

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



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

Tema: Finanzas a corto plazo.

Sub Tema: Planeación financiera aplicada a la empresa AUTO FORROS S, A para el período 2014.

Alumnos:

Bra. Janitzia Nohemí Molina Díaz.

Br. Marvin Josué Ramírez Hidalgo.

Tutor:

Esp. José Evenor Morales Garay.

Managua, octubre de 2014

TEMA GENERAL: FINANZAS

SUB TEMA: Planeación financiera aplicada a la empresa

AUTO FORROS S, A para el periodo 2014..

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios, por acompañarme todos los días y por permitirme llegar hasta este momento crucial en mi vida.

A mis padres, por brindarme toda su confianza y apoyo incondicional, por motivarme a continuar con mi carrera cuando ya no podía.

A mi pareja de seminario, por ser el mejor compañero y amigo que me ha acompañado en esta etapa final.

A mis amigos en general que he tenido el agrado de conocer en su debido tiempo y me han brindado su cariño y amistad.

A mis profesores de la carrera, por todos sus conocimientos compartidos.

Janitzia Nohemy Molina Díaz.

Primeramente a DIOS dador de la vida, misma que ha dirigido a lo largo de mi ser, por las abundantes bendiciones recibida, por cada una de las vivencias y experiencias que me han fortalecido y ayudado a crecer.

A mis padres, por su inmenso amor, por su constante entrega y dedicación, por hacerme parte de una familia llena de principios y valores morales.

A mis amigos, por estar siempre a mi lado, por depositar su confianza en mí, por convertirse en parte de mi familia, por sus consejos, por sus buenos deseos y apoyo a cada momento.

A mi compañera de seminario quien me permitió ser parte de su logro y mi logro, quien con sus ideales y su personalidad hizo de esta etapa un momento único en mi vida.

Dedico este logro a mí, porque desde ya me permite ser un profesional capaz y apto para un mundo laboral competitivo.

Marvin Josué Ramírez Hidalgo.

AGRADECIMIENTO.

Agradecemos primeramente a Dios por habernos acompañado y guiado en el transcurso de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en momentos difíciles, por llenarnos de bendiciones, de experiencias y de felicidad.

Le damos gracias a nuestros padres por los valores inculcados, por preocuparse por nuestra educación, por ayudarnos a afrontar toda adversidad, retos y temores. También por suplir nuestras necesidades y depositar su confianza en nosotros.

A nuestros docentes, por cada minuto de su tiempo dedicado a nuestra formación con quienes también desarrollamos lazos afectivos de gratitud, admiración y amistad.

A todas aquellas personas que han estado presente en nuestras vidas, a nuestros amigos con quienes hemos compartido momentos inolvidables llenos de esperanza y vida.

VALORACIÓN DEL DOCENTE.

Managua, Nicaragua, 16 de Octubre del año 2014.

Msc.

Alvar José Guido Quiroz

Director de Departamento de Contaduría Pública y Finanzas

Su Despacho.

Estimada Maestro Guido:

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Seminario de Graduación titulado con el tema: Finanzas y el sub-tema Planeación financiera aplicada a la empresa AUTO FORROS S, A para el periodo 2014, presentado por los bachilleres: Janitzia Nohemy Molina Díaz Carné No. 09203654 y Marvin Josué Ramírez Hidalgo Carné No. 09207592, 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 1999, de la UNAN-MANAGUA.

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

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

Esp. José Evenor Morales Garay
Tutor.

RESUMEN

La planeación financiera es una parte importante de las funciones de la empresa, al proporcionar una guía para dirigir, coordinar, controlar las acciones y alcanzar sus objetivos. El punto de partida para una planeación financiera a corto plazo es el entendimiento de las fuentes y los usos de fondos. Si el saldo de efectivo previsto es insuficiente para cubrir el día a día de las operaciones y proporcionar un amortiguador frente a las contingencias, se necesitara encontrar financiamiento adicional. La planeación financiera no intenta minimizar riesgos. Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuales son innecesarios o no merece la pena asumir. Es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable, por ello se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

Existen tres elementos claves en el proceso de planeación financiera: La planeación del efectivo, Planeación de utilidades, los presupuestos de caja y los estados proformas. En nuestro caso práctico trabajamos la Empresa Auto Forros S, A. Es una empresa que se dedica a fabricar forros para asientos de vehículos y les presentamos los Presupuesto de Ventas, Presupuesto de Compras, Presupuesto de costo de producción,

Presupuestos de gastos Operativos, Presupuesto de efectivo, Análisis Horizontal y Vertical de la empresa Auto Forros S, A. En síntesis nuestro trabajo muestra una planeación financiera adecuada que busca optimizar los recursos y mejorar su desarrollo dentro del mercado en que se desenvuelve la empresa.

Así también nos permitirá mejorar la calidad de los bienes que ofrecemos a nuestros clientes, optimizando así el nivel de satisfacción de los consumidores lo que hará que la empresa sea más competitiva a nivel local y a nivel nacional.



I. INTRODUCCIÓN

La planeación financiera es parte esencial de la estrategia de una empresa. Los planes como los presupuestos de caja y los estados financieros proformas representan una guía para la compañía. Aunque los estados financieros proyectados son un buen punto de partida, la solvencia de la empresa depende del efectivo. La planeación del efectivo es la columna vertebral de la empresa, con él se ve si se puede respaldar las operaciones o si necesita financiamiento bancario. Por lo que decidimos abordar el tema de planeación financiera y aplicarla a la empresa Auto forros S, A.

Nuestro trabajo está orientado a demostrar la importancia de una planeación financiera en la toma de decisiones en una empresa. Les brindamos una serie de conceptos, características, Elementos, Procesos, Herramientas entre otras cosas útiles al desarrollar el tema y sea entendible para los estudiantes.

En el primer acápite se abordan las generalidades de las finanzas. En el segundo acápite se aborda la evolución de las finanzas en el tiempo, definiciones generales, Naturaleza, Clasificación, Comparaciones de las



finanzas, Importancia de las finanzas y relación de las finanzas con otras ciencias. En el Tercer acápite se refiere a la planeación financiera en general, su definición objetivos y sus herramientas. En el cuarto acápite y final, presentamos nuestro caso práctico donde se aplica la planeación financiera ya explicada en los temas anteriores, con sus proyecciones, presupuestos de ventas, presupuestos de compras, presupuesto del costo del producto, presupuesto de gasto operativo, presupuesto de efectivo, Estados de situaciones financiera proyectado, Estado de resultado proyectado.



II. JUSTIFICACIÓN.

En el mundo de los negocios todas las empresas buscan mejorar su rendimiento y su máxima seguridad financiera, por lo que establecen métodos que le permitan minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros.

Al no existir en las distintas empresas una planeación financiera no será posible una orientación efectiva, de igual modo no será fácil identificar pautas que permitan el cambio limitando así, el crecimiento de la empresa.

La planeación financiera viene a solucionar los problemas futuros, ya que en ella se plantea los objetivos trazados, nos permite llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. También nos permite minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.



La planeación financiera dará a la empresa una coordinación general del funcionamiento y supervivencia de la organización analizando las propuestas, investigando su liquidez, solvencia y rentabilidad teniendo en cuenta el alcance y el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

El presente trabajo aborda la planeación financiera, incorporada en las finanzas como punto clave dentro de las operaciones de una empresa, por lo cual nuestro trabajo va dirigido a estudiantes de las diferentes carreras de las ciencias económicas, así mismo dirigido a profesionales y docentes.



III. OBJETIVOS.

3.1 Objetivo General.

- Desarrollar estrategias financieras que permitan implementar una correcta Planeación Financiera haciendo uso de herramientas que contribuyan al uso correcto de los recursos de la institución facilitando así la toma de decisiones.

3.2 Objetivos Específicos.

- Conocer las generalidades de las finanzas.
- Estudiar el proceso de planeación financiera.
- Enumerar y describir las técnicas que se utilizan para una correcta planeación financiera.
- Presentar un caso práctico sobre la Planeación financiera aplicada a AUTOFORROS, S, A para el periodo 2015.



IV. DESARROLLO DEL SUB-TEMA

4.1 GENERALIDADES DE LAS FINANZAS

4.1.1 Evolución cronológica de las finanzas

Para principio del siglo XX, las finanzas centraban sus énfasis sobre la materia legal (conciliación de firmas, formación de nuevas firmas y emisión de bonos y acciones con mercados de capitales primitivos).

Entre 1940 y 1950, las finanzas continuaron siendo vistas como un elemento externo sin mayor importancia que la producción y la comercialización.

A finales de los años 50, se comienzan a desarrollar métodos de análisis financieros y a darles importancia a los estados financieros claves: El balance general, el estado de resultado y el flujo de efectivo.

En los años 60, las finanzas se concentraron en la óptima combinación de valores (bonos y acciones) y en el costo de capital.

Para la década de los 70, se concentra en la administración de carteras y su impacto en las finanzas de la empresa.



Para la década de los 80 y los 90, el tópico fue la inflación y su tratamiento financiero, así como los inicios de la agregación de valor.

En la actualidad, las finanzas se han concentrado en la creación de valor para los accionistas y la satisfacción de los clientes.

4.1.2 Definición de las finanzas

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

Es entonces que las Finanzas son consideradas como el arte de administrar el dinero, la obtención y determinación de los flujos de fondos que requiere la empresa, además de distribuir y administrar esos fondos entre los diversos activos, plazos y fuentes de financiamiento con el objetivo de maximizar el valor económico de la empresa y supervivencia en el entorno competitivo de hoy del mañana.



Las finanzas, son una rama de la economía y toma de ésta los principios relativos a la asignación de recursos, pero se enfoca principalmente en los recursos financieros y se basa en la utilización de la información financiera.

Por lo tanto es necesario tener muy claros los siguientes conceptos:

1. El Dinero: Es todo objeto que tenga aceptación general en el pago de bienes, servicios recibidos, o deudas contraídas, en términos del cual se puede expresar el valor de todos los demás objetos.

1.1 Valor del dinero en el tiempo: El valor del dinero en el tiempo indica que una unidad de dinero hoy vale más que una unidad de dinero en el futuro. Esto ocurre porque el dinero de hoy puede ser invertido con el propósito de ganar interés y aumentar en el valor nominal.

2. Interés: Es una cuota cobrada por el uso del dinero.

2.1 Interés simple: Es el que se calcula sobre un capital que permanece invariable o constante en el tiempo y el interés ganado se acumula solo al término de esa transacción.



2.2 Interés compuesto: Es lo ganado en cada periodo y este monto es agregado al capital inicial para constituirse un nuevo capital sobre el cual se calcula un nuevo interés produciéndose lo que se conoce como capitalización la cual puede ser diaria, mensual, trimestral o anual y se sigue aplicando hasta que vence la transacción de acuerdo a lo pactado.

3. Activos: Los activos que posee la empresa representan los recursos que los dueños tienen para el desarrollo de la actividad productiva de la entidad y como resultado de las operaciones diarias que en un futuro le traerán beneficios económicos. Es decir simboliza los bienes y derechos tangibles e intangibles de propiedad de la empresa, que en la medida de su utilización, son fuentes potenciales de beneficios futuros.

4. Pasivos: Son todos los valores negativos ósea lo que la empresa debe y tiene que pagar a cualquier persona o entidad con excepción de su dueño. Es decir son todas las deudas y obligaciones contraídas por la empresa.

4.1.3 Áreas generales de las Finanzas

Las áreas generales de las finanzas son tres, estas áreas están interrelacionadas entre sí:



1. Mercados e instituciones financieras.
2. Inversiones.
3. Administración financiera.

Como parte integral del mercado financiero encontramos instituciones financieras como bancos, compañías de seguros, instituciones de ahorros y de préstamos. Para lograr el éxito en la industria de los servicios financieros se requiere de un conocimiento cabal de los factores que ocasionan que las tasas de interés aumenten y disminuyan, a que regulaciones se hallan sujetas las instituciones financieras, y los diversos tipos de instrumentos financieros disponibles tales como hipotecas, préstamos de automóviles, certificados de depósitos, etc. También se requiere de un conocimiento general acerca de todos los aspectos de la administración de negocios, puesto que la administración de una institución financiera implica áreas de trabajo tales como contabilidad, mercadotecnia, personal y sistemas de cómputo, además de administración financiera.

En el caso de las inversiones generalmente son empleadas en firmas de corredores de acciones, en bancos o compañías de inversiones o de seguros.



Las tres principales funciones que se desempeñan en el área de las inversiones son:

1. Ventas
2. Análisis de valores individuales
3. Determinación de la mezcla óptima de valores para un inversionista determinado.

Todas las empresas necesitan inversionistas para llevar a cabo sus planes, estas inversiones están relacionadas con el ahorro, la ubicación del capital, y la postergación del consumo.

La administración financiera es la más amplia de las tres áreas citadas, La administración financiera es importante en todos los tipos de empresas, indistintamente de que sean públicas o privadas, que operen en el sector de los servicios financieros o que sean empresas decididas a la manufactura.

El administrador financiero tiene como principales tareas tomar decisiones relacionadas con la obtención y el uso de fondos para el mayor beneficio de la empresa tales como:



1. Preparación de pronósticos y planeación: El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos cuando estos miran hacia el futuro y establecen los planes que darán forma a la posición futura de la empresa.
2. Decisiones mayores de financiamiento e inversión: Por lo general, una empresa exitosa muestra un rápido crecimiento de ventas, que requieren que se realicen inversiones en planta, equipo e inventarios. El administrador debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento de ventas, así como a tomar decisiones acerca de los activos que deberán adquirirse y la mejor forma de financiar esos activos.
3. Coordinación y control: El administrador debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea administrada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras, y todos los administradores –financiero o de otro tipo- necesitan tenerlo en cuenta.
4. Forma de tratar con los mercados financieros: El administrador financiero debe tratar con los mercados de dinero y capitales, cada empresa afecta a, y es afectada por, los mercados financieros generales donde se obtienen los fondos, se negocian los valores de la empresa y los inversionistas son recompensados o sancionados.



4.1.4 Naturaleza de las finanzas

Hacer finanzas se refleja a una función que se realiza en entes socio económico, derivados de la constante necesidad de estos de contar con los recursos necesarios para dar continuidad a sus operaciones.

4.1.5 Características de las finanzas

El carácter esencial de las finanzas se deriva de la necesidad de cuantificar las funciones básicas de la empresa que son producir y comercializar. Así mismo representa invariablemente la dualidad económica de cualquier operación empresarial: Causa y Efecto.

4.1.6 Clasificación de las finanzas

Las finanzas se clasifican en: Finanzas públicas y finanzas privadas.

Las finanzas públicas están compuestas por las políticas que instrumentan el gasto público y los impuestos. De estos dos conceptos depende la estabilidad económica del país y por consiguiente su ingreso en déficit o superávit.

El estado regula las finanzas públicas y el objeto de esto, es el fomento de la plena ocupación y el control de la demanda agregada.



El gasto público es llamado una inversión, que realiza el Estado en distintos proyectos de interés social, sin embargo el presupuesto de todos los gastos públicos no deben rebasar los ingresos del país, ni siquiera ser iguales, ya que a esto se le debe agregar los gastos generados por el pago de intereses que genera la deuda extranjera, así como el pago de la misma.

Se debe tener siempre una sustentabilidad fiscal, mediante la sostenibilidad de las finanzas públicas. La sostenibilidad de las finanzas públicas es un concepto dinámico que relaciona el saldo de la deuda pública soberana, en un momento determinado, con el flujo de balances primarios futuros esperados. Por lo tanto sustentabilidad fiscal, significa que los ingresos públicos netos, deben por lo menos cubrir los intereses que la deuda pública genera. De no lograr esto, los intereses se tendrían que capitalizar y se elevaría el monto del endeudamiento para el siguiente período, a su vez generando mayores intereses en el futuro. En la menos alentadora situación, los intereses crecerían año con año hasta conducir al Estado a una situación de bancarrota y se vería obligado a incumplir con sus obligaciones financieras.



Las finanzas privadas están relacionadas con las funciones de las empresas privadas y aquellas empresas del estado que funcionan bajo la teoría de la óptima productividad para la maximización de las ganancias.

4.1.7 Comparación entre las finanzas públicas y privadas

Semejanzas:

1. Su objetivo fundamental es satisfacer necesidades.
2. Ambas incurren en costos, medidos en términos reales y monetarios.
3. Es un instrumento económico para la planificación, ejecución y control del ingreso y gasto.
4. Concurren en un medio de recursos escasos de múltiples fines que compiten entre sí y al final se establece una jerarquización de estos fines.

Diferencias:

1. Las finanzas públicas persiguen el bienestar social o colectivo y las privadas buscan el lucro o enriquecimiento del inversionista.
2. Las finanzas públicas logran su ingreso mediante el decreto y aplicación de leyes públicas de impuestos y rentas sobre el sector privado y empresas del estado (coerción). Las privadas perciben su ingreso a través del fomento al consumo de bienes y servicios por la colectividad, entrando en juego la oferta y la primera demanda.



3. Los gastos en las finanzas privadas se planifican mediante el flujo esperado de ingresos. En cambio en las finanzas públicas, se planifica el presupuesto de gasto anualmente según las prioridades de la nación y luego se define con que “ingreso” se cubran dichos “gastos”.
4. Las finanzas públicas tienen acción coercitiva mientras que las finanzas privadas tienen acción voluntaria.

4.1.8 Administración financiera nacional versus administración financiera multinacional.

Existen varios problemas que se asocian en forma exclusiva con el medio ambiente internacional que incrementa la complejidad de la tarea del administrador en una corporación multinacional y, con frecuencia, obligan al administrador a alterar la manera como se evalúan y compran los cursos de acción alternativos. Seis principales factores distinguen la administración financiera tal como es practicada por las empresas que operan dentro de un solo país de la practicada por aquellas que actúan en diversos países.

1. **Distintas denominaciones de las monedas:** Los flujos de efectivos provienen de varias partes de un sistema corporativo multinacional generalmente se encuentran denominados en monedas distintas. Por lo



tanto, es importante incluir en todos los análisis financieros uno sobre los tipos de cambios y los efectos de los valores fluctuantes de las monedas.

2. **Ramificaciones económicas y legales:** Cada uno de los países en los que opera una empresa tiene sus propias instituciones políticas y económicas de tipo único. Por lo tanto, las diferencias institucionales entre los países pueden ocasionar problemas significativos cuando una empresa trata de coordinar y controlar las operaciones mundiales de sus subsidiarias.
3. **Diferencias de lenguaje:** La capacidad para comunicarse es de importancia fundamental en todas las transacciones comerciales.
4. **Diferencias culturales:** Las corporaciones multinacionales han descubierto que aspectos tales como la definición de las metas apropiadas de la empresa han descubierto que aspectos tales como la definición de las metas apropiadas de la empresa, las actitudes hacia la toma de riesgo, los tratos y acuerdos con los empleados, la capacidad para restringir las operaciones improductivas y otros aspectos similares pueden variar de una forma sustancial de un país a otro.
5. **Papel de los gobiernos:** La mayoría de los modelos financieros tradicionales suponen la existencia de un mercado competitivo en el cual



los términos de comercio están determinado por los participantes. El gobierno, a través de su poder para establecer reglas básicas, está involucrando este proceso, pero su participación es mínima. De este modo, el mercado proporciona tanto el barómetro principal del éxito como un indicador de las acciones que deben ser tomadas para mantener la competitividad.

- 6. Riesgo político:** La característica distintiva de una nación que la hace diferente de una corporación multinacional es que ejerce la soberanía sobre las personas y las propiedades que se encuentran dentro de su territorio. Por consiguiente, una nación tiene libertad para establecer restricciones sobre la transferencia de los recursos corporativos y aun para expropiar (adquirir para el uso público) los activos de una empresa sin compensación alguna. Este es un riesgo político que tiende a ser principalmente un hecho dado, más que una variable que puede cambiarse mediante una negociación. El riesgo político, que varía entre los países, debe ser tratado en forma explícita en cualquier análisis financiero.

4.1.9 Importancia de las finanzas en la economía nacional.

Las finanzas cumplen un papel fundamental en el éxito y en la supervivencia del estado y de la empresa privada, pues se considera como instrumento de planificación, ejecución y control que repercute



decididamente en la economía empresarial y pública, extendiendo sus efectos a todas las esferas de la producción y consumos.

4.1.10 Relación entre las finanzas y la administración.

La relación finanzas administración es infinita, partiendo del dinero y hasta qué punto sabemos utilizarlo. Es evidente que el objetivo de una empresa, negocio o individuo, es conseguir retener dinero, sino utilizarlo en el intento de alcanzar las metas fijadas por la gerencia, accionistas o cualquier individuo, bien sea en la administración pública comercial o individual. Esta relación consiste en administrar los bienes, ingresos y gastos con sentido común.

4.1.11 Relación con otras ciencias.

Como quiera forma parte integrante de las ciencias sociales, la ciencia de las finanzas públicas no está aislada de la realidad circundante, en virtud del conjunto de aspectos que conjugados, configuran su objeto de estudio, esto es: el fenómeno financiero, impregnado de los conjuntos de aspecto sociales, políticos, económicos, jurídicos.

Como rama de la economía, toma de ésta los principios relativos a la asignación de recursos, pero se enfoca principalmente en los recursos



financieros y se basa en la utilización de la información financiera que es producto de la contabilidad y en indicadores macroeconómicos como tasa de interés, tasa de inflación, tipo de cambio, crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

Por tanto, su relación con otras ciencias es estrecha, principalmente con:

- 1) La Economía: Las finanzas se relacionan de manera cercana con la Economía ya que se debe conocer la estructura económica y estar al tanto de las consecuencias de los niveles de variación de la actividad económica y de los cambios en la política económica.
- 2) El Derecho: Toda empresa requiere de recursos financieros para desarrollar sus actividades comerciales, sea para adquirir activos fijos o para disponer de capital de trabajo que permita maniobrar los activos con la finalidad de manufacturar bienes o prestar servicios a sus clientes. Los recursos financieros constituyen el capital de la empresa, el cual puede ser de propiedad de los accionistas o de terceros. El capital de los accionistas constituye el capital propio de la empresa, el cual está formado por el aporte inicial y las utilidades que reporta el negocio. El capital de terceros son las deudas aportadas por los acreedores, los cuales básicamente son proveedores de la empresa o entidades financieras que otorgan créditos.



- 3) La Sociología: En la vida cotidiana nos enfrentamos a diferentes situaciones que implican decisión propia lo cual requiere a su vez sacrificar tiempo, espacio y dinero satisfaciendo necesidades propias o que impliquen la otras personas para beneficio, cada momento hablamos a cerca de la producción y gestión del dinero; cómo obtener algo nuevo, invertirlo, perdiéndolo o rentabilizándolo; siendo las finanzas todo el proceso de la obtención y administración del dinero.

- 4) La Contabilidad: Para muchos la función financiera y contable de un negocio es virtualmente la misma, no obstante la estrecha relación que existe entre ambas funciones, la función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera, es decir, como una sub función de las finanzas.

Al profundizar sobre las generalidades de las finanzas y la relación de la misma con otras ciencias sociales y económicas logramos tener un entendimiento amplio sobre su aplicación y desarrollo dentro y fuera de una institución.



4.2 PLANEACIÓN FINANCIERA

4.2.1 Definición de planeación financiera

El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planificación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento. Es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implementarlos y revisarlos a la luz de los resultados reales.

“Mientras que la planeación de efectivo se centra en el pronóstico de flujos de efectivo, la planeación de las utilidades se basa en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera general de la empresa. Los accionistas, los acreedores y la administración de la compañía prestan mucha atención a los estados financieros proforma, que son estados de resultados y balances generales proyectados. Todos los métodos para calcular los estados pro forma se basan en la creencia de que las relaciones financieras reflejadas en los estados financieros pasados de la firma no cambiarán en el siguiente periodo. Los métodos simplificados usados comúnmente se presentan en análisis posteriores. Se requieren dos entradas para elaborar los estados pro forma:

1. los estados financieros del año anterior y 2. El pronóstico de ventas del año siguiente. Además, se deben hacer varias suposiciones.”



La planeación Financiera es un aspecto de mucha importancia para complementar el estudio de la administración del capital de trabajo, la cual permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y Mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

La planeación financiera de una empresa se nutre del análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va, si las cosas resultan desfavorables debe tenerla empresa un plan de apoyo de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

El proceso de planeación financiera debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. Existen distintas formas o métodos para realizar el proceso.



La planeación contribuye a seleccionar el método óptimo para la realización de cada actividad, por ende los proyectos exhortan a crear un plan de manera cuidadosa, de forma tal que estos puedan ser concluidos satisfactoriamente. Esta herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa ayuda a:

Establece las normas del cambio de la empresa. Las cuáles deben incluir:

1. Una identificación de los objetivos de la empresa.
2. Un análisis de las diferencias entre estos objetivos y la condición financiera actual de la empresa.
3. Un informe de las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros.

La planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y comercialización, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.



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

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

El proceso de la planeación financiera comienza con un pronóstico de ventas para los siguientes años. Posteriormente se determinan los activos que se requerirán para satisfacer las metas de ventas y se toma una decisión sobre la manera como deberán financiarse los activos requeridos.

En este momento, se puede proyectar el estado de resultados y el balance general, y a la vez pronosticar las utilidades y los dividendos por acción, así como las razones básicas.



Un vez que se han determinado las razones y elaborado los estados financieros pronosticados básicos, los administradores financieros desean saber:

- 1) Cuan realista son los resultados.
- 2) Como podrán alcanzarse los resultados.
- 3) Qué efecto tendrían los cambios operativos sobre los pronósticos.

En esta etapa, denominada fase de control financiero, la empresa se concentra en la implantación de los planes financieros, o pronósticos, y en el proceso de retroalimentación y ajustes necesario para asegurarse de que las metas se persigan de una manera apropiada.

4.2.2 Importancia de la planeación financiera

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

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



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

La planeación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

El área estratégica está formada por la mercadotecnia (marketing) y por las finanzas. La mercadotecnia es la encargada de formular las alternativas estratégicas del negocio, mientras que el sector de finanzas cuantifica las estrategias propuestas por la mercadotecnia. En cambio, la división operativa está formada por sectores como la producción, la administración, la logística y la oficina comercial. Todas estas divisiones se encargan de concretar las políticas del plan estratégico.

La planeación financiera, por lo tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros. Gracias a la planeación financiera, los directivos pueden



cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos.

En otras palabras, la planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones).

Es necesario aclarar que la planeación financiera no sólo puede hacer referencia a ciertas proyecciones financieras que arroje los estados financieros de resultados y balances de un determinado indicador, sino que también comprende una serie de actividades que se desarrollan a diversos niveles: nivel estratégico, nivel funcional y nivel operativo de una empresa.

4.2.3 Objetivo de la Planeación financiera

- 1) Minimizar el riesgo
- 2) Aprovechar las oportunidades
- 3) Aprovechar los recursos financieros



- 4) Decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación buscando un mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

4.2.4 Propósito

El propósito de la planeación es:

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

4.2.5 Enfoque de la planeación financiera

1. Cambiar la dirección que lleva la empresa.
2. Acelerar el crecimiento y mejorar la productividad.
3. Mejorar la administración y el personal.
4. Propiciar el flujo de ideas estratégicas para que las tome en consideración la alta dirección.
5. Concentrar recursos en casos o asuntos importantes.
6. Desarrollar mejor información para que la alta dirección tome mejores decisiones.
7. Desarrollar un marco de referencia para los presupuestos y planes de operación a corto plazo.



8. Analizar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para conocer mejor el potencial de la empresa.
9. Desarrollar una mejor coordinación de actividades dentro de la organización.
10. Desarrollar una comunicación óptima.
11. Mejorar el control de las operaciones.
12. Dar seguridad a los gerentes al proveerlos de un mejor entendimiento de los cambios del medio ambiente y de la habilidad de la empresa para adaptarse.
13. Ejercicio mental.
14. Entrenamiento del personal.
15. Proveerse de un documento en el que se indique a dónde va la empresa y cómo llegará ahí.
16. Establecer objetivos más realistas, urgentes y alcanzables.
17. Diversificar.

4.2.6 Logros

La planeación financiera expresa la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros. Por tanto, un plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro. Casi todas las decisiones requieren largos periodos de espera, lo cual significa que se necesita mucho más tiempo para realizarlas.



En un mundo incierto, esto hace que las decisiones se tomen con mucha anticipación a su puesta en práctica.

Dada la posibilidad de que la empresa dedique mucho tiempo a examinar los diferentes escenarios que son básicos para el plan financiero de la compañía, parece razonable preguntar qué logrará el proceso de planeación.

Interacciones: El plan financiero tiene que mostrar en forma explícita los vínculos entre las propuestas de inversión para las diversas actividades operativas de la empresa y las opciones de financiamiento disponibles. En otras palabras, si la compañía está planeando crecer y realizar nuevas inversiones y proyectos, ¿dónde se obtendrá el financiamiento para pagar ese crecimiento?

Opciones: El plan financiero da la oportunidad para que la empresa desarrolle, analice y compare distintos escenarios de una forma consistente. Pueden explorarse diferentes opciones de inversión y financiamiento y se puede evaluar su efecto sobre los accionistas de la empresa. Se plantean interrogantes relacionadas con futuras líneas de negocios de la empresa y se cuestionan los convenios óptimos de financiamiento. Del mismo modo, se



podrían evaluar opciones como la comercialización de nuevos productos y el cierre de plantas.

Prevención de sorpresas: La planeación financiera debe identificar lo que podría ocurrirle a la empresa si se producen diferentes acontecimientos. En particular, debe señalar las acciones que se deben seguir si las cosas alcanzan un punto grave o, de una forma más general, si los supuestos que se establecen hoy sobre el futuro resultan ser equivocados. Por consiguiente, uno de los propósitos de la planeación financiera es evitar sorpresas y preparar planes de contingencia.

Factibilidad y consistencia interna: Más allá del objetivo general de crear valor, la empresa tendrá una gran variedad de metas específicas que podrían expresarse en términos de participación de mercado, rendimiento sobre el capital, apalancamiento financiero, etc.

En ocasiones, resulta difícil visualizar los vínculos entre los distintos objetivos y los diferentes aspectos operativos de una compañía.

El plan financiero no sólo muestra de forma explícita estos vínculos, sino que también impone una estructura unificada para conciliar las



diferentes metas y objetivos. En otras palabras, la planeación financiera es una forma de verificar que los objetivos y los planes elaborados para las áreas operativas de una empresa sean factibles y consistentes.

Los objetivos incompatibles serán ordinarios, de forma que para elaborar un plan coherente deberán modificarse las metas y los objetivos, así como establecer prioridades.

Involucramiento.

1. Identificar problemas y oportunidades.
2. Fijación de metas y objetivos.
3. Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.
4. Escoger la mejor solución.
5. Tener algunos procedimientos de control para comprobar los resultados que se obtuvieron como mejor solución.

4.2.7 Elementos de la planeación

Los propósitos: Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi permanente un grupo social.



La investigación: Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos: Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Las estrategias: Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

Programas: Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.



Presupuestos: Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad de grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsiguiente de la realización de dicho plan.

Procedimientos: Establece en el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

4.2.8 Proceso de la planeación

La planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

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

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



1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

4.2.9 Partes del proceso de la planeación financiera.

Fines: Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. Especificar metas objetivas.

Medios: Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con los que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.



Recursos: Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades.

Realización: Elaboración de los presupuestos de operación, de inversiones permanentes y financiero. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

Control: Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

4.2.10 Métodos de planeación financiera

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



4.2.10.1 Punto de Equilibrio

Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semi variables.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque por lo general son contratados o instalados para la estructuración de la empresa.

Los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas.

El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es, el nivel en que la



contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables)

es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos.

4.2.10.2 Planeación de utilidades

El proceso de planeación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance.

La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa.

Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo.

4.2.10.3 Apalancamiento y riesgo de operación

Si un alto porcentaje de los costos operativos totales de una empresa son fijos, se dice que la empresa tiene un alto grado de apalancamiento operativo. En la terminología de los negocios, un alto grado de



Apalancamiento operativo, manteniéndose constante de las demás cosas, significa que un cambio relativamente pequeño de las ven operativo.

El apalancamiento surge porque las empresas tienen costos operativos fijos que deben cubrirse independientemente del nivel de producción. Sin embargo el nivel de apalancamiento depende del nivel real de operación de la empresa.

Este tipo de apalancamiento mide la utilidad antes de interés e impuestos y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos. A mayor apalancamiento, mayor riesgo, ya que se requiere una contribución marginal que permita cubrir los costos fijos.

4.2.10.4 Apalancamiento financiero

Mientras que el apalancamiento operativo considera la manera como afectara un volumen de ventas cambiantes al ingreso operativo, el apalancamiento financiero considera el efecto que un ingreso operativo cambiante tendrá sobre las utilidades por acción, es decir sobre las utilidades disponibles para los accionistas comunes.



Por ello, el apalancamiento operativo afecta la sección operativa del estado de resultados, mientras que el apalancamiento financiero afecta la sección financiera del mismo estado.

El apalancamiento financiero empieza donde el apalancamiento operativo termina, amplificando así aún más los efectos que se producirán sobre las UPA como resultado de cambios en el nivel de ventas.

Al igual que el apalancamiento operativo, el financiero surge como resultado del hecho de que existen costos fijos; en este caso, los costos fijos están relacionados con la manera en que se financie la empresa.

El apalancamiento financiero mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos y el porcentaje de crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que UAIT contiene la carga de la deuda.

El factor de apalancamiento nos sirve para medir la rentabilidad por acción como consecuencia de un cambio en las utilidades antes de intereses e impuestos.



4.2.10.5 Presupuestos

Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente.

La preparación de un presupuesto depende de la planificación. El presupuesto es el instrumento de planificación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planificar.

Entre las ventajas de los presupuestos se pueden mencionar las siguientes:

- Investigaciones, estudios y estadísticas cuidadosos.
- Aprovecha características de la condición humana.



- Permite relacionar las actividades de la empresa con la tendencia de los negocios.
- Facilita la función financiera.
- Permite verificar el curso de las operaciones de acuerdo Con 10planeado.
- Coordina todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común.

4.2.10.6 Pronóstico financiero

El pronóstico financiero es uno de las de las herramientas más importantes para la planeación. El flujo de efectivo necesario para el pago de los gastos, para el capital de trabajo, y para la inversión a largo plazo puede pronosticarse a partir del estado de resultados proforma y los valores generales.

La variable más importante que influye en los requerimientos de financiamiento, en la mayor parte de las empresas, es el volumen proyectado de ventas.

4.2.10.7 Estado de origen y aplicación de fondos

Uno de las más importantes responsabilidades del tesorero es la administración de las fuentes y de las aplicaciones de fondos. No solamente debe estar seguro de que hay efectivo disponible para satisfacer las



necesidades a corto plazo, sino que también debe programar a la administración estratégica de los fondos para facilitar el crecimiento a largo plazo vía expansión o la adquisición de capital. La herramienta para este análisis es el estado de origen y aplicación de recursos.

Orígenes

- Provenientes de las operaciones (ingreso neto + depreciación).
- Disminuciones de activos a corto plazo (excluyendo el efectivo.)
- Aumentos de pasivos a corto plazo.
- Disminución del saldo bruto de propiedad, planta y equipo.
- Aumentos de la deuda a largo plazo.
- Venta de acciones preferentes o comunes.

Aplicaciones

- Dividendos.
- Aumentos de activos a corto plazo
- Disminuciones de pasivos a corto plazo.
- Aumentos del saldo bruto de propiedad, planta y equipo.
- Disminuciones de deudas a largo plazo.
- Re adquisición de acciones comunes y preferentes.



Cash-Flow

Estado financiero que nos muestra el origen de los fondos que tendrá una empresa así como las aplicaciones que se harán en dos o más periodos o ejercicios futuros.

Estado de Resultados Proforma

Consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones en el año inmediato anterior.

Estado de situación financiera o balance proforma

Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general proforma. Probablemente, el mejor y de uso más generalizado es el método de cálculo de estimación. Los valores de ciertas cuentas del balance general son estimados, en tanto que otras son acumuladas. Debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance. El método de cálculo-estimación es aquel que se utiliza para la elaboración del balance general proforma en el que los valores de ciertas cuentas son estimados, en



tanto que otros son calculados, se utiliza aquí el financiamiento externo de la compañía como cifra de equilibrio.

4.2.11 Etapas que componen el proceso de la planeación

1. Formulación de objetivos y sub objetivos.
2. Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
3. Estudio de las alternativas.
4. Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
5. Elección de la alternativa más idónea.
6. Formulación de planes.
7. Formulación de presupuestos.

Hasta el punto quinto, las distintas etapas componen el llamado diseño de la estrategia, y las dos últimas constituyen su implantación.

4.2.12 Tiempo de la planeación

La planeación financiera se hace a un horizonte de tiempo futuro de tal forma que permita representar la dimensión financiera de las estrategias en forma completa (para dicho período). Sin embargo este horizonte de tiempo



está influenciado por la propia dinámica de la empresa, en dependencia de su funcionamiento, de lo que produzca y de los recursos que tenga y el aprovechamiento maximizado de estos.

4.2.13 Puntos Críticos para la Planeación Financiera

Comprender profundamente la estrategia, sobre todo los planes de crecimiento si los hay y el contexto competitivo (acciones probables de los competidores y la postura competitiva de la empresa) en el que se va a operar.

Comprender profundamente el entorno económico futuro probable. Esto se refleja en los supuestos clave de crecimiento de la economía, inflación, tipos de cambio, tasas de interés, y todos aquellos que se necesitan para realizar la proyección financiera.

La Proyección Financiera necesita de una base de la cual partir. Dicha base es la historia de la empresa y específicamente, para que la proyección financiera nos dé los resultados numéricos, necesita el Estado de Situación Financiera o Balance General del año inmediato anterior, convencionalmente llamado año cero. En este punto queremos advertir que la Planeación Financiera no es una extrapolación de la historia.



Esta historia, nos da la información que se hereda al futuro, por ejemplo el monto de la deuda existente y sus programas de pago. Esto se toma en cuenta necesariamente. La historia también nos proporciona la experiencia de cómo se han comportado ciertas variables en función de otras pero esto no es todo lo que hay que hacer. Del pasado tomamos lo que es relevante y necesario para el futuro y sobre de esto, se hacen todos los cambios que implican las estrategias de los negocios y los planes operativos.

Dos cosas importantes: no hay que escatimar en detalles pero sin llegar a excesos y, tener un cuidado muy especial en la calidad y congruencia de los supuestos de proyección utilizados, teniendo en cuenta que la Dirección del negocio debe sentirse segura acerca de los mismos ya que tendrá a su vez, que presentarlos al Consejo de Administración para su aprobación. Así es, los Consejos de Administración deben tener la práctica de que cuando se les presenten las estrategias del negocio estas vayan acompañadas de la planeación financiera y de la determinación del valor del negocio para los accionistas.

En una proyección de ventas tanto la naturaleza de la industria como la manera de pensar de la administración influyen en la o las técnicas a utilizar. Cada empresa o negocio determina que es lo mejor para ella.



La importancia de una buena proyección de ventas descansa no tan solo en la calidad de la misma, sino también en que otros renglones componentes de la proyección se consideran en función de dichas ventas.

4.2.14 Tipos de Planeación financiera

Existen dos niveles básicos para el plan financiero, en función del ciclo de la empresa a que hagamos referencia:

- a) Planeación a largo plazo, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo tiene su expresión cuantitativa en el denominado Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.

- b) Planeación a corto plazo, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas y financieras, en sus magnitudes más importantes, por el Plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de los mismos. Este Plan a corto plazo tiene su expresión cuantitativa en los denominados Presupuestos de Explotación. Ahora bien, la separación entre los dos tipos de presupuestos no es posible, ya que el segundo de ellos se encuentra dentro del marco de



referencia del primero. Es más, ambos exigen un ajuste perfecto, no sólo en términos de renta, sino también en términos estrictamente monetarios.

Por tanto, el tercer elemento fundamental de la documentación presupuestaria es el llamado Presupuesto de Tesorería.

4.2.14.1 Planeación Financiera a Corto Plazo.

El proceso de planeación financiera a corto plazo "Es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos". "Implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos basándose en estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados".

Mediante el análisis y la planeación financiera, el administrador puede estar al tanto de la posición financiera de la empresa, evaluando los requerimientos de producción y hasta qué punto es posible satisfacerlos, determinando si se requerirá financiamiento adicional y contando además con una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa



y así alcanzar sus objetivos; sólo que no se debe perder de vista la evaluación de los costos del financiamiento adicional necesario para cubrir los desbalances de efectivo, la elección de la estructura de financiamiento es sin duda una parte importante del proceso puesto que las decisiones de inversión y financiación se influyen mutuamente y no deben ser tomadas por separado. Además se considera que la objetividad en el proceso de planeación empresarial es un aspecto que debe tenerse en cuenta, por lo tanto resultará favorable evaluar a priori que porcentaje del crecimiento esperado podrá ser financiado desde la misma empresa por las fuentes internas o espontáneas, evitando pronósticos demasiado ambiciosos que carezcan de respaldo financiero adicional aun cuando sean necesarios.

El proceso de planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo que a su vez guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo.

Planes financieros a largo plazo (estratégicos). Estructuran las acciones financieras planeadas de la empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante períodos de 2 a 10 años. Planes financieros a corto plazo (operativos). Especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto



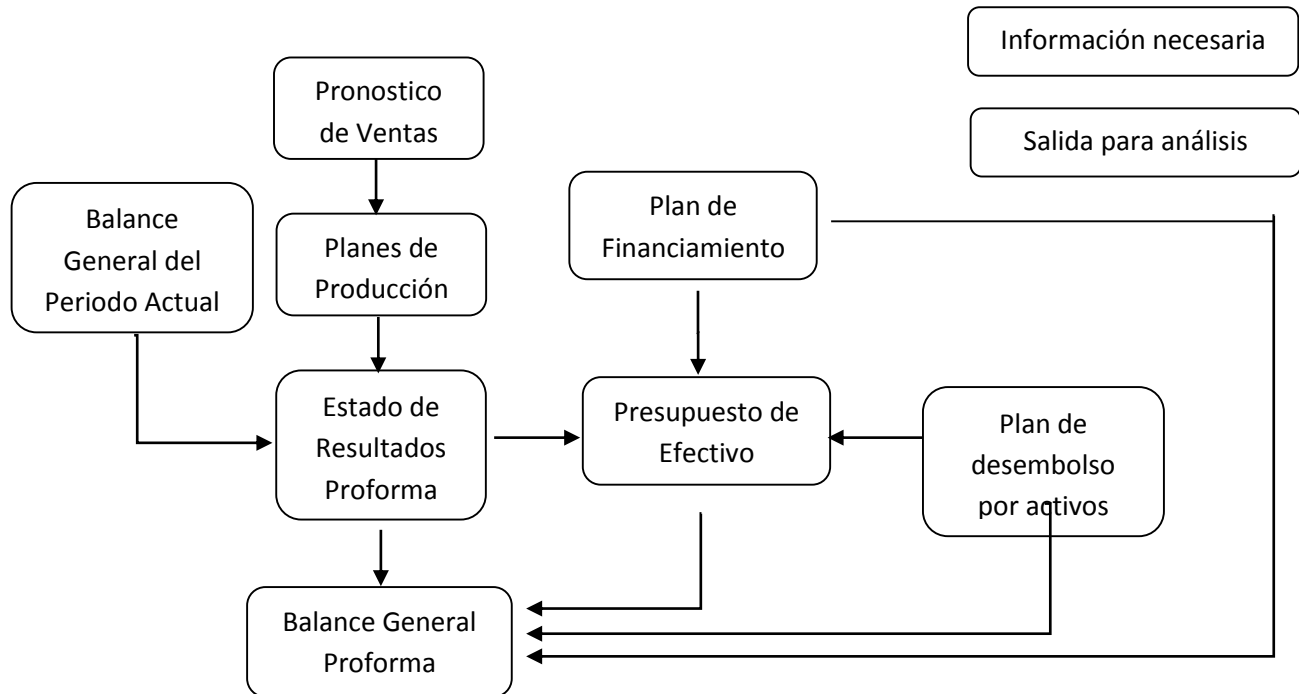
esperado de esas acciones. La mayoría de estos planes cubren un período de 1 año.

La planeación financiera a corto plazo requiere de la proyección de las ventas, los costos y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr alcanzar estas proyecciones. Significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va.

La figura que se presenta a continuación describe el proceso comenzando con el pronóstico de las ventas, a partir del cual se desarrollan los planes de producción que toman en cuenta las materias primas requeridas, requerimientos de mano de obra directa y gastos operativos. Una vez hechas estas estimaciones se pueden preparar el Estado de Resultado Proforma y el Presupuesto de Efectivo de la empresa que junto con el plan de desembolsos por activos fijos, el plan de financiamiento y el Balance General del período actual, sirven para conformar finalmente el Balance General Proforma.



Proceso de Planeación Financiera a Corto Plazo



Fuente: Gitman Lawrence, “Principios de Administración

Financiera”. Octava Edición. Editorial Pearson, 2000, Pág. 462.

El pronóstico de ventas. La principal entrada del proceso de planeación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas, que es la predicción de las ventas de la empresa durante un periodo dado.

Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como pueden ser las políticas de precios, la competencia, el ingreso disponible, la actitud



de los consumidores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, entre otros. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del Departamento de Ventas y puede realizarse en diferentes niveles de la compañía, tomando como base un conjunto de datos de pronóstico interno y externo.

La predicción externa se apoya en la relación que puede observarse entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos claves, como el Producto Nacional Bruto (PNB). La lógica que subyace es que las ventas de una empresa están a menudo estrechamente ligadas a determinados aspectos de la actividad económica nacional, proporcionando una perspectiva de las ventas futuras.

La predicción interna se basa en una estructuración de los pronósticos de ventas por medio de los canales de distribución de la empresa, se valoran además factores internos tales como la capacidad de producción, confianza del consumidor y el ingreso personal disponible.

Las empresas se valen por lo general de una combinación de datos de predicción externos e internos al elaborar el pronóstico final de ventas. "Los datos internos dan idea en las expectativas de ventas, en tanto los datos



externos ofrecen la manera de ajustar estas expectativas teniendo en cuenta los factores económicos generales."

El pronóstico de ventas adquiere gran importancia en la medida que se pueda realizar lo más cercano posible a los objetivos propuestos. De ser demasiado pesimista la empresa no será capaz de satisfacer la demanda, los clientes de la empresa terminarán comprando productos a competidores y se perdería participación en el mercado. En cambio sí es demasiado optimista, se dañarían, equipos, se incurriría en altos costos de producción, pérdidas de inventarios, conllevando a obtener bajos rendimientos sobre la inversión y el capital invertido.

Métodos para el pronóstico de las ventas

"Los métodos de pronóstico de las ventas pueden llegar a ser variados y su elección adecuada no siempre es tarea fácil. Algunos pueden resultar inapropiados en ciertos casos, mientras que en otros lo mejor será combinarlos para obtener un resultado acertado. Es importante señalar que los mismos se pueden aplicar también para pronosticar otras partidas en el proceso de presupuestario".



Entre los métodos se destacan los siguientes:

Método de experto

Se basa en la consulta de analistas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que la organización se desempeña. Estas personas exponen sus ideas y finalmente se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro.

Análisis de Series de Tiempo

Se utilizan los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico y aleatorio o errático. Es un método efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Con un sistema de regresión lineal simple se determina la línea de tendencia de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico. El factor aleatorio estará presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las



ventas debido a acontecimientos aleatorios no recurrentes. Este método tiene como inconveniente que se sustenta en que las situaciones pasadas se mantendrán en el futuro.

Análisis de Regresión

Se trata de encontrar una relación entre las ventas históricas y una o más variables independientes. Este método puede ser útil cuando se dispone de datos históricos que cubren amplios períodos de tiempo. Es por lo general ineficaz para pronosticar las ventas de nuevos productos.

Prueba de Mercado

Se pone un producto a disposición de los clientes en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercadeo. Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes. Es útil para pronosticar las ventas de nuevos productos o las de productos existentes en nuevos territorios. Estas pruebas son costosas en tiempo y dinero, además producen tensiones en la competencia.



4.2.14.1.1 Herramientas de planeación financiera a corto plazo.

La planeación financiera es una parte importante de las funciones de la empresa, al proporcionar una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones y alcanzar sus objetivos.

Las herramientas en que se basa la planeación financiera a corto plazo estarán dadas por la planeación del efectivo y de sus utilidades.

Planeación de efectivo: Presupuesto de efectivo.

Una compañía que prepare buenos pronósticos de efectivo, será favorecida en tiempos difíciles de créditos, y su administración cuidadosa es una divisa fundamental para los prestamistas.

El presupuesto de efectivo se diseña para cubrir un período de un año, dividido en intervalos más pequeños. Las empresas con un patrón de flujo de efectivo estacional deben presentar un presupuesto de efectivo mensualmente. Las empresas de patrones estables de flujo de efectivo podrían usar intervalos trimestrales o anuales.



"El presupuesto de efectivo o pronóstico de efectivo es un estado de los flujos positivos y negativos de efectivo planeados. La empresa lo utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención en la planeación de excedente y escasez de efectivo."

"El presupuesto de efectivo muestra los flujos proyectados de entrada y salida de efectivo de la empresa a lo largo de un periodo específico. Este proporciona una información mucho más detallada en relación con los flujos futuros de la empresa que los estados financieros pronosticados".

La planeación del efectivo es importante conduciendo a saber si existirá déficit o superávit en cada uno de los meses cubiertos por el pronóstico. Por lo tanto conocería en qué cuantía la entidad tendrá que buscar su financiación, o si por el contrario tendrá excedentes temporales ociosos que podrían ser invertidos y de esta manera poner a rendir el dinero, algo fundamental para que la gerencia esté mejor preparada en afrontar su situación financiera futura y así garantizar la liquidez necesaria para la entidad.

Los ingresos, costos y gastos planificados en el presupuesto de efectivo responderán a los patrones históricos de cobros y pago, pudiendo ser al contado, a crédito, o una combinación de éstos. Se podrían ajustar los



mismos en correspondencia a los próximos objetivos, siempre y cuando existan acciones financieras al respecto.

Los patrones de cobros y pagos deben contener esas futuras acciones financieras que la entidad requerirá de acuerdo con su operatividad, siendo lo más cercano posible a su realidad objetiva. No sería muy aconsejable un cambio drástico en el comportamiento propuesto de los cobros y pagos que impida la entrada a tiempo del efectivo por ejercer técnicas de alta presión al cliente, ni el comportamiento extremadamente pasivo de los pagos a proveedores que interrumpa la cadena de suministros. En todo este proceso debe primar la racionalidad y el equilibrio.

Los ejemplos más usuales de entradas de efectivo son la cobranza de las ventas al contado, la cobranza de las ventas a crédito y otros ingresos de efectivo.

Por su parte los desembolsos de efectivo serán todas aquellas erogaciones de efectivo que resulten del funcionamiento total de la empresa. El costo de ventas refleja en gran medida las compras de materias primas y los salarios basados en las ventas esperadas. Los gastos de ventas que incluyen comisiones también suelen estar relacionados directamente con las ventas.



Otros egresos serán la cancelación de cuentas por pagar, el pago de dividendos, los arrendamientos, los salarios, el pago de impuestos, la compra de activos fijos, el pago de intereses sobre los pasivos, el pago de préstamos y abonos a fondos de amortización y la re adquisición o retiro de acciones.

Después que se han considerado todas las entradas y salidas previsibles de efectivo, se puede calcular el flujo neto de efectivo para cada mes, deduciendo los desembolsos de las entradas obtenidas. Posteriormente, se agrega al efectivo inicial del período considerado y se obtiene el saldo final de efectivo para cada sub período. El saldo requerido o saldo fijado como meta es el saldo de efectivo que una empresa debe mantener disponible con la finalidad de realizar operaciones de negocios en el corto plazo.

El modelo Baumol enfoca los problemas bajo la suposición de un alto grado de seguridad sobre las necesidades futuras de efectivo, basándose en un consumo perfectamente predecible de los fondos. Este modelo busca el equilibrio entre el costo de oportunidad resultante del mantenimiento de saldos de efectivo y los costos de las transacciones necesarias para el reabastecimiento del mismo. El modelo de Miller- Orr supone que las



entradas y salidas de efectivo fluctúan diariamente al azar entre un límite inferior y otro superior.

Por su parte Lawrence Gitman cuando aborda este tema, plantea que el nivel mínimo de caja puede calcularse dividiendo los desembolsos totales de efectivo en un período de tiempo, entre la frecuencia de su rotación de caja, este modelo no optimiza y supone que la cantidad promedio de efectivo requerido es la mínima.

Determinar el saldo óptimo de efectivo no debe ser de manera arbitraria, ya que los mismos para su correcto empleo deben seguir un conjunto de restricciones o condiciones, que pudieran llegar a convertir en inoperante su aplicación en la empresa. La utilización de uno u otro dependerá de las fluctuaciones en las entradas y las salidas de fondos. Por ello se requerirá de un estudio que abarcaría desde los costos de transacción y oportunidad, hasta la tasa de consumo del efectivo fija o aleatoria y la utilización de saldos de seguridad, entre otros aspectos.

Al restar algebraicamente el saldo fijado como meta del saldo final de efectivo, se puede obtener un superávit de efectivo (si el resultado es positivo) o un déficit de efectivo (si el resultado es negativo).



El financiamiento externo sólo se requerirá si estamos en presencia de un déficit, por lo que la empresa tendrá que recurrir a algún medio para enfrentar esta situación. Si ocurre el caso contrario entonces podría emplearse el excedente en inversiones temporales.

La utilidad más significativa del Presupuesto de Efectivo es que pronostica una escasez o exceso de efectivo en cada uno de los meses cubiertos por el pronóstico. Si la empresa espera obtener un excedente de caja, puede reducir los préstamos, programar inversiones a corto plazo simplemente usarlo en alguna otra parte del negocio; en tanto si la empresa espera obtener un déficit de caja, deberá planear la forma de obtener financiamiento a corto plazo.

Una empresa cuyos flujos de efectivo estén sujetos a mucha incertidumbre debe contar con varias alternativas de estos planes preparando varios presupuestos alternativos basados en pronósticos optimistas, pesimistas y más probables. De esta forma el administrador financiero podrá tomar decisiones financieras a corto plazo más inteligentes, y así tener una idea acerca de la realización de las alternativas. Además de pronosticar el riesgo que se asume con las previsiones financieras.



Para cuantificar y medir el riesgo es frecuente utilizar los estadígrafos de dispersión como varianza, desviación típica y coeficiente de variación, los cuales proporcionan información considerable para hacer valoraciones acerca del mismo.

Planeación de utilidades. **Estados Financieros Proforma**

Mientras que la planeación de efectivo se enfoca en el pronóstico de los flujos de caja, la planeación de las utilidades se basa en los conceptos de acumulación para proyectar las utilidades de la empresa y toda su situación financiera.

Los Estados Proforma son Estados Financieros Proyectados que permiten al administrador financiero analizar el efecto que diversas decisiones de política ejercen sobre la condición y el desempeño financiero futuro de la empresa. No son sólo útiles en el proceso interno de planeación financiera, sino que usualmente son requeridos por las partes interesadas, tales como prestamistas actuales y en perspectiva, ya que ponen a su disposición un estimado del Estado Financiero de la entidad en el año siguiente.



Difieren del Presupuesto de Efectivo en que además de presentar los estimados de los requerimientos futuros de efectivo, revelan datos acerca de todos los renglones del activo, del pasivo y del capital contable, así como de las partidas del Estado de Resultados.

Para preparar los Estados Financieros Proforma se requieren dos entradas, los Estados Financieros del año anterior y el pronóstico de ventas para el año entrante.

Entre los procedimientos más utilizados para la planeación de las utilidades resulta "el Método del Balance General Proyectado que calcula los requerimientos de activos para períodos futuros, posteriormente proyecta los pasivos y el capital contable que se generan bajo operaciones normales y sustrae los pasivos y el capital proyectados de los activos que se requerirán, lo que permite hacer una estimación de los Fondos Externos Requeridos. "Este último también conocido como método de porcentaje de las ventas, o método de juicio.

El método de juicio es simplificado para preparar el Balance General Proforma bajo el cual se estiman los valores de ciertas cuentas de Balances



Generales y se usa el financiamiento externo de la empresa como una cifra de ajuste, llamada Financiamiento Externo Requerido (FER).

Estado de Resultado Proyectado

Al preparar el Estado de Resultado Proforma por el método de juicio se expresan diversos rubros del Estado de Resultado como porcentajes de las ventas proyectadas. Igual que para el Presupuesto de Efectivo, el pronóstico de las ventas es la clave para programar la actividad económica.

Cada componente del costo de ventas puede ser evaluado de manera que los pronósticos que se realicen sean los más acertados. Sin embargo, con frecuencia, se utilizan los valores del costo de venta, gastos de operación y gastos por intereses que corresponden a un determinado por ciento de las ventas. Los porcentajes que se utilizan generalmente corresponden al porcentaje de ventas que alcanzaron los renglones en el año anterior.

A continuación se estiman los gastos de ventas generales y de administración, los cuales son bastante precisos ya que son presupuestados por anticipado y por lo general no son muy sensibles a los cambios en las



ventas a corto plazo. Luego, se proyectan otros ingresos y gastos así como gastos de intereses para obtener el ingreso neto antes de impuesto.

Entonces se calculan los impuestos basados en la tasa fiscal aplicable y se restan para llegar a la utilidad neta después de impuestos. Todas estas estimaciones se combinan finalmente en un Estado de Resultados.

Balance General Proyectado

Para elaborar el Balance General Proforma por el mismo método debe suponerse que si las ventas de la compañía aumentaran, entonces sus activos también deberían crecer. Si esto es así, sus pasivos y capital contable también se incrementarían ya que el aumento de los activos deberá ser financiado de alguna manera. Las utilidades retenidas aumentarían pero no a la misma tasa que las ventas. El nuevo nivel de esta cuenta será igual al valor antiguo más la adición de las utilidades retenidas, obtenidas en el Estado de Resultado Proyectado. Además, los documentos por pagar, los bonos a largo plazo, las acciones preferentes y las acciones comunes no aumentarían espontáneamente con las ventas, más bien los niveles proyectados de estas cuentas dependerían de las decisiones de financiamiento que se tomen posteriormente.



El paso siguiente es comparar el total de activos estimados con el total de pasivos y capital. La diferencia indica si la empresa tendrá que requerir fondos adicionales al ser la suma de los Activos mayor que el total de Pasivos y Capital. El administrador financiero tendrá entonces que decidir cuáles son las formas en que podrá financiar los requerimientos adicionales.

Aquí surge una complicación, y es que para obtener los nuevos fondos que respalden el aumento de los activos, hay que incurrir en nuevos gastos que deben reflejarse en el Estado de Resultado Proyectado, los cuales disminuirán la adición a las utilidades retenidas pronosticadas inicialmente. Teniendo lugar así el proceso de retroalimentación de financiamiento.

Habría que construir entonces un nuevo Estado de Resultado (Segunda iteración) que incluya los gastos del financiamiento, con el objetivo de obtener el nuevo monto de la adición a las utilidades retenidas. Con este dato se forma otro Balance General (Segunda iteración) que incluye además, el aumento de las cuentas de pasivo y capital por medio de las cuales se obtuvo el financiamiento. Al comparar el total de activos con la suma de los pasivos y capital se obtendrá una nueva diferencia, por lo que aún existirá un déficit que aunque menor, deberá ser financiado como el anterior.



En cada iteración, los Fondos Externos Requeridos se volverán cada vez más pequeños, hasta llegar a un número con el que se pueda considerar el pronóstico como terminado.

Después de analizar los Estados Proforma, el administrador financiero puede empezar a realizar ajustes en las operaciones planeadas, con la aspiración de alcanzar las metas financieras a corto plazo que la empresa se ha propuesto.

4.2.14.1.2 Preguntas asociadas al concepto de finanzas a corto plazo

1. ¿Cuál es el nivel razonable de efectivo en banco para liquidar deudas?
2. ¿Cuánto debe obtener la empresa en préstamos a corto plazo?
3. ¿Cuánto crédito se debe conceder a los clientes?
4. ¿Qué monto y cuánto tiempo podemos diferir las cuentas por pagar?

En cierta forma, las decisiones a corto plazo son más fáciles que las decisiones a largo plazo, pero no son menos importantes. Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio óptimo de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse porque nadie se preocupa



de buscar liquidez para pagar las facturas de este año. De ahí la necesidad de la planificación a corto plazo como se afirma en la siguiente entrevista:

La Planificación hoy, dadas las condiciones del entorno, es fundamentalmente de corto plazo. La planificación financiera de corto plazo nos permite determinar los excedentes o déficit de tesorería previstos según los estados financieros proforma (estado de resultados y balances proyectados). Esta cuantificación es la que nos permite desarrollar estrategias de inversión (en el caso de que se obtengan excedentes) y estrategias de financiamiento (en los casos en que proyectamos déficit) (Contreras, 2009). Cuatro de las partidas más importantes en el activo circulante son: efectivo, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios. En el pasivo circulante tenemos dentro de las partidas más importantes las cuentas por pagar, los gastos por pagar y los documentos por pagar.

4.2.14.1.3 Ciclo operativo y ciclo de efectivo

En la actividad a corto plazo se presentan una serie de eventos y dediciones que crean flujos de entradas y salidas de efectivo las que están desfasadas porque el pago de efectivo no se realiza al mismo tiempo que se recibe el efectivo y son inciertos porque las ventas y los costos futuros no pueden predecirse con exactitud.



El ciclo operativo es el periodo desde que se adquieren los inventarios, se venden y se cobra el efectivo. El ciclo de efectivo es el periodo desde el momento en que se paga el inventario hasta que se cobra la venta.

4.2.14.1.4 Interpretación del ciclo de efectivo.

El ciclo de efectivo depende del ciclo de inventario, de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar. Si crecen los ciclos de inventario y cuentas por cobrar aumenta el ciclo de efectivo y disminuye si la empresa puede diferir el pago de las cuentas por pagar.

La mayoría de las empresas tienen un ciclo de efectivo positivo, por lo que requieren financiamiento para los inventarios y para las cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea el ciclo de efectivo, mas financiamiento se requerirá. Entre más corto sea el ciclo de efectivo menor será la inversión en inventario y cuentas por cobrar y por consecuencia el total de activo rotara más.

El ciclo de conversión de efectivo puede usarse para trazar políticas de inversión en activos circulantes, partiendo de que la política de capital de trabajo se refiere a dos aspectos básicos: definir el nivel apropiado de activos circulantes y la forma en que estos serán financiados.



4.2.14.1.5 Flujos de efectivo

El presupuesto de flujo de efectivo es una herramienta fundamental en la planeación financiera a corto plazo, ya que este permite registrar las proyecciones de entradas y salidas de efectivo y el resultado estimado de superávit o déficit en los flujos.

La mayor parte de las entradas de efectivo provienen de las ventas, mientras que las salidas pueden agruparse en cuatro categorías: pago de cuentas por pagar; gasto de personal, administrativo y otros; inversiones de capital y por ultimo impuestos, intereses y pago de dividendos.

El flujo de efectivo nos indica cuanto financiamiento se necesita obtener para hacerle frente a las operaciones planificadas.

La administración de cuentas por cobrar es otra variable a considerar en la planificación financiera a corto plazo. Esta dada por la política de otorgamiento de crédito a los clientes y el seguimiento al vencimiento de las facturas. También se debe tener en cuenta los descuentos por pronto pago que se pueden conceder, así como las ventas al contado y el interés cargado por de crédito.



El uso de instrumentos de crédito comercial como el pagare y la letra de cambio son muy útiles en las operaciones de compra venta, ya que crean una obligación de pago más formal, al tener los mismos fuerza legal ante un tribunal para reclamar un pago o hacerlo efectivo a través de un banco.

En forma general podemos decir que la política de crédito es una de las variables controlables que afectan a demanda de los productos, y esta a su vez forma los cuatro siguientes variables.

1. El periodo de crédito, que es el tiempo que se le confiere a los compradores para que liquiden sus deudas.
2. Las normas de crédito, que se refiere a la capacidad financiera mínima que debe tener los clientes para ser aceptados y el monto de crédito disponible.
3. La política de cobranza, que se mide por la liquidez o por la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.
4. Las cuentas concedidas por pronto pago, incluyendo el periodo del descuento y el monto.

Los árboles de decisión son muy útiles en las decisiones para otorgar crédito comercial.



4.2.14.1.6 Administración de inventarios

Los inventarios son esenciales para las ventas y estas a su vez son necesarias para las utilidades. Una deficiente administración de inventario afecta la rentabilidad del negocio, ya que entre el 20% y el 40% de los activos totales son inventario, según la ecuación de DuPont esta deficiencia puede dar como resultado inventarios excesivos, los cuales pueden llevar a una tasa baja de rendimiento sobre el capital invertido. Las decisiones sobre los inventarios tienen efecto sobre el ciclo de conversión de efectivo, ya que puede aumentar o disminuir como se expuso anteriormente.

La administración de inventario se centra en cuatro aspectos básicos.

1. ¿Cuánto inventario debe ordenarse o producirse en un momento dado?
2. ¿En qué momento deberá ordenarse o producirse el inventario?
3. ¿Cuáles productos merecen mayor atención?
4. ¿Puede el negocio protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario?

Uno de los aspectos más importantes es definir los costos asociados con el inventario, según Weston (2006) estos se pueden agrupar en tres categorías. Los que se asocian con el mantenimiento, los que se asocian con



el pedido y recepción del inventario y los que se asocian con los faltantes de inventario.

Para determinar la cantidad económica de la orden existen modelos matemáticos que tienen en cuenta variables como: punto de reorden, mercancías en tránsito, inventario de seguridad y otros que pueden ser agregados por interés de quien usa el modelo. También existen sistemas computarizados de control de inventario, que permiten un aprovechamiento más eficaz sobre el trabajo con los inventarios.

4.2.14.1.7 Financiamiento a corto plazo.

La deuda a corto plazo es generalmente más riesgosa que la deuda a largo plazo, también es menos costosa y es más susceptible de obtenerse más rápido y bajo términos más flexibles. Estas afirmaciones dependen en gran parte del tipo de crédito a corto plazo que realmente se use. (Weston, 2006).

El crédito a corto plazo se define como cualquier pasivo que originalmente se haya programado para liquidarse al término de un año. Existen muchas fuentes de financiación a corto plazo pero los cuatro tipos principales son:



1. Los pasivos acumulados.
2. Las cuentas por pagar (el crédito comercial).
3. Los préstamos bancarios.
4. El papel comercial.

Los pasivos acumulados generalmente contienen los gastos acumulados y los impuestos acumulados, estas partidas se muestran en el balance general. Estos pasivos aumentan a medida que crecen las operaciones de una empresa, además esta deuda es gratuita en el sentido de que no se paga ningún interés sobre los fondos que se obtienen de ellos. Estos pasivos las empresas solo pueden hacer uso de ellas hasta donde le es posible ya que existen normas y leyes que establecen la cancelación de las mismas.

Las cuentas por pagar representan las cuentas por cobrar de otras empresas que nos han otorgado crédito comercial. El crédito comercial es una fuente espontánea de financiamiento ya que surge de las transacciones ordinarias de los negocios.

Otra forma de financiarse con las cuentas por pagar es retardando el pago de las facturas tanto como sea posible pero sin llegar a perder la credibilidad ante los proveedores, esto sin embargo puede tener dos desventajas,



primero, pierden la oportunidad de obtener descuentos y segundo que los proveedores no les faciliten crédito comercial.

4.2.14.1.8 Préstamos bancarios a corto plazo

Los préstamos bancarios ocupan el segundo lugar en importancia como fuente de financiamiento a corto plazo. (Weston, 2006). En los financiamientos bancarios se utiliza generalmente combinaciones de varios servicios financieros como expresa el siguiente autor: En el financiamiento a corto plazo, se está operando con instrumentos que complementan la tradicional línea de crédito o los préstamos de corto plazo: es el caso de las operaciones de factoring, de descuento de documentos, o los créditos de corto plazo con garantía de inventarios. (Contreras, 2009). El préstamo bancario consiste en que el banco (prestamista) otorga cierta cantidad de dinero a un cliente (prestatario) hasta el importe máximo autorizado, para un propósito específico, garantizando con activos del prestatario o de terceros y con la condición de recuperarlo en la fecha de su vencimiento. Estos préstamos también son llamados para capital de trabajo porque se destinan a los gastos corrientes de actividades productivas, comerciales y de servicios y su utilización no es superior al año.



En estos tipos de financiamientos no se tienen en cuenta el concepto del valor del dinero en el tiempo, ya que los flujos esperados de efectivo se producen en el periodo de un año.

El papel comercial consiste en documentos a corto plazo emitidos por empresas de gran tamaño y con alta calificación crediticia. Estos documentos pueden tener una vigencia de hasta 270 días. Debido a que la empresa emite directamente y por lo general respalda la emisión con una línea de crédito bancaria especial, la tasa de interés que obtiene la empresa suele ser inferior a la que cobraría el banco por un préstamo directo.



V. CASO PRÁCTICO

ENTORNO DE LA EMPRESA.

Nombre del negocio: AUTO FORROS.

Ubicación: Managua, del parqueo de Expica 75 varas al lago.

Actividad: Producción y Comercialización de forros para todo tipo de vehículos.

Capacidad de producción: 1000 unidades al mes.

Costo a utilizar: Costos por Procesos.

INTRODUCCIÓN

AUTO FORROS S. A inicia sus operaciones el 01 de Agosto del 2009 y su objetivo es convertirse en el mercado en una empresa de prestigio y alta calidad a nivel nacional. Además cuenta con materia prima y mano de obra excelente para la Elaboración y confección de sus forros.

AUTO FORROS S. A tiene como objetivos generales dar respuesta a las expectativa de los clientes, la satisfacción de los empleados, la optimización de los beneficios y la reinversión y crecimiento.



Los productos que ofrece esta empresa son:

- Forros para Asientos de vehículo de una fila.
- Forros para Asientos de vehículos de dos filas.

Los principales Clientes son:

- Casa Pellas
- Auto nica
- Auto Excel de Nicaragua
- Deshon & cía.
- Taidok Motors
- Grupo Q

Sus principales proveedores de materia prima son:

- La Tijera
- Traña
- Tienda Solner y Ana
- Tienda Cisneros



Y sus proveedores de repuestos, herramientas y maquinaria:

- Importaciones Jiménez
- Taboni.

AUTO FORROS, S.A. cuenta con un total de 30 empleados para la correcta ejecución de sus operaciones, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

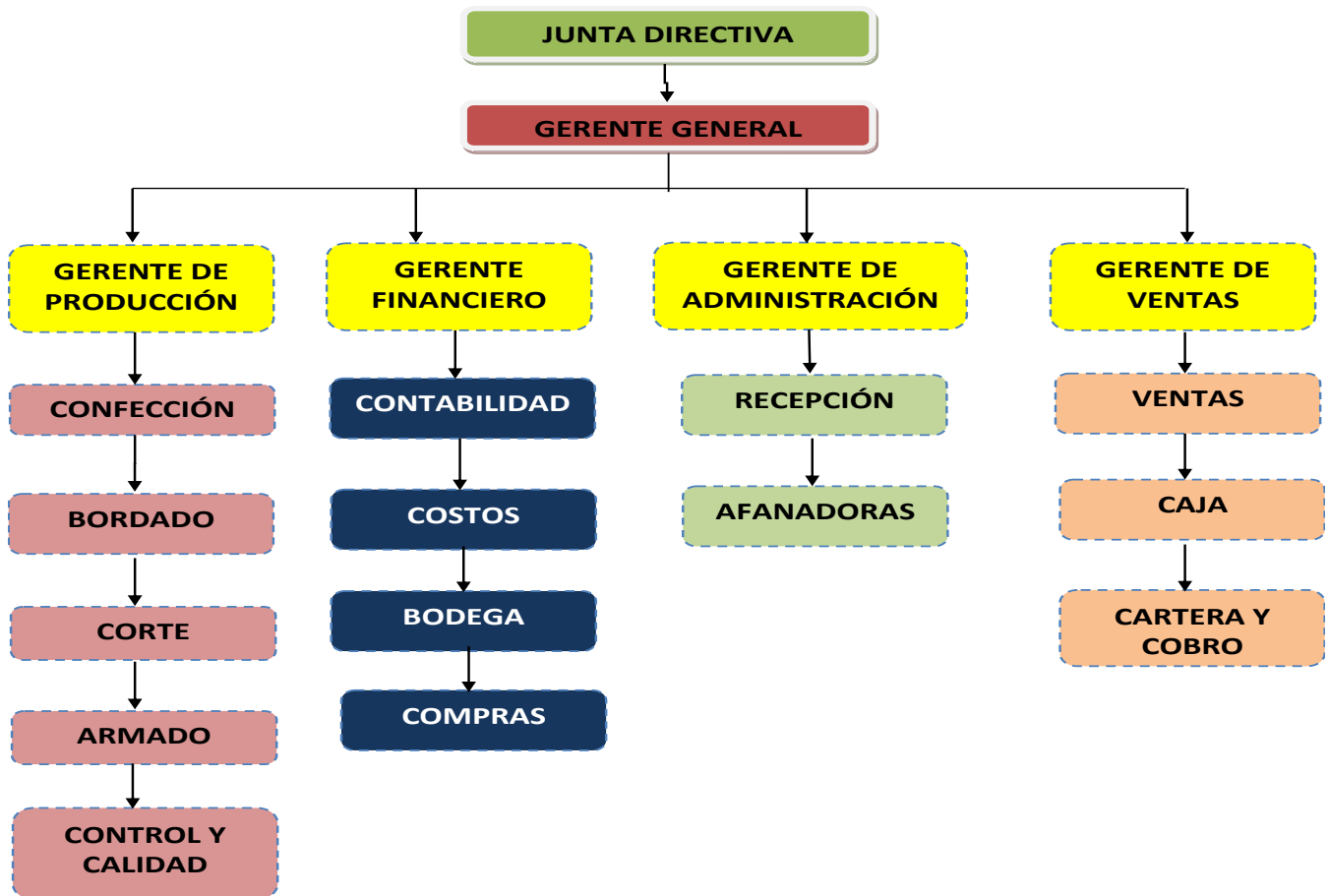
Cantidad	Función	Salario mensual(C\$) C/u
1	Gerente General	18,000.00
1	Gerente de Administración	10,000.00
1	Recepcionista	5,000.00
1	Afanadoras	3,000.00
1	Gerente Financiero	10,000.00
1	Contador General	9,000.00
1	Auxiliar Contable	5,000.00
1	Auxiliar de Costos	6,000.00
1	Responsable de Compra	3,500.00
1	Responsable de Bodega	5,000.00
1	Ayudantes de Bodega	3,000.00
1	Gerente de Venta	11,000.00
2	Ejecutivo de Venta	6,000.00



1	Cajero	5,500.00
1	Cartera y Cobro	6,000.00
1	Gerente de Producción	8,000.00
2	Operador de Corte	3,000.00
8	Operador de Armado	3,000.00
1	Control y Calidad	4,000.00
2	Empaque	3,000.00
30	TOTAL	

NOTA: Para los Operadores de Corte y Armado cuentan con un salario básico.

ORGANIGRAMA DE AUTO FORROS S, A.





➤ **MISIÓN**

Nos comprometemos a brindar productos competitivos de la mejor calidad, con un equipo humano profesional e innovador y una infraestructura que garantiza la satisfacción plena de nuestros clientes a nivel nacional.

➤ **VISIÓN**

Proyectarnos como una empresa altamente competitiva en el mercado nacional posicionándonos en la distribución y confección de los productos elaborados por *AUTO FORROS, S.A*

➤ **VALORES**

- Trabajo en Equipo.
- Atención personalizada.
- Respeto.
- Honestidad.
- Integridad.
- Disciplina.
- Puntualidad.



AUTO FORROS, S.A 2009-2014

MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes productos competitivos y con altos estándares de calidad, con un equipo humano profesional e innovador y una infraestructura que garantiza la satisfacción plena de nuestros clientes a nivel nacional.

AUTO FORROS, S.A 2009-2014

VISIÓN

Proyectarnos como una empresa altamente competitiva en el mercado nacional, posicionándonos en la distribución y confección de los productos elaborados por **AUTO FORROS, S.A.**



FODA Auto Forros S, A.

Fortalezas	Debilidades
Estrategias ofensivas	Estrategias de supervivencia
<p>F-1. Buen ambiente laboral, trabajadores gozan de los beneficios laborales conforme Ley.</p> <p>F-2. Cuenta con infraestructura productiva y administrativa.</p> <p>F-3. Experiencia de más de 10 años en el giro de negocio (Tapicería Automotriz).</p> <p>F-4. Posibilidades de adquirir créditos.</p> <p>F-5. Recursos humanos motivados y contentos.</p> <p>F-6. Personal joven lo que nos permite tener nuevas ideas y trabajar actualizados.</p>	<p>D-1. Falta de una planeación financiera.</p> <p>D-2. Falta de política en gestión de clientes y proveedores.</p> <p>D-3. No logra abastecer con la demanda que cuenta, lo que no le permite incursionar en nuevos mercados.</p>
Oportunidades.	Amenazas.
Estrategia reorientación	Estrategia defensiva
<p>O-1. Mercado mal atendido.</p> <p>O-2. Necesidad del producto.</p> <p>O-3. Solo existen tres fabricantes del mismo producto en el país.</p> <p>O-4. Tendencia favorable en el mercado.</p>	<p>A-1. Conflictos gremiales.</p> <p>A-2. Competencia muy agresiva.</p> <p>A-3. Incremento en los costos de materia prima e insumos.</p> <p>A-4. Reducción de la demanda de automóviles por la crisis financiera nacional e internacional.</p>



OBJETIVOS ESTRATEGICOS					
Objetivos	Estrategias	Indicadores Seguimientos	Metas/Objetivos concretos		
			Mínimo %	Medio %	Optimo %
Aumentar la rentabilidad.	Aumentar los ingresos	Aumentar número de ventas			50.78%
		Aumentar utilidad			19.45%
	Disminuir los costos	Disminución del costo de venta	0%	0%	0%
		Disminuir costos operacionales	0%	0%	0%
		Disminuir gastos financieros	0%	0%	0%
Ofertar un nuevo producto (Forro 3 filas).	Incursionar en un nuevo mercado		50%	75%	100%
	Captar nuevos clientes		50%	75%	100%
Adquisición de nuevas maquinaria	Maquina plana		0%	0%	0%
	Maquina doble costura				
Capacitación			80%	90%	100%



Contratación de nuevos Empleados.	Retención de empleados.		100%	100%	100%
	Nuevos empleados		0%	0%	0%
Mayor proyección de nuestros productos (Fila 1, 2 y 3.	Elaboración de volantes	Elaboración de volante masivo varios (50 mil volantes).	100%	100%	100%
	Presentación en medios televisivos.	Presentaciones varias en canales nacionales. (8 canales).	100%	100%	100%
	Coordinación de reuniones con diversas empresas. (Auto lotes, cooperativas).				



AUTO FORROS S,A.				
COSTOS DE FORROS POR FILAS				
COSTO DE FORRO 1 FILA	CANTIDAD	UNID. MED	COSTO UNIT	TOTAL
TELA	4	YARDA	90.00	360.00
VELCRO	1.5	YARDA	10.00	15.00
ELASTICO	10	YARDA	1.77	17.70
BORDADO	2	UNIDAD	50.00	100.00
CORTE	1	UNIDAD	25.00	25.00
ARMADO	1	UNIDAD	40.00	40.00
INSTALADO	1	UNIDAD	25.00	25.00
LIMPIEZA	1	UNIDAD	5.00	5.00
SUB-TOTAL				587.70
P. Venta				881.55
COSTO DE FORRO 2 FILA	CANTIDAD	UNID. MED.	COSTO UNIT	TOTAL
TELA	7	YARDA	90.00	630.00
VELERO	2.5	YARDA	10.00	25.00
ELASTICO	15	YARDA	1.77	26.55
BORDADO	2	UNIDAD	50.00	100.00
CORTE	1	UNIDAD	30.00	30.00
ARMADO	1	UNIDAD	70.00	70.00
INSTALADO	1	UNIDAD	30.00	30.00
LIMPIEZA	1	UNIDAD	10.00	10.00
SUB-TOTAL				921.55
P. Venta				1,382.33
COSTO DE FORRO 3 FILA	CANTIDAD	UNID. MED	COSTO UNIT	TOTAL
TELA	10	YARDA	90.00	900.00
VELCRO	2.5	YARDA	10.00	25.00
ELASTICO	23	YARDA	1.77	40.71
BORDADO	2	UNIDAD	50.00	100.00
CORTE	1	UNIDAD	40.00	40.00
ARMADO	1	UNIDAD	100.00	100.00
INSTALADO	1	UNIDAD	40.00	40.00
LIMPIEZA	1	UNIDAD	10.00	10.00
SUB-TOTAL				1,255.71
P. Venta				1,883.57

COSTOS DE AUTO FORROS S.A.

CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 1.



AUTOFORROS S.A							
PROYECCIONES DE VENTAS EN UNIDADES							
PARA EL PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE 2014							
DESCRIPCIÓN	P. Unitario	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Forro 1	\$ 35.26	450	495	545	599	659	791
Forro 2	\$ 55.29	450	495	545	599	659	725
Forro 3	\$ 75.34	250	275	303	333	366	403
Forro 1	\$	15,867.90	17,454.69	19,200.16	21,120.17	23,232.19	27,878.63
Forro 2	\$	24,881.85	27,370.04	30,107.04	33,117.74	36,429.52	40,072.47
Forro 3	\$	18,835.65	20,719.22	22,791.14	25,070.25	27,577.28	30,335.00
TOTAL	\$	59,585.40	65,543.94	72,098.33	79,308.17	87,238.98	98,286.10
Tasa de cambio	C\$	27.0000	27.0000	27.0000	27.0000	27.0000	27.0000
TOTAL VENTAS EN C\$	C\$	1608,805.80	1769,686.38	1946,655.02	2141,320.52	2355,452.57	2653,724.75
VENTAS DE CONTADO (80%)	C\$	1287,044.64	1415,749.10	1557,324.01	1713,056.42	1884,362.06	2122,979.80
VENTA DE CRÉDITO (20%)	C\$	321,761.16	353,937.28	389,331.00	428,264.10	471,090.51	530,744.95

PROYECCIONES DE VENTA DE ENERO A DICIEMBRE 2014,
 CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 2.



AUTOFORROS S.A									
PROYECCIONES DE VENTAS EN UNIDADES									
PARA EL PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE 2014									
DESCRIPCIÓN	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL		
Forro 1	870	957	1052	1158	1273	1401	10,247.99		
Forro 2	797	877	965	1061	1167	1401	9,739.65		
Forro 3	443	487	536	589	648	778	5,410.91		
Forro 1	\$ 30,666.49	\$ 33,733.14	\$ 37,106.46	\$ 40,817.10	\$ 44,898.81	\$ 49,388.70	\$ 361,364.45		
Forro 2	\$ 44,079.72	\$ 48,487.69	\$ 53,336.46	\$ 58,670.10	\$ 64,537.11	\$ 77,444.53	\$ 538,534.25		
Forro 3	\$ 33,368.50	\$ 36,705.35	\$ 40,375.89	\$ 44,413.48	\$ 48,854.83	\$ 58,625.79	\$ 407,672.37		
TOTAL	\$ 108,114.71	\$ 118,926.18	\$ 130,818.80	\$ 143,900.68	\$ 158,290.75	\$ 185,459.02	\$ 1,307,571.07		
Tasa de cambio	C\$ 27.0000	C\$ 27.0000	C\$ 27.0000	C\$ 27.0000	C\$ 27.0000	C\$ 27.0000	C\$ 27.0000	C\$ 27.0000	C\$ 27.0000
TOTAL VENTAS EN C\$	C\$ 2919,097.22	C\$ 3211,006.95	C\$ 3532,107.64	C\$ 3885,318.40	C\$ 4273,850.24	C\$ 5007,393.50	C\$ 35,304,418.99		
VENTAS DE CONTADO (8	C\$ 2335,277.78	C\$ 2568,805.56	C\$ 2825,686.11	C\$ 3108,254.72	C\$ 3419,080.20	C\$ 4005,914.80	C\$ 28243,535.19		
VENTA DE CRÉDITO (20%	C\$ 583,819.44	C\$ 642,201.39	C\$ 706,421.53	C\$ 777,063.68	C\$ 854,770.05	C\$ 1001,478.70	C\$ 7060,883.80		

PROYECCIONES DE VENTA DE JULIO A DICIEMBRE 2014,

CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 3.

NOTA TABLA 2 Y 3: En las proyecciones de ventas para el periodo 2014 estimamos un 10% de incremento de la demanda en el producto para un determinado grupo de consumidores, con el fin de determinar un estimado o previsión de las ventas.



AUTO FORROS S, A.						
PROYECCIONES DE COMPRA DE EQUIPOS EN UNIDADES						
PARA EL PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO 2014 A DICIEMBRE 2014						
	ENERO			FEBRERO		
	Forro 1	Forro 2	Forro 3	Forro 1	Forro 2	Forro 3
VENTAS	450	450	250	495	495	275
INV. INICIAL	350	350	0	5	5	3
INV. FINAL	5	5	3	5	5	3
COMPRAS	105	105	253	495	495	275
	MARZO			ABRIL		
	Forro 1	Forro 2	Forro 3	Forro 1	Forro 2	Forro 3
VENTAS	545	545	303	599	599	333
INV. INICIAL	5	5	3	54	5	3
INV. FINAL	54	5	3	60	6	3
COMPRAS	594	545	303	604	599	333
	MAYO			JUNIO		
	Forro 1	Forro 2	Forro 3	Forro 1	Forro 2	Forro 3
VENTAS	659	659	366	791	725	403
INV. INICIAL	60	6	3	66	7	4
INV. FINAL	66	7	4	158	7	4
COMPRAS	665	659	366	883	725	403
	JULIO			AGOSTO		
	Forro 1	Forro 2	Forro 3	Forro 1	Forro 2	Forro 3
VENTAS	870	797	443	957	877	487
INV. INICIAL	158	7	4	87	80	4
INV. FINAL	87	80	4	96	88	5
COMPRAS	799	870	443	965	885	488

PROYECCIONES DE COMPRA EN UNIDAD,
DE ENERO A OCTUBRE 2014,
CASO PRÁCTICO, "PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 4.



PROYECCIONES DE COMPRA EN UNIDAD,
DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE 2014,
CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 5.

	SEPTIEMBRE			OCTUBRE		
	Forro 1	Forro 2	Forro 3	Forro 1	Forro 2	Forro 3
VENTAS	1052	965	536	1158	1061	589
INV. INICIAL	96	88	5	105	96	5
INV. FINAL	105	96	5	116	106	59
COMPRAS	1062	973	536	1168	1071	643
	NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
	Forro 1	Forro 2	Forro 3	Forro 1	Forro 2	Forro 3
VENTAS	1273	1167	648	1401	1401	778
INV. INICIAL	116	106	59	127	117	65
INV. FINAL	127	117	65	140	140	78
COMPRAS	1285	1178	654	1413	1424	791
GENERAL						
	Forro 1	Forro 2	Forro 3			
VENTAS	10,248	9,740	5,411			
INV. INICIAL	350	350	0			
INV. FINAL	140	140	78			
COMPRAS	10038	9530	5489			



					Precio		
FORRO 1					\$	23.51	
	Ventas	Inv. Inicial	Inv. Final	Compras	T/C	SUB TOTAL	
ene-15	450	350	5	105	C\$ 27.0000	C\$ 66,327.82	
feb-15	495	5	5	495	C\$ 27.0000	C\$ 314,470.04	
mar-15	545	5	54	594	C\$ 27.0000	C\$ 377,021.30	
abr-15	599	54	60	604	C\$ 27.0000	C\$ 383,619.18	
may-15	659	60	66	665	C\$ 27.0000	C\$ 421,981.09	
jun-15	791	66	158	883	C\$ 27.0000	C\$ 560,360.48	
jul-15	870	158	87	799	C\$ 27.0000	C\$ 506,833.51	
ago-15	957	87	96	965	C\$ 27.0000	C\$ 612,716.55	
sep-15	1052	96	105	1062	C\$ 27.0000	C\$ 673,988.20	
oct-15	1158	105	116	1168	C\$ 27.0000	C\$ 741,387.02	
nov-15	1273	116	127	1285	C\$ 27.0000	C\$ 815,525.73	
dic-15	1401	127	140	1413	C\$ 27.0000	C\$ 897,078.30	
				10,038		C\$ 6371,309.23	
INVENTARIO INICIAL						333,225.90	
COSTO TOTAL DEL PERIODO						6704,535.13	
COMPRAS 60% DE CONTADO						C\$ 3822,785.54	
AL CREDITO 40%(60 DÍAS DE PLAZO)						C\$ 2548,523.69	

					Precio		
FORRO 2					\$	36.86	
	Ventas	Inv. Inicial	Inv. Final	Compras	T/C	SUB TOTAL	
	450	350	5	105	C\$ 104.006.13		
	495	5	5	495	C\$ 493,108.50		
	545	5	5	545	C\$ 542,419.35		
	599	5	6	599	C\$ 596,661.29		
	659	6	7	659	C\$ 656,327.42		
	725	7	7	725	C\$ 721,960.16		
	797	7	80	870	C\$ 865,565.31		
	877	80	88	885	C\$ 880,712.71		
	965	88	96	973	C\$ 968,783.98		
	1061	96	106	1071	C\$ 1065,662.38		
	1167	106	117	1178	C\$ 1172,228.61		
	1401	117	140	1424	C\$ 1417,234.95		
				9,530	C\$ 9484,670.80		
INVENTARIO INICIAL						522,518.85	
COSTO TOTAL DEL PERIODO						10007,189.65	
COMPRAS 60% DE CONTADO						C\$ 5690,802.48	
AL CREDITO 40%(60 DÍAS DE PLAZO)						C\$ 3793,868.32	

PROYECCIONES DE COMPRA EN UNIDAD MONETARIAS FORRO 1 FILA Y 2 FILA,
 DE ENERO A DICIEMBRE 2014,
 CASO PRÁCTICO. “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 6.



FORRO 3				\$	50.23	TOTAL
Ventas	Inv. Inicial	Inv. Final	Compras	SUB TOTAL		COMPRAS
250	0	3	253	C\$	342,432.12	
275	3	3	275	C\$	373,284.91	
303	3	3	303	C\$	410,613.40	
333	3	3	333	C\$	451,674.74	
366	3	4	366	C\$	496,842.22	
403	4	4	403	C\$	546,526.44	
443	4	4	443	C\$	601,179.08	
487	4	5	488	C\$	661,296.99	
536	5	5	536	C\$	727,426.69	
589	5	59	643	C\$	872,119.19	
648	59	65	654	C\$	887,381.28	
778	65	78	791	C\$	1072,851.96	
			5,489	C\$	7443,629.03	C\$ 23299,609.06
	INVENTARIO INICIAL					855,744.75
	COSTO TOTAL DEL PERIODO				7443,629.03	24155,353.81
COMPRAS 60% DE CONTADO				C\$	4466,177.42	C\$ 13979,765.44
AL CREDITO 40% (60 DÍAS DE PLAZO)				C\$	2977,451.61	C\$ 9319,843.62

PROYECCIONES DE COMPRA EN UNIDAD MONETARIAS FORRO 3 FILA,

DE ENERO A DICIEMBRE 2014,

CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 7.

NOTA DE TABLA (4 A LA 7): Auto Forros S.A. planifica sus compras según el volumen de producción del periodo proyectado de venta, estableciendo inventario disponible para dar repuestas a las demandas.



AUTOFORROS S.A					
PRESUPUESTO DE COSTO DE LOS PRODUCTOS					
PARA EL PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE 2014					
	Forro 1	Forro 2	Forro 3	TOTAL	
Compras del período	C\$ 6371,309.23	C\$ 9484,670.80	C\$ 7443,629.03	C\$ 23299,609.06	
Costos Iniciales	C\$ 333,225.90	C\$ 522,518.85		C\$ 855,744.75	
Costos Totales	C\$ 6704,535.13	C\$ 10007,189.65	C\$ 7443,629.03	C\$ 24155,353.81	
Uds Disponibles	10,388	9,880	5,489	25,756	
Costo Promedio	C\$ 645.41	C\$ 1,012.90	C\$ 1,356.17	C\$ 3,014.48	
Costo de Ventas	C\$ 6614,137.85	C\$ 9865,320.28	C\$ 7338,102.61	C\$ 23817,560.74	
Costo Inv. Final	C\$ 90,397.28	C\$ 141,869.36	C\$ 105,526.42	C\$ 337,793.07	

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE ENERO A DICIEMBRE 2014,
CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 8.



AUTOFORROS S.A.						
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
PARA EL PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A JUNIO 2014						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SALDO INICIAL	678,970.05	C\$ 6615,783.26	C\$ 6375,497.57	C\$ 6786,384.06	C\$ 7033,663.95	C\$ 7359,060.65
INGRESOS:						
VENTAS DE CONTADO	C\$ 1287,044.64	C\$ 1415,749.10	C\$ 1557,324.01	C\$ 1713,056.42	C\$ 1884,362.06	C\$ 2122,979.80
RECUPERACIÓN DE CARTERA	485,333.33	321,761.16	353,937.28	389,331.00	428,264.10	471,090.51
INGRESO POR PRESTAMO	5000,000.00					
TOTAL INGRESOS	C\$ 6772,377.97	C\$ 1737,510.26	C\$ 1911,261.29	C\$ 2102,387.42	C\$ 2312,626.16	C\$ 2594,070.31
EGRESOS:						
PAGO A PROVEEDORES	C\$ 307,659.64	C\$ 1486,790.07	C\$ 1003,138.87	C\$ 1331,518.51	C\$ 1477,112.06	C\$ 1670,090.33
PRESTAMO A CORTO PLAZO		96,000.00	97,920.00	99,878.40	101,875.97	103,913.49
SALARIO Y PRESTACIONES SOCIALES						
	C\$ 155,746.10	C\$ 158,320.19	C\$ 161,151.69	C\$ 164,266.34	C\$ 167,692.45	C\$ 172,464.80
PAGO DE GASTOS ACUMULADOS						
	C\$ 250,000.00	C\$ 35,290.77	C\$ 35,779.85	C\$ 36,317.83	C\$ 36,909.61	C\$ 37,560.58
GASTOS DE OPERACIONES						
	C\$ 122,159.01	C\$ 201,394.92	C\$ 202,384.41	C\$ 223,126.45	C\$ 203,639.37	C\$ 204,020.20
TOTAL EGRESOS	C\$ 835,564.76	C\$ 1977,795.95	C\$ 1500,374.81	C\$ 1855,107.52	C\$ 1987,229.46	C\$ 2188,049.40
SALDO FINAL EN CAJA Y BANCOS	C\$ 6615,783.26	C\$ 6375,497.57	C\$ 6786,384.06	C\$ 7033,663.95	C\$ 7359,060.65	C\$ 7765,081.57

PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE ENERO A JUNIO 2014,

CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 9.



AUTOFORROS S.A							
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO							
PARA EL PERIODO COMPRENDIDO DE JULIO A DICIEMBRE 2014							
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SALDO INICIAL	C\$ 7765,081.57	C\$ 8292,322.11	C\$ 8886,545.39	C\$ 9598,790.58	C\$ 10389,744.68	C\$ 11327,414.61	C\$ 678,970.05
INGRESOS:							
VENTAS DE CONTADO	C\$ 2335,277.78	C\$ 2568,805.56	C\$ 2825,686.11	C\$ 3108,254.72	C\$ 3419,080.20	C\$ 4005,914.80	C\$ 28243,535.19
RECUPERACIÓN DE CARTERA	530,744.95	583,819.44	642,201.39	706,421.53	777,063.68	854,770.05	C\$ 6544,738.43
INGRESO POR PRESTAMO							C\$ 5000,000.00
TOTAL INGRESOS	C\$ 2866,022.73	C\$ 3152,625.00	C\$ 3467,887.50	C\$ 3814,676.25	C\$ 4196,143.88	C\$ 4860,684.85	C\$ 39788,273.62
EGRESOS:							
PAGO A PROVEEDORES	C\$ 1814,207.04	C\$ 2024,374.58	C\$ 2211,550.49	C\$ 2469,391.66	C\$ 2673,160.92	C\$ 3103,966.57	C\$ 21572,960.73
PRESTAMO A CORTO PLAZO	105,991.76	108,111.59	110,273.82	112,479.30	114,728.89	117,023.46	C\$ 1168,196.68
SALARIO Y PRESTACIONES SOCIALES	C\$ 176,710.76	C\$ 181,381.32	C\$ 186,518.93	C\$ 192,170.30	C\$ 198,386.81	C\$ 210,123.50	C\$ 2124,933.20
PAGO DE GASTOS ACUMULADOS	C\$ 38,467.32	C\$ 39,274.06	C\$ 40,161.46	C\$ 41,137.61	C\$ 42,211.37	C\$ 176,590.97	C\$ 809,701.42
GASTOS DE OPERACIONES	C\$ 203,405.30	C\$ 205,260.17	C\$ 207,137.62	C\$ 208,543.29	C\$ 229,985.96	C\$ 216,306.31	C\$ 2427,363.00
TOTAL EGRESOS	C\$ 2338,782.18	C\$ 2558,401.72	C\$ 2755,642.32	C\$ 3023,722.15	C\$ 3258,473.94	C\$ 3824,010.82	C\$ 28103,155.04
SALDO FINAL EN CAJA Y BANCOS	C\$ 8292,322.11	C\$ 8886,545.39	C\$ 9598,790.58	C\$ 10389,744.68	C\$ 11327,414.61	C\$ 12364,088.64	C\$ 12364,088.64

PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE JULIO A DICIEMBRE 2014,

CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 10.

El presupuesto de efectivo nos muestra las disponibilidades de dinero con la que cuenta la empresa y determina si es necesario adquirir un financiamiento para dar repuesta a futuras necesidades ya sea de inversión o gastos operativos del periodo.



AUTOFORROS S.A
ESTADO DE RESULTADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2013
EXPRESADO EN CORDOBAS (C\$)

VENTAS DEL PERÍODO		10338,701.41
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS		
INVENTARIO INICIAL	2325,899.70	
COMPRAS DE INVENTARIO	5169,350.71	
PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	7495,250.41	
INVENTARIO FINAL	2172,384.33	
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS		5322,866.08
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA		5015,835.34
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE ADMINISTRACION	3225,890.37	
GASTOS DE VENTA	1289,480.50	
UTILIDAD ANTES DE IR		500,464.47
IR 30%		150,139.34
UTILIDAD ANTES DE RESERVA		350,325.13
RESERVA LEGAL 10%		35,032.51
UTILIDAD DEL EJERCICIO		315,292.61

ESTADO DE RESULTADO AL DICIEMBRE 2013, AÑO BASE

CASO PRÁCTICO, "PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 11.



AUTOFORROS S.A		
BALANCE GENERAL		
AL 31 DE DICIEMBRE 2013		
EXPRESADO EN CORDOBAS (C\$)		
ACTIVO		
CIRCULANTE		2015,194.80
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	678,970.05	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	485,333.33	
ESTIMACIÓN CTAS INCOBRABLES	-4,853.33	
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	<u>855,744.75</u>	
FIJO		5892,345.70
TERRENOS	392,000.00	
EDIFICIO E INSTLACIONES	4527,680.00	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	655,945.00	
EQUIPO DE CÓMPUTO	230,000.00	
EQUIPO RODANTE	1194,000.00	
MENOS: DEPRECIACION ACUMULADA	<u>(1107,279.30)</u>	
TOTAL ACTIVO		C\$ 7907,540.50
PASIVO		
CIRCULANTE		1054,236.34
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	778,272.00	
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	125,825.00	
PRESTAMO POR PAGAR C/P	-	
IR POR PAGAR	<u>150,139.34</u>	
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	-	
TOTAL PASIVO		C\$ 1054,236.34
PATRIMONIO		
		6853,304.15
CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO	5300,000.00	
RESERVAS	299,193.20	
UTILIDAD ACUMULADA	938,818.34	
RESULTADO DEL PERIODO	<u>315,292.61</u>	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		C\$ 7907,540.49

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2013, AÑO BASE

CASO PRÁCTICO. "PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 14.



AUTOFORROS S.A		
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO		
DE ENERO A DICIEMBRE 2014		
EXPRESADO EN CORDOBAS (C\$)		
VENTAS DEL PERÍODO		35304,418.99
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS		
INVENTARIO INICIAL	855,744.75	
COMPRAS DE INVENTARIO	23299,609.06	
PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	24155,353.81	
INVENTARIO FINAL	337,793.07	
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS		23817,560.74
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA		11486,858.25
GASTOS DE OPERACIÓN		-6422,143.92
GASTOS DE ADMINISTRACION	3735,794.53	
GASTOS DE VENTA	2686,349.39	
UTILIDAD ANTES DE IR		5064,714.33
IR 30%		1519,414.30
UTILIDAD ANTES DE RESERVA		3545,300.03
RESERVA LEGAL 10%		354,530.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		3190,770.03

ESTADO DE RESULTADO DE ENERO A DICIEMBRE 2014, AÑO PROYECTADO
CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 15.



AUTOFORROS S.A		
BALANCE GENERAL PROYECTADO		
AL 30 DE DICIEMBRE 2014		
EXPRESADO EN CORDOBAS (C\$)		
ACTIVO		
CIRCULANTE		13693,345.62
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	12364,088.64	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	1001,478.70	
ESTIMACIÓN CTAS INCOBRABLES	-10,014.79	
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	<u>337,793.07</u>	
FIJO		5338,706.00
TERRENOS	392,000.00	
EDIFICIO E INSTLACIONES	4527,680.00	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	655,945.00	
EQUIPO DE CÓMPUTO	230,000.00	
EQUIPO RODANTE	1194,000.00	
MENOS: DEPRECIACION ACUMULADA	<u>(1660,919.00)</u>	
TOTAL ACTIVO		C\$ 19032,051.62
PASIVO		
CIRCULANTE		8566,024.36
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	2504,920.33	
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	592,862.94	
PRESTAMO POR PAGAR C/P	117,023.46	
IR POR PAGAR	<u>1519,414.30</u>	
NO CIRCULANTE		
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	3831,803.32	
TOTAL PASIVO		C\$ 8566,024.36
PATRIMONIO		
		10466,027.26
CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO	5300,000.00	
RESERVAS	653,723.20	
UTILIDAD ACUMULADA	1321,534.03	
RESULTADO DEL PERIODO	<u>3190,770.03</u>	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		C\$ 19032,051.62

BALANCE GENERAL AL 30 DE DICIEMBRE 2014, AÑO PROYECTADO

CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 16.



AUTOFORROS S.A ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DE ENERO A DICIEMBRE 2014 EXPRESADO EN CORDOBAS (C\$)				
	ANALISIS VERTICAL			
	2014	%	2013	%
VENTAS DEL PERÍODO	35304,418.99	100.00%	9250,350.36	100.00%
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS				
INVENTARIO INICIAL	2436,544.00	6.90%	2325,899.70	25.14%
COMPRAS DE INVENTARIO	23299,609.06	66.00%	4625,175.18	50.00%
PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	25736,153.06	72.90%	6951,074.88	75.14%
INVENTARIO FINAL	337,793.07	0.96%	2436,544.00	26.34%
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS	25398,359.99	71.94%	4514,530.88	48.80%
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	9906,059.00	28.06%	4735,819.48	51.20%
GASTOS DE OPERACIÓN				
GASTOS DE ADMINISTRACION	3735,794.53	10.58%	3225,890.37	34.87%
GASTOS DE VENTA	2686,349.39	7.61%	1289,480.50	13.94%
	-6422,143.92	-18.19%	-4515,370.87	-48.81%
UTILIDAD ANTES DE IR	3483,915.08	9.87%	220,448.61	2.38%
IR 30%	1045,174.52	2.96%	66,134.58	0.71%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	2438,740.55	6.91%	154,314.03	1.67%
RESERVA LEGAL 10%	243,874.06	0.69%	15,431.40	0.17%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2194,866.50	6.22%	138,882.62	1.50%

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO

CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 17.



AUTOFORROS S.A BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 EXPRESADO EN CORDOBAS (C\$)				
ACTIVO	ANALISIS VERTICAL			
	2014	%	2013	%
CIRCULANTE	13693,345.62	71.95%	2015,194.80	25.48%
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	12364,088.64	64.96%	678,970.05	8.59%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	1001,478.70	5.26%	485,333.33	6.14%
ESTIMACIÓN CTAS INCOBRABLES	-10,014.79	-0.05%	-4,853.33	-0.06%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	337,793.07	1.77%	855,744.75	10.82%
		0.00%		
FIJO	5338,706.00	28.05%	5892,345.70	74.52%
TERRENOS	392,000.00	2.06%	392,000.00	4.96%
EDIFICIO E INSTLACIONES	4527,680.00	23.79%	4527,680.00	57.26%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	655,945.00	3.45%	655,945.00	8.30%
EQUIPO DE CÓMPUTO	230,000.00	1.21%	230,000.00	2.91%
EQUIPO RODANTE	1194,000.00	6.27%	1194,000.00	15.10%
MENOS: DEPRECIACION ACUMULADA	(1660,919.00)	-8.73%	(1107,279.30)	-14.00%
TOTAL ACTIVO	C\$ 19032,051.62	100.00%	C\$ 7907,540.50	100.00%
PASIVO				
CIRCULANTE	4734,221.04	55.27%	1054,236.34	100.00%
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	2504,920.33	29.24%	778,272.00	73.82%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	592,862.94	6.92%	125,825.00	11.94%
PRESTAMO POR PAGAR C/P	117,023.46	1.37%	-	0.00%
IR POR PAGAR	1519,414.30	17.74%	150,139.34	14.24%
PASIVO NO CIRCULANTE				
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	3831,803.32	44.73%	-	0.00%
TOTAL PASIVO	C\$ 8566,024.36	100.00%	C\$ 1054,236.34	100.00%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO	5300,000.00	50.64%	5300,000.00	77.33%
RESERVAS	653,723.20	6.25%	299,193.20	4.37%
UTILIDAD ACUMULADA	1321,534.03	12.63%	938,818.34	13.70%
RESULTADO DEL PERIODO	3190,770.03	30.49%	315,292.61	4.60%
PATRIMONIO	10466,027.26	100.00%	6853,304.15	100.00%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	C\$ 19032,051.62		C\$ 7907,540.49	

ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 18.



AUTOFORROS S.A ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DE ENERO A DICIEMBRE 2014 EXPRESADO EN CORDOBAS (C\$)				
	2014	2013	Aumento Disminucion	% de cambio resp. al 2014
VENTAS DEL PERÍODO	35304,418.99	9250,350.36	26054,068.63	281.65%
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS			-	
INVENTARIO INICIAL	2436,544.00	2325,899.70	110,644.30	4.76%
COMPRAS DE INVENTARIO	23299,609.06	4625,175.18	18674,433.88	403.76%
PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	25736,153.06	6951,074.88	18785,078.18	270.25%
INVENTARIO FINAL	337,793.07	2436,544.00	-2098,750.93	-86.14%
COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS	25398,359.99	4514,530.88	20883,829.11	462.59%
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	9906,059.00	4735,819.48	5170,239.52	109.17%
GASTOS DE OPERACIÓN			-	
GASTOS DE ADMINISTRACION	3735,794.53	3225,890.37	509,904.16	15.81%
GASTOS DE VENTA	2686,349.39	1289,480.50	1396,868.89	108.33%
	-6422,143.92	-4515,370.87	-1906,773.05	42.23%
UTILIDAD ANTES DE IR	3483,915.08	220,448.61	3263,466.47	1480.38%
IR 30%	1045,174.52	66,134.58	979,039.94	1480.38%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	2438,740.55	154,314.03	2284,426.53	1480.38%
RESERVA LEGAL 10%	243,874.06	15,431.40	228,442.65	1480.38%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2194,866.50	138,882.62	2055,983.87	1480.38%

ANALISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADO

CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 19.



AUTOFORROS S.A BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 EXPRESADO EN CORDOBAS (C\$)				
	2014	2013	Aumento Disminucion	% de cambio resp. al 2014
ACTIVO				
CIRCULANTE	13693,345.62	2015,194.80	11678,150.82	579.50%
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	12364,088.64	678,970.05	11685,118.59	1721.01%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	1001,478.70	485,333.33	516,145.37	106.35%
ESTIMACIÓN CTAS INCOBRABLES	-10,014.79	-4,853.33	(5,161.45)	106.35%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	337,793.07	855,744.75	(517,951.68)	-60.53%
			-	
FIJO	5338,706.00	5892,345.70	(553,639.70)	-9.40%
TERRENOS	392,000.00	392,000.00	-	0.00%
EDIFICIO E INSTLACIONES	4527,680.00	4527,680.00	-	0.00%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	655,945.00	655,945.00	-	0.00%
EQUIPO DE CÓMPUTO	230,000.00	230,000.00	-	0.00%
EQUIPO RODANTE	1194,000.00	1194,000.00	-	0.00%
MENOS: DEPRECIACION ACUMULADA	(1660,919.00)	(1107,279.30)	(553,639.70)	50.00%
			-	
TOTAL ACTIVO	C\$ 19032,051.62	C\$ 7907,540.50	11124,511.12	140.68%
			-	
PASIVO				
CIRCULANTE	4734,221.04	1054,236.34	3679,984.70	349.07%
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	2504,920.33	778,272.00	1726,648.33	221.86%
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	592,862.94	125,825.00	467,037.94	371.18%
PRESTAMO POR PAGAR C/P	117,023.46	-	117,023.46	
IR POR PAGAR	1519,414.30	150,139.34	1369,274.96	912.00%
			-	
PASIVO NO CIRCULANTE			-	
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	3831,803.32	-	3831,803.32	
			-	
TOTAL PASIVO	C\$ 8566,024.36	C\$ 1054,236.34	7511,788.02	712.53%
			-	
			-	
CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO	5300,000.00	5300,000.00	-	0.00%
RESERVAS	653,723.20	299,193.20	354,530.00	118.50%
UTILIDAD ACUMULADA	1321,534.03	938,818.34	382,715.69	40.77%
RESULTADO DEL PERIODO	3190,770.03	315,292.61	2875,477.41	912.00%
PATRIMONIO	10466,027.26	6853,304.15	3612,723.11	52.72%
			-	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	C\$ 19032,051.62	C\$ 7907,540.49	11124,511.13	140.68%

ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

CASO PRÁCTICO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 20.



CONCLUSION DEL CASO PRÁCTICO.

En nuestro caso práctico tomamos como punto de partida los estados financieros correspondiente al año 2013. En la primera tabla detallamos como está compuesto el costos de cada forro y nuestro precio de venta establecido se basa en un margen de ganancia del 50%.

El presupuesto de venta de nuestra empresa, estima para el primer mes 450 unidades para cada producto (forro 1, forro 2) y 250 unidades para el forro 3, que es su nuevo producto de introducción. El aumento de las ventas estimamos el 10% en relación a los meses anteriores, este porcentaje fue una decisión de la gerencia para no estimar ni subestimas sus ventas. Las ventas al contado son del 80% y concede solo el 20% crédito lo que le permite disponer de su efectivo.

En el presupuesto de compras está relacionado con nuestras proyecciones de ventas, en el detallamos las compras requeridas para alcanzar nuestras metas propuestas de ventas. Nuestra planeación pretende mantener el inventario en constante rotación sin quedarse sin reservas, el inventario final lo calculamos partiendo del inventario inicial, añadiéndole las compras y restando la cantidad destinada a producción. Para el primer mes el stock final será del 1% sobre las



ventas para el forro 2 y 3, el forro 1 como es el producto con el que inicio auto forro tiene determinado para cada meses porcentajes basados en datos históricos de ventas.

En el presupuesto de costo de los productos promediamos el costo de nuestro inventario final.

En el presupuesto de gastos clasificamos los gastos en variables y fijos; los variables comprenden los salarios de los vendedores por las comisiones ganadas sobre las ventas y los demás gastos los consideramos fijos.

El presupuesto de efectivo a como vemos las proyecciones son favorables para la empresa, sus gastos incluyendo el pago del préstamo es menor que sus ingresos que pretende tener, si nos vamos a nuestro estado de resultado del año 2014 y lo comparamos con el proyectado 2015 nuestras utilidades aumentan.



VII. CONCLUSIONES.

La planeación financiera, desde nuestro punto de vista, es el momento más importante desde el cual se definen las metas y objetivos que la empresa pretende obtener de su operatividad.

Como ya se mencionó anteriormente, los presupuestos son los elementos contables que se han constituidos en las herramientas más importantes para llevar a cabo la planeación financiera de una empresa.

Lo anterior es plenamente sustentable, debido a que dichos documentos presentan invariablemente las cifras que los estados de situación financiera y los estados de resultados contendrán al paso de cierto periodo de tiempo, tomando en consideración la realización de ciertos eventos que ordinariamente o de forma extraordinaria se presentarán durante las operaciones de la empresa.



La información que revelan los presupuestos, desde cualquier variable que se presenten, es que ofrecen elementos valiosos que permitirán a los accionistas tomar decisiones tan trascendentales, con la finalidad de rectificar el rumbo que la empresa esté tomando, pretendiendo exclusivamente su total mejoría. Sin embargo, no obstante que éste objetivo es fundamental, también lo es el hecho de que permiten a los propios accionistas, el conocer de manera premeditada cuales son los recursos que se obtendrán o erogarán en el periodo presupuestado, y no solo desde el punto de vista de la proyección en sí, sino también reflejan las políticas y estrategias a seguir para lograr los objetivos.



VIII. BIBLIOGRAFÍAS.

A.A. Definición de planeación financiera. Recuperado de:
<http://definicion.de/planeacion-financiera>. (Fecha de consulta 19 de mayo 2014).

Alvarenga Meza, J. La empresa y su entorno. Recuperado de:
<http://www.mpuga.com/docencia/Finanzas%20I/Fundamentos%20de%20Finanzas%20Texto.pdf>.(Fecha de consulta 20 de mayo 2014).

Besley, S. Brigham, E. (2001). Fundamento de administración financiera. México. Mc Graw Hill.

Lezama Osáin, C. (2006). Generalidades sobre las Finanzas. Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos35/generalidadesfinanzas/generalidades-finanzas.shtml>. (Fecha de consulta 17 de mayo 2014).

Serrato, L. Diferencia entre Finanzas públicas y privadas. Recuperