contable básica, donde:

E=efectivo,

OAC=otros activos circulantes,

ANC=activo no circulante,

PC=pasivo a corto plazo

PLP=pasivo a largo plazo

C=Capital.

(2) $E+OAC+ANC=PC+PLP+C$

Despejando efectivo:

(3) $E=PC+PLP+C-(OAC+ANC)$

Consecuentemente, los cambios () se explicarían así:

$$(4) \Delta E = \Delta PC + \Delta PLP + \Delta C - (\Delta OAC + \Delta ANC)$$

Por lo tanto, para buscar una explicación del cambio en el renglón de efectivo de un periodo a otro, se debe realizar un análisis de los cambios ocurridos en los renglones distintos del efectivo.

“(Horne, 1993) y (Gitman, 2007) concluyen que el efectivo se ve afectado sólo en aquellas transacciones que implican un movimiento de caja, y la explicación se obtiene identificando la causal de dicho movimiento, la cual puede ser ocasionada por algún movimiento en cualquiera de las otras partidas del balance”.

El estado de flujo de efectivo que se presente para fines externos debe seguir la estructura señalada en la normatividad contable, ya que sólo de esta manera la información de una determinada empresa se puede comparar con la de otras. De acuerdo con esas normas, los recursos de efectivo generados o utilizados durante el periodo se deben clasificar en tres grupos o secciones: operación, inversión y financiamiento.

5.10.1- Sección de operación.

En la sección de operación se debe reportar el efectivo generado o aplicado en la operación del negocio, es decir, el efecto de las transacciones y eventos determinantes de la utilidad neta sobre el efectivo. La normatividad contable establece que esta sección debe estar integrada por todas las transacciones y eventos que no caen en la definición

de las partidas que conforman las otras dos secciones del estado de flujo de efectivo: inversión y financiamiento. Es importante tener presente que no existe un paralelismo entre los términos utilidad de operación y efectivo generado por la operación; con esto se quiere decir que las partidas determinantes de la utilidad de operación no necesariamente son las determinantes del efectivo generado por la operación. Por ejemplo, el impuesto sobre la renta no es determinante de la utilidad de operación, aunque sí es un flujo de operación. Lo mismo sucede con los intereses y los dividendos recibidos, los cuales no son determinantes de la utilidad de operación pero sí lo son del flujo generado por la operación.

Para determinar este monto existen dos enfoques, uno que se conoce como método directo y otro como método indirecto. Mediante el primero de estos métodos, a los flujos de efectivo generados por la operación de la empresa se les restan los flujos aplicados en dicha operación; en cambio, en el método indirecto, se hace una conciliación entre la utilidad neta y el efectivo generado por la operación, es decir, que a la utilidad neta se le va sumando o restando, según sea el caso, partidas que son determinantes de la utilidad pero no del flujo de efectivo, y vice-versa. A continuación se presenta un ejemplo de la aplicación de ambos métodos.

Si esta empresa quiere determinar el flujo de efectivo que le generó la operación aplicando el método directo, sólo tiene que restarle al flujo de dinero recibido por la cobranza de las ventas el flujo de efectivo que pagó por concepto de los gastos.

Si comparamos esta cifra con la de la utilidad neta, podemos observar que dichos montos no coinciden, lo cual es normal ya que, como se ha mencionado anteriormente, el flujo de utilidad no necesariamente debe coincidir con el flujo de efectivo. Sin embargo, si queremos conocer las causas por las que estas cifras son distintas, se tendría que hacer una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo generado por la operación, es decir, aplicar el método indirecto.

Como se puede observar, el monto del flujo de efectivo generado por la operación es el mismo, ya sea que se determine por el método directo o por el indirecto. Por este último método se está dando una explicación de por qué no coinciden la utilidad neta y el flujo de efectivo generado por la operación; ésta es precisamente la ventaja del método indirecto. El directo, por su parte, tiene también una ventaja muy importante: la facilidad para entender los componentes del flujo de efectivo.

En caso de que se aplicara el método directo para reportar el efectivo generado por la operación, se deben reportar los principales flujos de entrada y de salida, así como el neto entre ambos flujos. Se consideran como flujos principales, para la mayoría de las empresas, los siguientes:

1. Cobro a clientes.
2. Intereses y dividendos recibidos.
3. Otros cobros de operación.
4. Pagos al personal.

5. Pagos a proveedores de bienes y servicios.
6. Pago de intereses.
7. Pago de impuestos.
8. Otros pagos de operación

En caso de aplicarse el método indirecto, se reporta el efectivo relativo a las actividades de operación, ajustando la utilidad neta para conciliarla con el efectivo generado por la operación. Esto implica eliminar de la utilidad neta los efectos de:

- El diferimiento de entradas o salidas pasadas de operación (por ejemplo, cambios de inventarios durante el periodo).
- La acumulación de entradas y salidas de efectivo de operación, como cambios de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar durante el periodo.
- El efecto de todas aquellas partidas cuya repercusión sobre el efectivo corresponde a los flujos de inversión o financiamiento, por ejemplo, depreciación de activos fijos, amortización de intangibles, ganancias o pérdidas en la venta de activos distintos de los inventarios (todas relacionadas con la actividad de inversión), ganancia o pérdida en la cancelación de pasivo (relacionada con la actividad de financiamiento).

5.10.2 Sección de inversión.

En este apartado del estado de flujo de efectivo se presentan tanto los flujos de

efectivo que se generan como los que se aplican por medio de actividades de inversión y desinversión. Entre estas partidas se cuentan las siguientes:

- Otorgamiento y cobro de préstamos a otras entidades.
- Adquisición y venta de instrumentos financieros de pasivo y de capital.
- Adquisición y venta de inmuebles, maquinaria y equipo y de ciertos tipos de intangibles.

De estas actividades, serán flujos positivos (fuentes o entradas) de efectivo:

- El efectivo recibido por cobros de préstamos otorgados a terceros.
- El efectivo recibido por la venta de inversiones en instrumentos financieros de pasivo (distintos de las inversiones a corto plazo).
- El efectivo recibido por la venta de instrumentos de capital (distinto de las inversiones a corto plazo).
- El efectivo recibido por la venta de inmuebles, maquinaria y equipo.

De estas actividades, las siguientes son aplicaciones (salidas) de efectivo:

- Otorgamiento de préstamos a terceros.
- Adquisición de instrumentos financieros de pasivo y de capital (acciones) emitidos por otra empresa.
- Pagos (antes, después o en el momento de la compra) para la adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo.

5.10.3 Sección de financiamiento.

En esta parte del estado de flujo de efectivo se informa acerca de los flujos de efectivo recibidos y pagados como consecuencia de transacciones relacionadas con las actividades de financiamiento de la empresa. Estas actividades comprenden:

- Aportación de efectivo a la empresa por parte de los propietarios y pagos de efectivo por parte de la compañía a los accionistas, ya sea por concepto de dividendos o por reembolso del capital aportado.
- Obtención de financiamiento por medio de préstamos en efectivo y liquidación de dichos préstamos.

De las actividades de financiamiento mencionadas, se consideran entradas de efectivo las siguientes:

- Aportación de capital por parte de los dueños.
- Colocación de obligaciones, bonos y otros instrumentos de financiamiento a largo plazo.
- Obtención de préstamos bancarios.

Se consideran salidas de efectivo:

- El pago de dividendos a los accionistas (no deben incluirse aquellos dividendos que se paguen con bienes distintos del efectivo, es decir, en especie).
- El reembolso de capital a los accionistas, esto es, que la empresa adquiera sus propias acciones.

- El pago de préstamos bancarios.

5.11- Presupuesto de efectivo

Se llega a la elaboración del presupuesto de efectivo mediante la proyección de los ingresos y desembolsos futuros de efectivo de la empresa a lo largo de diversos lapsos. El presupuesto de efectivo muestra el momento oportuno y el importe de flujos de ingresos y egresos de efectivo esperados a lo largo del periodo esperado. Con esta información, el administrador financiero está en mejor situación para determinar la necesidad futura de efectivo de la empresa.

“El presupuesto de efectivo muestra los ingresos y egresos que serán incurridos mediante la proyección de las necesidades que tiene la sociedad o corporación teniendo en cuenta la opinión de (Horne, 1993)”.

Los presupuestos de efectivo se pueden preparar para casi cualquier periodo. En las proyecciones a corto plazo, posiblemente los más utilizados son los mensuales, debido a que toman en cuenta las variaciones estacionales en los flujos de efectivo. Cuando los flujos de efectivo son en extremo volátiles, pero previsibles, pueden ser necesarios los presupuestos a intervalos más frecuentes para determinar las necesidades máximas del efectivo. Asimismo, cuando los flujos de efectivo son relativamente estables, pueden justificarse presupuestos de efectivo trimestrales o incluso a periodos más largos.

Por lo general, cuanto mayor sea el periodo en el futuro para que el que se están tratando de prever los flujos de efectivo, resulta más insegura la proyección. El gasto de preparar presupuestos mensuales de efectivo por lo general solo queda justificado para las previsiones relacionadas con el futuro cercano.

La utilidad del presupuesto de efectivo depende de la exactitud de las proyecciones sobre los que se apoya para su preparación. Mientras mayor sea la posible dispersión de los resultados reales contra los estimados, será mayor la provisión que tenga que hacerse por movimientos inesperados del flujo en el flujo de efectivo. Una empresa cuyos flujos de efectivo estén sujetos a gran incertidumbre, debe tener un colchón de efectivo o la posibilidad de obtener préstamos con rapidez, o ambas cosas, para utilizarlos en periodos de desarrollos adversos del efectivo.

5.11.1 Preparación del presupuesto de efectivo

La clave de la exactitud de la mayor parte de los presupuestos de efectivo es la proyección de las ventas. Esta proyección se puede basar en un análisis interno, uno externo o ambos. Con el enfoque interno se pide a los vendedores que proyecten las ventas para el próximo periodo. Los gerentes de ventas por productos revisan estos estimados y los consolidan en estimados de ventas por líneas de productos. Después los estimados para las diversas líneas de productos se combinan en un estimado de venta global para la empresa. El problema básico del enfoque interno es que puede ser demasiado miope. Con frecuencia, se pasan por alto tendencias importantes en la

economía y en la industria.

Por este motivo, muchas empresas utilizan también el análisis externo. Con el enfoque externo, los analistas económicos hacen proyecciones de la economía y de las ventas de la industria durante varios años. Pueden usar el análisis de regresión para estimar la asociación entre las ventas de la industria y la economía en general.

Después de estas previsiones básicas de las condiciones del negocio y de las ventas de la industria. El siguiente paso es estimar la proporción del mercado por productos individuales, los precios que es probable que prevalezcan y la esperada aceptación de nuevos productos. En general estos estimados se hacen junto con los gerentes de mercadotecnia. Pero la responsabilidad definitiva debe recaer en el departamento de proyecciones económicas. A partir de esta información se puede preparar una proyección externa de ventas.

Cuando la proyección interna de ventas difiere de la externa y es probable que esto ocurra es necesario llegar a un compromiso. La experiencia anterior mostrará cuál de las dos proyecciones es más exacta. En general la proyección externa debe servir como la base para la proyección final de ventas modificada con frecuencia por la proyección interna. Por ejemplo la empresa puede esperar varios pedidos grandes de los clientes y estos pedidos pueden ser que no aparezcan en la proyección externa. Por lo general una proyección final de ventas sobre la base de los análisis tanto internos como externos es más exacta que el análisis interno. o el externo por sí solos.

El presupuesto final de ventas se debe basar en la probable demanda sin ser modificado inicialmente por limitantes internas como la capacidad física. La decisión de eliminar estas restricciones dependerá de la proyección. No se puede sobrestimar el valor de la proyección de ventas exactos pues la mayor parte de las demás proyecciones en cierta medida se basan sobre las ventas esperadas.

Una vez terminada la proyección de ventas el siguiente trabajo es determinar los ingresos provenientes de estas ventas. En el caso de las ventas al contado se recibe efectivo al momento de la venta: en las ventas a crédito los ingresos no llegan sino hasta más tarde. La tardanza dependerá de las condiciones de facturación que se concedan del tipo de cliente y de las políticas de crédito y cobranza de la empresa.

Si se produce una recesión en la economía es probable que algunos clientes se vuelvan más lentos en sus pagos comerciales. La empresa ha de tomar en cuenta este cambio para que el presupuesto de efectivo sea realista.

Para la mayor parte de las empresas existe un grado de correlación entre las ventas la experiencia de cobranza. En épocas de recesión y declinación de ventas, quizá aumente el periodo promedio de cobros y es probable que aumenten las pérdidas por cuentas malas. Por tanto la experiencia de cobro de una empresa puede reforzar la declinación en ventas y aumentar la repercusión descendente sobre los ingresos totales provenientes de ventas.

“El presupuesto de efectivo es tomado del historial de las ventas que proporciona el departamento de ventas además se toma en cuenta las cobranzas de las ventas de crédito clasificadas por antigüedad, los autores como (Horne, 1993) y (Brealey, 2007) reiteran estos dos importantes elementos”.

5.12- Como proyectar Gastos

Continuemos con proyección de los gastos en efectivo. Dada la proyección de ventas una administración puede elegir ya sea orientar la producción en función de las ventas o bien producir a una tasa relativamente constante a lo largo del tiempo. Por lo general cuando la producción se orienta a las ventas son más bajos los costos de mantener inventarios pero los costos totales de la producción son más altos de lo que son cuando el trabajo continúa en forma constante. Si las ventas fluctúan los inventarios de productos terminados acumulan y es necesario almacenarlos. Como el almacenamiento es variable durante el año por lo general los costos de mantener inventarios son más altos de lo que serían si la producción estuviera orientada a las ventas. Por otro lado, generalmente la producción constante es más eficiente. Cuál alternativa es mejor dependerá del costo de mantener inventarios cuando la producción está orientada a las ventas comparadas con los probables ahorros cuando la producción es constante. El programa final de producción implica decisiones en cuanto a la administración del inventario.

Una vez que se ha establecido un programa de producción se pueden hacer

estimaciones de las necesidades de materiales mano de obra y activo fijo adicional. Al igual que con los documentos por cobrar hay un retraso entre el momento en que se realiza una compra y la fecha en que se efectúa el pago real en efectivo. Si los proveedores dan términos de facturación netos de 30 y la política de la empresa es pagar sus cuentas al final de este periodo hay aproximadamente un retraso de 1 mes entre la compra y el pago. Al igual que en la cobranza de documentos por cobrar. El pago de las compras se puede retrasar para otros periodos promedio de pago. Su preparación es similar al ejemplo de la cobranza y la estructura de retraso se facilita utilizando un programa de computación basado en hojas de cálculo electrónico.

Se supone que los salarios aumentan en función del incremento de la producción. Por lo general los salarios son más estables a través del tiempo que las compras. Por lo común cuando la producción disminuye un poco no se despide a los trabajadores. Cuando la producción aumenta la mano de obra se hace más eficiente con un aumento relativo y pequeño en los salarios totales. El trabajo extra sólo se requiere después de cierto punto o bien hay que contratar nuevos trabajadores para satisfacer el incremento en el programa de producción. En otros gastos se incluyen gastos generales administrativos y de ventas impuestos a la propiedad pago de intereses consumo de energía luz y calefacción gastos de mantenimiento y gastos por mano de obra Indirecta y materiales Estos gastos tienden a ser razonablemente previsibles a corto plazo.

Además de los gastos en efectivo debemos tomar en cuenta gastos de capital, dividendos, impuestos federales al ingreso y cualquier otro flujo de efectivo. Por lo general como los gastos de capital se planean con anticipación, son previsibles para el presupuesto de efectivo a corto plazo.

Sin embargo a medida que la proyección es más distante se hace menos precisa la proyección de estos gastos. En gran parte de las empresas los pagos de dividendo son estables y se realizan en fechas específicas. La estimación de los impuestos federales al ingreso debe basarse en utilidades proyectadas para el periodo que se está revisando. Otras utilizaciones de efectivo pueden consistir en la recompra de acciones o el pago de la deuda a largo plazo.

“La proyección de gastos a como la expone (Horne, 1993) la proyección de los gastos es un poco más difícil por las variaciones de los gastos debido a factores externos no previsibles, entre más larga la proyección es menos precisa”

5.13- Desviaciones de los flujos de efectivos

Con frecuencia existe la tendencia a confiar demasiado en el presupuesto de efectivo por el solo hecho que se presenta en números. Se insiste otra vez en que un presupuesto en efectivo tan sólo representa un estimado de los flujos de efectivo futuros. De acuerdo al cuidado que se dedique a la preparación del presupuesto y la volatilidad de los flujos de efectivo resultantes de la naturaleza del negocio, los flujos

reales de efectivo se desviarán más o menos ampliamente de lo que se esperaba. Ante la incertidumbre, es necesario proporcionar información sobre la escala de posibles resultados. El analizar los flujos de efectivo con un solo conjunto de supuestos, como sucede en la elaboración normal de presupuestos de efectivo, da origen a una perspectiva errónea del futuro.

Para tomar en cuenta las desviaciones de los flujos de efectivo esperados, es deseable preparar presupuestos de efectivos adicionales. Pudiera ser deseable basar un presupuesto de efectivo en el supuesto de la declinación máxima probable en el negocio y otro en el supuesto del aumento máximo probable del negocio. Al traer a discusión abierta los posibles acontecimientos la administración está en mejor situación para planear las contingencias.

Este tipo de discusión no sólo mejora su perspectiva sobre la probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento en particular, sino que dará a la administración una mejor comprensión de la magnitud de su repercusión sobre los flujos de efectivo de la empresa.'

Habiendo preparado un presupuesto de efectivo a partir de los flujos de efectivo esperados, con frecuencia es sencillo verificar un cambio en una o en varias de las cantidades con el fin de tomar en cuenta un gran número de posibilidades. Al determinar la variedad de posibles resultados pueden ser útiles las técnicas de la

simulación. Se puede utilizar un programa de hojas electrónicas para calcular un presupuesto de efectivo con diversos supuestos. Con este tipo de programa, el analista puede programar un cambio y la computadora recalculará y mostrará casi de inmediato un nuevo presupuesto de efectivo.

La situación de efectivo esperada más la distribución de probabilidades de posibles resultados da una cantidad importante de información. Se pueden observar los fondos adicionales requeridos o los fondos liberados en diversos posibles resultados. Esta información permite determinar con más exactitud el saldo mínimo de efectivo, la estructura de vencimiento de la deuda y la capacidad de obtener préstamos necesarios para dar a la empresa un margen de seguridad. Le permite al administrador financiero anticipar cambios drásticos en la situación de la empresa.

También se puede analizar la capacidad de la empresa para ajustarse a desviaciones de los resultados esperados. Si llegaran a caer las ventas, ¿cuán flexibles son los gastos? ¿Qué se puede recortar? ¿En cuánto? ¿Con qué rapidez? ¿Qué esfuerzo se debería dedicar al cobro de cuentas por cobrar? Si existe un aumento inesperado en los negocios, ¿qué compras adicionales se requerirán y cuándo? ¿Se puede aumentar la mano de obra? ¿Puede hacer frente la planta actual a la demanda adicional? ¿Qué cantidad en fondos será necesaria para financiar el aumento? Las respuestas a estas preguntas proporcionan valiosos conocimientos internos de la eficiencia y la flexibilidad de la empresa bajo diversas condiciones? Un análisis de este tipo ayuda a contestar la pregunta importante de los costos de las desviaciones de los

resultados esperados. De nuevo, la simulación es un método útil para evaluar estos costos.

Desde el punto de vista de la planeación interna es mucho mejor tomar en cuenta una escala de posibles resultados que apoyarse únicamente en el resultado esperado. Esta tolerancia es necesaria sobre todo en el caso de empresas cuyos negocios sean relativamente inestables en su actividad. Si la empresa basa planes sólo en los flujos de efectivo esperados es probable que la tomen prevenida si se produce una desviación importante del resultado esperado tendrá por tanto dificultad para realizar un ajuste.

Puede resultar difícil financiar a corto plazo un déficit de efectivo imprevisto. Por consiguiente es indispensable que la empresa sea sincera consigo misma e intente minimizar los costos relacionados con las desviaciones de los resultados esperados. Puede hacer esto tomando las medidas necesarias para asegurar exactitud preparando presupuestos de efectivo adicionales para incluir la escala de posibles resultados.

5.14- Estados proforma

El estado de resultados proforma según (Horne, 1993) es una proyección de la utilidad para un periodo de tiempo en el futuro. Al igual que en las demás proyecciones la proyección de ventas es la clave para programar la producción y estimar los costos de producción. El analista quizá quiera evaluar cada componente del costo de la producción vendida. El análisis detallado de las compras los salarios de producción y los costos indirectos probablemente dé como resultado proyecciones más exactas.

Sin embargo con frecuencia el costo de la producción vendida se estima sobre la base de razones anteriores del costo de la producción vendida contra las ventas.

5.15- Estado de resultado proforma

El estado de resultados proforma es una proyección de la utilidad para un periodo de tiempo en el futuro. Al igual que en las demás proyecciones la proyección de ventas es la clave para programar la producción y estimar los costos de producción. El analista quizá quiera evaluar cada componente del costo de la producción vendida. El análisis detallado de las compras los salarios de producción y los costos indirectos probablemente dé como resultado proyecciones más exactas. Sin embargo con frecuencia el costo de la producción vendida se estima sobre la base de razones anteriores del costo de la producción vendida contra las ventas.

Después se estiman los gastos de ventas y administración. Debido a que normal (Jaffe, 2012) (Brealey, 2007) (Amat, 2012) (Gitman, 2007) (Bravo, 2007) (Leopoldo, 2002) (Van, 1993)mente estos dos gastos se presupuestan por anticipado su estimación es bastante exacta.

Normalmente estos gastos no son en extremo sensibles a corto plazo ante los cambios en ventas en particular a las reducciones en ventas. Después se estiman otros ingresos y gastos así como los gastos de intereses para obtener la utilidad bruta antes de impuestos.

Después se calcula el impuesto sobre la renta sobre la base de la tasa de impuesto aplicable y se rebaja para llegar a la utilidad neta estimada después de impuestos.

No es necesario que el estado de resultados proforma se base en un presupuesto de efectivo. En lugar de eso se pueden formular estimaciones directas de todas las partidas. Si primero se hace un estimado del nivel de ventas, se pueden multiplicar las razones históricas del costo de la producción terminada y diversas partidas de gastos por el nivel para derivar el estado. Donde no son adecuadas las razones históricas, se deben utilizar nuevas estimaciones.

VI- CASO PRACTICO

Introducción:

Metalúrgica de Nicaragua, S.A. fue constituida por tiempo indefinido bajo las leyes de la Republica de Nicaragua el 9 de marzo de 1992. La empresa Metalúrgica de Nicaragua S.A fabrica tanques elevados, tanques para GLP, cilindros para gas y platinas en base a pedidos de sus clientes para contener petróleo y sus derivados, agua, melaza y otros productos en el mercado local y en exterior.

El capital autorizado y pagado al 31 de diciembre de 2014 y 2013 estaba representada por 100 acciones comunes con un valor nominal de C\$50.00 cada una.

En la industria a la que pertenece la empresa existe mucha competencia, tanto por parte de los productores locales como de otros fabricantes extranjeros, no obstante Metalúrgica de Nicaragua goza de una reputación de empresa seria, con precios competitivos y con una calidad más que aceptable en la línea en que se desenvuelve. Aunque el nivel de ventas y de las actividades fluctúa considerablemente a nivel de la actividad económica nacional, las operaciones de la compañía desde su fundación son ininterrumpidamente rentables. Normalmente un volumen considerable de las ventas y utilidades se obtenía de la fabricación de tanques para glp, esta línea de producto además de ser muy rentable proporciona cierto grado de rentabilidad a la empresa.

La fabricación de sus productos se efectúa principalmente en su planta de producción ubicada en la zona norte de la ciudad de Managua.

Metalúrgica de Nicaragua, S.A

Bases de presentación de la información financiera

Los estados financieros de la compañía son elaborados de acuerdo con la Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades-NIIF para PYMES's emitidas por el consejo de Normas Internacionales de Contabilidad(IASB) que fue adoptado como principios de contabilidad Generalmente Aceptados en Nicaragua.

Para estos efectos, PYME es una entidad que no cotiza en bolsa de valores (mercado de valores) local o extranjero y que el objetivo de sus estados Financieros es suministrar información acerca de la posición financiera, el resultado y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que, no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

La compañía adopto NIIF para PYMES's a partir del año 2009 y no produjo efecto alguno.

Información Financiera 2013-2014 y Principales políticas contables.

Los datos más relevantes sobre los Estados Financieros 2014-2013, los cuales son la base para las proyecciones del año 2015 y las principales políticas contables utilizadas por la Compañía para el registro de sus transacciones fueron las siguientes: (presentar EEFF 2013-2014)

1. Proyecciones para el año 2015.

Para desarrollar el flujo de efectivo proyectado para el año 2015, se estudiaron los resultados de los últimos dos años 2014-2015.

Ingresos por Ventas

Para la proyección de Ventas del año 2015 se utilizó el Método de Mínimos Cuadrados como método de proyección, con base a ventas de gestiones de los dos últimos periodos (2013-2014) el cual permitió, sin dejar de valorar el mercado actual en el que la compañía se desenvuelve, capacidad de la compañía y otros factores internos y externos, una proyección de ventas con un crecimiento de 31% con relación a las ventas realizadas en el año 2014.

Ingresos por Ventas 2013-2014 y Pronóstico de Ventas de 2015.

Unidades vendidas por Línea	2013	2014	2015
Tanques Elevados	9	25	33
Tanque para GLP	23	38	50
Platinas	1,106	3,020	3,956
Cilindros de Gas de 100 lbs	1,130	3,050	3,996
TOTALES	9	25	8,035
Ingresos Brutos por Línea (C\$)	2013	2014	2015
Tanques Elevados	2,218,728	5,803,516	7,603,091
Tanque para GLP	4,567,970	8,038,386	11,175,260
Platinas	1,696,675	4,689,813	6,219,215
Cilindros de Gas de 100 lbs	4,567,970	12,353,162	16,215,643
TOTALES	2,218,728	5,803,516	41,213,210

Proyección de Ventas por mes:

Mes	Ventas
Enero	1,648,528
Febrero	1,648,528
Marzo	1,648,528
Abril	2,060,660
Mayo	2,472,793
Junio	2,884,925
Julio	4,121,321
Agosto	4,945,585
Septiembre	5,357,717
Octubre	5,769,849
Noviembre	4,533,453
Diciembre	4,121,321
Total	41,213,210

Expresado en miles de Córdoba

Costos de Ventas e Inventarios

Siguiendo la misma línea de la proyección de ventas, en base al análisis de los costos de producción, teniendo en cuenta las unidades a producir, los costos estimados para el 2015 están proyectados:

Mes	Costos
Enero	1,367,260
Febrero	1,367,260
Marzo	1,367,260
Abril	1,709,075
Mayo	2,050,891
Junio	2,392,706
Julio	3,418,151
Agosto	4,101,781
Septiembre	4,443,596
Octubre	4,785,411
Noviembre	3,759,966
Diciembre	3,418,151
Total	34,181,509

Expresado en miles de Córdoba

De los costos de producción se estima que la materia prima comprende el 52%, materiales y Suministros el 15% la Mano de Obra Directa es un 25% y la Mano de Obra indirecta comprende el 8% del total de costos de producción.

Productos	unidades vendidas	Materia Prima	Suministros	MOD	MOI	Costo de Venta
Tanques Elevados	33	3408,504	983,235	1638,714	524,403	6554,856
Tanque para GLP	50	4649,400	1341,150	2235,300	715,300	8941,150
Platinas	3956	2670,300	771,420	1285,700	411,424	5138,844
Cilindros de Gas	3996	7120,872	2053,944	3424,572	1094,904	13694,292
Totales	8035	17849,076	5149,749	8584,286	2746,031	34329,142
%		52%	15%	25%	8%	100%

Los inventarios se valúan al costo, el cual no excede en valor neto realizable. El costo se determina usando los siguientes métodos;

Materias primas y materiales, importadas y compradas localmente: al costo promedio de compra.

Producto terminado: la fabricación de tanques y estructuras metálicas se hace a la medida, de acuerdo a las especificaciones dadas por los clientes, denominados cada uno de estos como un proyecto, por lo que el costo del producto terminado se determina al costo de producción de cada proyecto.

Producto en proceso: el saldo de esta cuenta representa los costos de los proyectos en proceso e incluye los costos de la materia prima y materiales utilizados, así como de la mano de obra incurrida hasta la fase en que se encuentra cada proyecto.

El saldo de inventarios al 31 de diciembre de 2014 y 2013 se integraba de la siguiente manera:

		2014	2013
Tanques elevados	C\$	397,264	1419,916
Tanques para GLP		357,646	506,593
Platinas		587,994	45,031
Cilindros de gas de 100 libras		599,364	34
Materias Primas		2700,058	2516,808
Productos en proceso		2698,912	1210,339
Inventarios de Insumos		476,481	0
	C\$	7817,719	5698,721

Cuentas por Cobrar:

Los saldos por cobrar comerciales al 31 de diciembre de 2014 y 2013 se integraban de la siguiente manera:

Comerciales		2014	2013
WEITSA	C\$	2322,522	
DA-Gas, S.A.		1276,744	1029,926
DA-Gas, S.A. de C.V		317,694	317,594
Belize Western Energy Limited		270,419	270,419
Luna Gas de Costa Rica, S.A:		219,910	
Pretragas, S.A.		137,654	
Tropigas de Nicaragua, S.A.		84,280	84,379
Metalmecánica del Caribe		40,992	
		4,670,215	1,702,318

Según el comportamiento de recuperación de cartera de clientes, se percibe un 15% de anticipo de los clientes al inicio de cada proyecto, en promedio se espera recuperar la cartera en término máximo de 60 días

Los saldos de las cuentas por cobrar comerciales se registran a su valor nominal, neto de su provisión para cobranza dudosa. El saldo de esta provisión, se determina de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia. La política de la compañía, define que se establezca una provisión para cuentas incobrables del 2% anual sobre saldo, según estipula la ley fiscal en Nicaragua. Al final de cada periodo se analizaran la cartera de clientes en su totalidad, y se realizaran ajustes a la provisión, a los niveles necesarios para cubrir las pérdidas potenciales en la cartera de clientes.

Se estiman como saldos incobrables en un 100% aquellos saldos de clientes que no presenten movimientos en el término de 240 días.

Las proyecciones de recuperación de saldos por cobrar a clientes para el periodo 2015 e ingresos por anticipos según la tendencia de ingresos percibidos en los años anteriores 2014-2013 se plantean de la siguiente forma:

MES	VENTAS	ANTICIPOS DE CLIENTES	RECUPERACIONES	SALDO CXC
ENERO	1538,217	230,733	-	1538,217
FEBRERO	1558,507	233,776	-	3096,725
MARZO	1619,377	242,907	1307,485	3177,885
ABRIL	2036,153	305,423	1324,731	3655,530
MAYO	2463,984	369,598	1376,471	4500,137
JUNIO	2711,046	406,657	1730,730	5175,030
JULIO	4066,215	609,932	2094,386	6777,261
AGOSTO	4954,546	743,182	2304,389	9020,761
SEPTIEMBRE	5215,610	782,341	3456,283	10170,156
OCTUBRE	5881,226	882,184	4211,364	11096,836
NOVIEMBRE	4481,419	672,213	4433,268	10362,645

DICIEMBRE	4794,079	719,112	4999,042	9275,498
TOTALES	41320,380			

Cuentas por Pagar y Compras

En relación con las cuentas por pagar a proveedores, la rotación de pago es entre 60 y 65 días para todos los proveedores. De las compras de materia prima e insumos el 100% fue adquirido a crédito.

Cuentas por Pagar	PAGOS PPROVEEDORES		SALDO CXP
Saldo Inicial	1589,821		
ENERO	-	794,911	794,911
FEBRERO	-	794,911	-
MARZO	472,518	-	472,518
ABRIL	1232,012	-	1704,530
MAYO	1466,113	472,518	2698,125
JUNIO	1374,633	1232,012	2840,746
JULIO	2300,388	1466,113	3675,021
AGOSTO	3025,552	1374,633	5325,940
SEPTIEMBRE	3172,542	2300,388	6198,094
OCTUBRE	3542,892	3025,552	6715,434
NOVIEMBRE	2550,057	3172,542	6092,949
DICIEMBRE	2561,536	3542,892	5111,593

Presupuesto de compra de materiales	
Material	2015
Tanques Elevados	4657,907
(+) Inventario Final	-
(=) Necesidad total	4657,907

(-) Inventario inicial	532,332
(=) <i>Compras totales C\$</i>	4125,575
Tanques para GLP	6469,827
(+) Inventario Final	-
(=) Necesidad total	6469,827
(-) Inventario inicial	718,870
(=) <i>Compras totales C\$</i>	5750,958
Platinas	4404,404
(+) Inventario Final	-
(=) Necesidad total	4404,404
(-) Inventario inicial	1357,677
(=) <i>Compras totales C\$</i>	3046,728
Cilindros de Gas de 100 lbs	9342,645
(+) Inventario Final	-
(=) Necesidad total	9342,645
(-) Inventario inicial	567,660
(=) <i>Compras totales C\$</i>	8774,985
Total COMPRA DE MATERIALES	21698,244

Planta y Equipo

La planta y equipo se registra utilizando el modelo del costo y algunos activos se presentan a su costo revaluado. Las reparaciones y mejoras importantes, que prolongan la vida útil de los bienes muebles se capitalizan, mientras que los desembolsos por reparaciones y mantenimientos se cargan a gastos operativos a medida que se efectúan.

La planta y Equipo se deprecia por el método de línea recta, de acuerdo a su vida útil estimada, aplicando los siguientes porcentajes:

	Años Vida Útil	Porcentaje
Maquinaria y Equipo	10	10%
Vehículos	10	10%
Herramientas	10	10%
Mobiliario y Equipo	10	10%
Equipo de computo	3	33%

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2014 la compañía revaluó algunos de sus activos fijos y el efecto fue registrado como superávit por revaluación, que forma parte del patrimonio. A continuación se incluye el detalle del costo y su valor revaluado:

Año 2014

DESCRIPCION	Valor de costo	Monto de Revaluación	Saldo Revaluado
31-Dic-2014			
Costo			
Maquinaria y Equipo	C\$ 6715,441	5273,420	11988,861
Vehículos	3092,000	483,410	3575,410
Herramientas	705,116	14,990	720,106
Maquinaria y Equipo en transito	110,168		110,168
Equipos de computo	121,904		121,904
Programas de computo	49,853		49,853
Mobiliario y Equipo	64,464		64,464
Edificios	26,375	5037,500	5063,875
Mejoras a edificios	100		100
	C\$ 10885,421	10809,320	21674,741

Para el año 2015 no se estima la adquisición de nueva maquinaria y equipos, para el año 2015 no se estima nuevas revaluaciones ni deterioros en el activo fijo que

puedan ser relevantes. Por tanto la proyección para gastos de Depreciación se estima de la siguiente manera:

Descripción	Saldo al 31-Dic-	Depreciación	Saldo al 31-Dic-
Depreciación	(2,989,887)		(2,998,054)
Vehículos	(2,749,995)		(2,954,891)
Maquinaria y equipos	(201,696)		(249,461)
Herramientas	(67,763)		(85,476)
Equipos de computo	(29,740)		(33,163)
Mobiliario y Equipo	(2,989,887)		(2,998,054)
	(6,039,081)		(6,321,045)

Gastos de operación

Durante los años terminados el 31 de diciembre 2014 y 2013 la compañía incurrió en los siguientes gastos de operación:

	2014	2013
Honorarios Profesionales	723,823	106,587
Sueldos y Salarios	500,947	-
Gastos generales	489,396	117,495
Impuestos, tasas y contribuciones	395,738	17,517
Prestaciones laborales	144,816	-
Mantenimiento y repuestos	135,437	41,083
Gastos de importación	87,685	51,973
Papelería y útiles de oficina	56,549	16,292
Servicios Administrativos	51,825	589,711
Cuentas incobrables	42,878	-
Gastos Varios	566,904	500,683
Totales	3,195,998	1,441,341

La proyección de gastos operativos comprenden un 10.2% del total de ventas proyectados para el periodo 2015, los gastos financieros está integrados por

honorarios profesionales, por servicios del personal outsourcing, el único personal contratado directamente por la Compañía es el personal de producción, el resto del personal administrativo está contratado mediante la casa matriz, la cual figura en los gastos financieros por servicios profesionales.

El aumento en gasto en este rubro, se estima por regulaciones o aumentos al salario del personal. Los gastos operativos comprenden gastos varios menores, como papelería, mantenimiento de oficinas y sueldos, salarios y prestaciones por el personal contratado directamente por la compañía.

Gastos Administrativo		Total
Planilla de Personal Fijo	5%	940,970
Sueldos y Salarios		651,231
Impuestos, Tasas y contribuciones		514,459
Prestaciones Laborales		188,261
Mantenimiento y Repuestos		176,068
Gastos de Importación		113,991
Papelería y Utilies de Oficina		73,514
Servicios Administrativos		67,373
Gastos Generales		736,975
Cuentas Incobrables		826,408
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		3348,279

Gastos de Comercializacion		
Planilla de Personal Variable	1%	940,234
Impuesto ALMA	1%	447,189
TOTAL GASTOS COMERCIALIZACION		1387,423

Otros Egresos	349,441
TOTAL OTROS EGRESOS	349,441

Habiendo analizado la información de los periodos anteriores, y proyectado las ventas, costos y gastos, se podrá estructurar el Estados de Resultados y el Estado de Situación Financiera proyectados. Partiendo de estos dos estados financieros básicos, se podrá estructurar el estado de Flujo de Efectivo proyectado 2015.

Según la proyección de recuperaciones, pagos a proveedores y anticipos de cliente presentados en el Anexo 8.6 y 8.7 se puede realizar el flujo Operativo por el año 2015

METALURGICA DE NICARAGUA S.A												
Flujo Operativo Projectado												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
1. Saldo anterior	780,510	3939,375	3401,401	3019,898	2546,010	1821,019	1656,408	1098,341	432,408	82,741	432,408	504,385
2. Ventas												
2.1 Ingresos por Recuperación	-	-	1295,311	1253,085	1249,780	1629,496	1854,052	1967,864	3283,874	4072,362	4543,397	5162,114
2.3 Anticipo de Clientes	230,733	233,776	242,907	305,423	369,598	406,657	609,932	743,182	782,341	882,184	672,213	719,112
CXC	5532,322	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras CXC	237,141	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	6000,196	233,776	1538,217	1558,507	1619,377	2036,153	2463,984	2711,046	4066,215	4954,546	5215,610	5881,226
EGRESOS												
1. Costos Fijos												
1.1 Gastos de Venta	56,913	59,422	62,276	69,050	82,731	90,530	135,433	167,179	179,192	195,250	149,231	140,217
1.2 Gastos administrativos	100,875	100,875	100,875	126,094	151,312	176,531	252,187	302,625	327,843	353,062	277,406	252,187
2. Egresos por Costos de Producción												
2.1 Materiales y Suministros	-	-	1069,140	1212,833	1367,084	1232,012	1466,113	1374,633	2300,388	2262,176	3422,188	3542,892
Mano de Obra Directa	399,049	452,667	510,228	459,851	547,227	513,092	858,677	1129,341	1184,216	1322,432	951,862	956,064
Mano de Obra Indirecta	127,651	144,808	163,224	147,096	175,048	164,138	274,697	361,268	378,816	423,037	304,508	305,858
CXP	1589,821	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Egresos	13,978	13,978	13,978	17,472	20,966	24,461	34,944	41,933	45,427	48,922	38,439	34,944
3. Pago de Obligaciones												
Cargas Fiscales por Pagar	510,417											
Otras Cuentas por Pagar	42,627											
TOTAL EGRESOS	2841,331	771,750	1919,720	2032,396	2344,369	2200,764	3022,051	3376,978	4415,882	4604,879	5143,633	5232,163
INGRESOS - EGRESOS	3939,375	3401,401	3019,898	2546,010	1821,019	1656,408	1098,341	432,408	82,741	432,408	504,385	1153,448

Con los Anexos 8.5 y 8.7 se puede armar el Estado de resultados proyectado para el año 2015:

	Proyecciones												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
ESTADO DE RESULTADOS													
Total Ventas Netas	1538,217	1558,507	1619,377	2036,153	2463,984	2711,046	4066,215	4954,546	5215,610	5881,226	4481,419	4794,079	41320,380
Costos de Ventas	1275,570	1292,705	1344,110	1697,512	2046,941	2254,415	3376,514	4116,213	4335,626	4888,413	3728,617	3972,506	34329,142
Utilidad Bruta	262,647	265,802	275,267	338,641	417,043	456,631	689,701	838,333	879,984	992,813	752,802	821,573	6991,238
Margen bruto	17.07%	17.05%	17.00%	16.63%	16.93%	16.84%	16.96%	16.92%	16.87%	16.88%	16.80%	17.14%	16.92%
Gastos de administración	131,639	132,045	133,262	166,817	200,592	230,752	333,511	401,715	432,155	470,687	367,034	348,069	3348,279
Depreciación	23,497	23,497	23,497	23,497	23,497	23,497	23,497	23,497	23,497	23,497	23,497	23,497	281,964
Gastos de comercialización	56,913	59,422	62,276	69,050	82,731	90,530	135,433	167,179	179,192	195,250	149,231	140,217	1387,423
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Operativos	212,050	214,964	219,035	259,364	306,820	344,779	492,441	592,391	634,844	689,434	539,762	511,782	5017,666
Utilidad Operativa	50,598	50,838	56,232	79,277	110,223	111,852	197,260	245,942	245,140	303,379	213,040	309,790	1973,572
Margen Operativo	3.3%	3.3%	3.5%	3.9%	4.5%	4.1%	4.9%	5.0%	4.7%	5.2%	4.8%	6.5%	4.78%
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Otros Egresos	13,978	13,978	13,978	17,472	20,966	24,461	34,944	41,933	45,427	48,922	38,439	34,944	349,441
Ingresos / Egresos No Operativos	13,978	13,978	13,978	17,472	20,966	24,461	34,944	41,933	45,427	48,922	38,439	34,944	349,441
Utilidades antes de impuestos	36,620	36,861	42,255	61,805	89,257	87,391	162,316	204,009	199,712	254,458	174,601	274,846	1624,131
Impuesto a la 30%	10,986	11,058	12,676	18,542	26,777	26,217	48,695	61,203	59,914	76,337	52,380	82,454	487,239
Reserv as Legc 5%	1,831	1,843	2,113	3,090	4,463	4,370	8,116	10,200	9,986	12,723	8,730	13,742	81,207
Utilidades después de impuestos	23,803	23,959	27,466	40,173	58,017	56,804	105,505	132,606	129,813	165,398	113,491	178,650	1055,685
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	23,803	23,959	27,466	40,173	58,017	56,804	105,505	132,606	129,813	165,398	113,491	178,650	1055,685
Margen Neto	1.5%	1.5%	1.7%	2.0%	2.4%	2.1%	2.6%	2.7%	2.5%	2.8%	2.5%	3.7%	2.6%

VII- CONCLUSIONES:

En base a los conocimientos adquiridos en la elaboración de este trabajo con respecto a Finanzas a Corto Plazo, en específico a la Proyección del Flujo de efectivo Operativo y a la información suministrada en los Estados Financieros de la Empresa Metalúrgica de Nicaragua, S.A llegamos a la conclusión que la empresa es apta para operar en el año 2015, siendo capaz ésta de alcanzar el crecimiento de 31% en ventas, esto sin recurrir al financiamiento.

Asimismo concluimos que para poder hacer uso correcto y maximizar los recursos de una empresa es necesario contar con las herramientas necesarias que permitan prever los diferentes escenarios que se dan en la operatividad de una empresa. Es por tal razón que se hace necesario la Planeación Financiera, la cual nos permite poder estimar los flujos operativos y así anticiparnos a los diferentes inconvenientes que puedan surgir durante el corto plazo.

VIII- ANEXOS

8.1- BALANCE GENERAL

	Datos Históricos	
	2013	2014
ACTIVOS		
Caja	2903104	780510
Cuentas por Cobrar	2449425	5532322
Otras cuentas por Cobrar	211298	237141
Cargas Fiscales por Cobrar	89176	1257324
Inv entario de Materias Prima	2139287	2700058
Inv entario de Productos en P	1210339	2698912
Inv entario de Productos Terr	1971574	1942268
Inv entario de Almacén de M	377521	476481
Gastos Pagados por Anticipa	217713	0
Prov isión para Cuentas Incok	-690341	-121058
Activos Corrientes	10879096	15503958
Activ os Fijos	6745006	21694741
Depreciación Acumulada (-)	-5757117	-6039081
Activ os Fijos Netos	987,889.00	15655,660.00
Compañías Relacionadas		
Activ os Intangibles		
Activo No Corrientes	987889	15655660
Total Activos	11866985	31159618
PASIVOS		
Anticipos de Clientes	208289	1040650
Cuentas por Pagar Prov eedc	546558	1589821
Cuentas y Obligaciones por F	48310	31092
Cargas Fiscales por Pagar	709454	510417
Otras Cuentas por Pagar	6354	42627
Pasiv o Acumulados	32730	29162
Porción corriente Préstamo PY	0	0
Pasivo Corriente	1551695	3243769
Préstamos Bancarios por pagar a L.P.		
Préstamo PYMECAPITAL		
Prev isiones		
Pasivo No Corriente	0	0
Total Pasivo	1551695	3243769
PATRIMONIO		
Capital Pagado	5000	5000
Aportaciones por Capitalizar	8315199	14456538
Reserv a Legal 5%	147631	186671
Resultados Acumulados	1847460	2458320
Superavit por Rev aluacion d	0	10809320
Patrimonio	10315290	27915849
Total Pasivo + Patrimonio	11866985	31159618
	-	-

8.2- ESTADOS DE RESULTADOS AL 31/12/2013 Y 31/12/2014:

ESTADO DE RESULTADOS	Datos Históricos	
	2013	2014
Total Ventas Netas	13051344	30884876
Costos de Ventas	10020009	26135714
Total Costo de Ventas	10020009	26135714
Utilidad Bruta	3031335	4749162
Margen bruto	23.23%	15.38%
Gastos de administración	1441341	3195,998.00
Depreciación		
Gastos de comercialización		
Gastos financieros		
Gastos Operativos	1441341	3195998
Utilidad Operativa	1589994	1553164
Margen Operativo	12.2%	5.0%
Otros Ingresos	12244	268801
Otros Egresos	-34308	-723257
Ingresos / Egresos No Operat	-22064	-454456
Utilidades antes de impuesto:	1567930	1098708
Impuesto a la 30%	610562	434330
Utilidades después de impue:	957368	664378
Utilidad Neta	957368	664378
Margen Neto	7.3%	2.2%

8.3- PRONOSTICOS DE VENTAS, PRECIOS Y COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCION:

Pronostico de ventas de 2015 en unidades

Unidades vendidas por Línea	2015		
Tanques Elevados	33	-	(33)
Tanque para GLP	50	-	(50)
Platinas	3,956	-	(3,956)
Cilindros de Gas de 100 lbs	3,996	-	(3,996)
TOTALES	8,035		

En cuanto a la estrategia de precio, se realizó el análisis de incremento en el precio de venta de los años 2013 y 2014, el porcentaje de aumento en este se incrementa al precio de venta proyectado

Precio Por Línea (C\$ por Unidad)	2013	2014	Diferencia	% de aumento	Aumento en precio de Venta para 2015
Tanques Elevados	246525	232155	-14370	-6.19%	232155
Tanque para GLP	198607	211550	12943	6.12%	224493
Platinas	1534	1553	19	1.22%	1572
Cilindros de Gas de 100 lbs	4042	4050	8	0.20%	4058

Pronostico de ventas de 2015

Ingresos Brutos por Línea (C\$)	2015
Tanques Elevados	7661,130
Tanque para GLP	11224,650
Platinas	6218,832
Cilindros de Gas de 100 lbs	16215,768
	41320,380

PRESUPUESTOS DE PRODUCCION

Rubros	Monto	Unidades
Inventario de Materias Primas	2700,058	1,950
Inventario de Productos en Proceso	2698,912	1,172
Inventario de Productos Terminados	1942,268	632
Inventario de Insumos	476,481	1,172
	7817,719	4,925

Costo Unitario por Línea (C\$ por Unidad)	Materia Prima	Materiales e Insumos	Total MP +MINS	Mano de Obra Directa	Mano de Obra Indirecta
Tanques Elevados	103288	29795	133083	49658	182741
Tanque para GLP	92988	26823	119812	44706	164517
Platinas	675	195	870	325	1194
Cilindros de Gas de 100 lbs	1782	514	2297	857	3153
	198734	57327	256061	95545	351606

La Materia Prima representa un 52% de los Costos de ventas, los Materiales e Insumos un 15%, la Mano de Obra Directa un 25% y la Mano de Obra Indirecta 8%

8.4- PRESUPUESTO DE PRODUCCION:

Presupuesto de produccion

Productos	Concepto	2015
Tanques Elevados	Unidades a vender	33
	(+) Inventario final Prod. Proceso	4
	(=) Necesidad Total	37
	(-) Inventario Inicial P.T.	2
	(=) Unidades a Producir	35
Tanques para GLP	Unidades a vender	50
	(+) Inventario final Prod. Proceso	6
	(=) Necesidad Total	56
	(-) Inventario Inicial P.T.	2
	(=) Unidades a Producir	54
Platinas	Unidades a vender	3956
	(+) Inventario final Prod. Proceso	1561
	(=) Necesidad Total	5517
	(-) Inventario Inicial P.T.	453
	(=) Unidades a Producir	5064
Cilindros de Gas de 100 lbs	Unidades a vender	3996
	(+) Inventario final Prod. Proceso	247.1833433
	(=) Necesidad Total	4243.183343
	(-) Inventario Inicial P.T.	175
	(=) Unidades a Producir	4068.183343
Total de unidades a producir		9221.183343

Presupuesto de mano de obra directa

Producto	Concepto	2015
Tanques Elevados	Unidades de producción	35
	Costo Mano de obra invertida	49657.8566
	(=) Costo de la Mano de obra directa (C\$) Pro	1738024.981
Tanques para GLP	Unidades de producción	54
	Costo Mano de obra invertida	44705.82658
	(=) Costo de la Mano de obra directa (C\$) Pro	2414114.635
Platinas	Unidades de producción	5064
	Costo Mano de obra invertida	324.5328725
	(=) Costo de la Mano de obra directa (C\$) Pro	1643434.466
Cilindros de Gas de 100 lbs	Unidades de producción	4068.183343
	Costo Mano de obra invertida	856.9086557
	(=) Costo de la Mano de obra directa (C\$) Pro	3486061.52
Total costo de Mod		9281635.603

Presupuesto de costo de materiales

Producto	Concepto	2015
Tanques Elevados	Unidades a producir	35
	Precio unitario	133083.0557
	(=) Consumo total C\$	4657906.949
Tanques para GLP	Unidades a producir	54
	Precio unitario	119811.6152
	(=) Consumo total C\$	6469827.223
Platinas	Unidades a producir	5064
	Precio unitario	869.7480983
	(=) Consumo total C\$	4404404.37
Cilindros de Gas de 100 lbs	Unidades a producir	4068.183343
	Precio unitario	2296.515197
	(=) Consumo total C\$	9342644.874
Total costo de Materiales		24874783.42

Producto	Concepto	2015
Tanques Elevados	(=) Costo unitario manufactura	198631.7121
Tanques para GLP	(=) Costo unitario manufactura	178823.3063
Platinas	(=) Costo unitario manufactura	1298.13149
Cilindros de gas de 100 lbs	(=) Costo unitario manufactura	3427.634623

Presupuesto de Costo de lo vendido

Producto	Concepto	2015
Tanques Elevados	Costo de manufactura presupuestado	6952109.924
	(+) Inventario inicial producto terminado*	397263.8246
	(=) Artículos disponibles	7349373.749
	(-) Inventario final de producto Proceso	532332.2228
	(=) Costo de los artículos para la venta presupuestado	6817041.526
Tanques para GLP	Costo de manufactura presupuestado	9656458.541
	(+) Inventario inicial producto terminado*	357646
	(=) Artículos disponibles	10014104.54
	(-) Inventario final de producto Proceso	718869.6914
	(=) Costo de los artículos para la venta presupuestado	9295234.85
Platinas	Costo de manufactura presupuestado	6573737.866
	(+) Inventario inicial producto terminado*	587994
	(=) Artículos disponibles	7161731.866
	(-) Inventario final de producto Proceso	1357676.782
	(=) Costo de los artículos para la venta presupuestado	5804055.084
Cilindros de Gas	Costo de manufactura presupuestado	13944246.08
	(+) Inventario inicial producto terminado*	599364
	(=) Artículos disponibles	14543610.08
	(-) Inventario final de producto Proceso	567660.3043
	(=) Costo de los artículos para la venta presupuestado	13975949.78

Producto	Concepto	2015
Tanques Elevados	(=) Costo de los artículos para la venta presupuestado	6817041.526
Tanques para GLP	(=) Costo de los artículos para la venta presupuestado	9295234.85
Platinas	(=) Costo de los artículos para la venta presupuestado	5804055.084
Cilindros de gas	(=) Costo de los artículos para la venta presupuestado	13975949.78
	Total	35894296.24

8.5- PRODUCCION POR MES:

Enero						
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministros	MOD	MOI
Tanques Elevados	1	232155.5	103288	29795	49658	15891
Tanque para GLP	3	673479	278964	80469	134118	42918
Platinas	164	257808	110700	31980	53300	17056
Cilindros de Gas de 100 lbr	189	766962	336798	97146	161973	51786
Totales		1930404	829750	239390	399049	127651
Febrero						
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministros	MOD	MOI
Tanques Elevados	2	464310.9	206576	59590	99316	31782
Tanque para GLP	3	673479	278964	80469	134118	42918
Platinas	163	256236	110025	31785	52975	16952
Cilindros de Gas de 100 lbr	194	787252	345708	99716	166258	53156
Totales		2181278	941273	271560	452667	144808
Marzo						
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministros	MOD	MOI
Tanques Elevados	2	464310.9	206576	59590	99316	31782
Tanque para GLP	4	897972	371952	107292	178824	57224
Platinas	163	256236	110025	31785	52975	16952
Cilindros de Gas de 100 lbr	209	848122	372438	107426	179113	57266
Totales		2466641	1060991	306093	510228	163224
Abril						
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministros	MOD	MOI
Tanques Elevados	2	464310.9	206576	59590	99316	31782
Tanque para GLP	2	448986	185976	53646	89412	28612
Platinas	204	320688	137700	39780	66300	21216
Cilindros de Gas de 100 lbr	239	969862	425898	122846	204823	65486
Totales		2203847	956150	275862	459851	147096
Mayo						
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministros	MOD	MOI
Tanques Elevados	2	464310.9	206576	59590	99316	31782
Tanque para GLP	3	673479	278964	80469	134118	42918
Platinas	243	381996	164025	47385	78975	25272
Cilindros de Gas de 100 lbr	274	1111892	488268	140836	234818	75076
Totales		2631678	1137833	328280	547227	175048
Junio						
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministros	MOD	MOI
Tanques Elevados	2	464310.9	206576	59590	99316	31782
Tanque para GLP	3	673479	278964	80469	134118	42918
Platinas	283	444876	191025	55185	91975	29432
Cilindros de Gas de 100 lbr	219	888702	390258	112566	187683	60006
Totales		2471368	1066823	307810	513092	164138
Julio						
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministros	MOD	MOI
Tanques Elevados	3	696466.4	309864	89385	148974	47673
Tanque para GLP	5	1122465	464940	134115	223530	71530
Platinas	602	946344	406350	117390	195650	62608
Cilindros de Gas de 100 lbr	339	1375662	604098	174246	290523	92886
Totales		4140937	1785252	515136	858677	274697

Agosto							
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministro:	MOD	MOI	
Tanques Elevados	4	928621.8	413152	119180	198632	63564	
Tanque para GLP	6	1346958	557928	160938	268236	85836	
Platinas	683	1073676	461025	133185	221975	71032	
Cilindros de Gas de 100 lb	514	2085812	915948	264196	440498	140836	
Totales		5435068	2348053	677499	1129341	361268	
Septiembre							
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministro:	MOD	MOI	
Tanques Elevados	4	928621.8	413152	119180	198632	63564	
Tanque para GLP	6	1346958	557928	160938	268236	85836	
Platinas	720	1131840	486000	140400	234000	74880	
Cilindros de Gas de 100 lb	564	2288712	1005048	289896	483348	154536	
Totales		5696132	2462128	710414	1184216	378816	
Octubre							
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministro:	MOD	MOI	
Tanques Elevados	5	1160777	516440	148975	248290	79455	
Tanque para GLP	7	1571451	650916	187761	312942	100142	
Platinas	760	1194720	513000	148200	247000	79040	
Cilindros de Gas de 100 lb	600	2434800	1069200	308400	514200	164400	
Totales		6361748	2749556	793336	1322432	423037	
Noviembre							
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministro:	MOD	MOI	
Tanques Elevados	4	928621.8	413152	119180	198632	63564	
Tanque para GLP	5	1122465	464940	134115	223530	71530	
Platinas	641	1007652	432675	124995	208325	66664	
Cilindros de Gas de 100 lb	375	1521750	668250	192750	321375	102750	
Totales		4580489	1979017	571040	951862	304508	
Diciembre							
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministro:	MOD	MOI	
Tanques Elevados	4	928621.8	413152	119180	198632	63564	
Tanque para GLP	7	1571451	650916	187761	312942	100142	
Platinas	439.465555	690839.9	296639.2496	85695.78	142826.3	45704.42	
Cilindros de Gas de 100 lb	352	1428416	627264	180928	301664	96448	
Totales		4619329	1987971.25	573564.8	956064.3	305858.4	
Totales							
Productos	unidades vendidas	Monto C\$	Materia Prima	Suministro:	MOD	MOI	
Tanques Elevados	35	8125441	3615080	1042825	1738030	556185	
Tanque para GLP	54	12122622	5021352	1448442	2414124	772524	
Platinas	5065.465555	7962912	3419189.25	987765.8	1646276	526808.4	
Cilindros de Gas de 100 lb	4068	16507944	7249176	2090952	3486276	1114632	
Totales	9222.465555	44718919	19304797.25	5569985	9284706	2970149	

8.6- PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR, CUENTAS POR PAGAR Y ANTICIPOS DE CLIENTES:

Ventas 45 a 60 días de crédito														
	2700,058													
CXC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
	232,155	232,155	464,311	464,311	464,311	696,466	928,622	928,622	1160,777	928,622	928,622	7661,130	15090,104	Ventas Netas
SALDO CXC	1582,184	464,311	696,466	928,622	928,622	1160,777	1625,088	1857,244	2089,399	2089,399	1857,244	8589,752	8589,752	CXC al 31/12/2015
RECUPERACIONES	1350,029	1350,029	232,155	232,155	464,311	464,311	464,311	696,466	928,622	928,622	1160,777	928,622	5014,883	peraciones al 31/12/2015

Compras Materiales 15 a 30 días de crédito														
		Inventario Inicial 15980439												
CXP	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
	42,627	266,166	266,166	266,166	266,166	399,249	532,332	532,332	665,415	532,332	532,332	4657,905	9182,727	Excesidad de Materiales
SALDO CXP	266,166	266,166	266,166	266,166	266,166	399,249	532,332	532,332	665,415	532,332	532,332	4657,905	4657,905	CXP al 31/12/2015
PAGOS A PROVEEDORES	42,627	266,166	266,166	266,166	266,166	266,166	399,249	532,332	532,332	665,415	532,332	532,332	15980,439	Inventario Inicial
													(11455,617)	Pagos a Proveedores

15% anticipo de clientes														
	510417													
CXC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
ANTICIPO DE CLIENTE	34,823	34,823	69,647	69,647	69,647	104,470	139,293	139,293	174,117	139,293	139,293	1149,169	2263,516	Anticipos al 31/12/2015

8.7- PROYECCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS, GASTOS DE COMERCIALIZACION Y OTROS EGRESOS:

Gastos Administrativo		Proyecciones												Totales
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Planilla de Personal Fijo	5%	37639	37639	37639	47048	56458	65868	94097	112916	122326	131736	103507	94097	940970
Sueldos y Salarios		26049	26049	26049	32562	39074	45586	65123	78148	84660	91172	71635	65123	651231
Impuestos, Tasas y contribuciones		20578	20578	20578	25723	30868	36012	51446	61735	66880	72024	56591	51446	514459
Prestaciones Laborales		7530	7530	7530	9413	11296	13178	18826	22591	24474	26357	20709	18826	188261
Mantenimiento y Repuestos		7043	7043	7043	8803	10564	12325	17607	21128	22889	24650	19367	17607	176068
Gastos de Importación		4560	4560	4560	5700	6839	7979	11399	13679	14819	15959	12539	11399	113991
Papelería y Utililes de Oficina		2941	2941	2941	3676	4411	5146	7351	8822	9557	10292	8087	7351	73514
Servicios Administrativos		2695	2695	2695	3369	4042	4716	6737	8085	8758	9432	7411	6737	67373
Gastos Generales		29479	29479	29479	36849	44219	51588	73698	88437	95807	103177	81067	73698	736975
Cuentas Incoables		30764	31170	32388	40723	49280	54221	81324	99091	104312	117625	89628	95882	826408
		131639	132045	133262	166817	200592	230752	333511	401715	432155	470687	367034	348069	3348279

Gastos de Comercializacion		Proyecciones												Totales
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Planilla de Personal Variable	1%	37,609	37,609	37,609	47,012	56,414	65,816	94,023	112,828	122,230	131,633	103,426	94,023	940234
Impuesto ALMA	1%	19,304	21,813	24,666	22,038	26,317	24,714	41,409	54,351	56,961	63,617	45,805	46,193	447189
		56,913	59,422	62,276	69,050	82,731	90,530	135,433	167,179	179,192	195,250	149,231	140,217	1387423

Otros Egresos		Proyecciones												Totales
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
		13,978	13,978	13,978	17,472	20,966	24,461	34,944	41,933	45,427	48,922	38,439	34,944	349441
		13,978	13,978	13,978	17,472	20,966	24,461	34,944	41,933	45,427	48,922	38,439	34,944	349441

IX- BIBLIOGRAFIA

- Amat, O. (2012). *Contabilidad y Finanzas*. Barcelona: Wiley Publishing.
- Bravo, S. M. (2007). *Introducciòn a las Finanzas*. Mexico: Pearson-Prentice Hall.
- Brealey, R. A. (2007). *Principios de Finanzas corporativas*. Mexico: McGrawHill.
- Foundation, I. A. (2009). *Niif para Pymes*. Londres: IASCF Publication.
- Gitman, L. J. (2007). *Administraciòn Financiera*. Mexico: Pearson Educaciòn.
- Jaffe, R. W. (2012). *Finanzas corporativas*. Mexico: McGrawHill.
- Leopoldo, O. C. (2002). *Introducciòn a las Finanzas*. Mexico: McGrawHill.
- Van, H. J. (1993). *Administracion Financiera*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica.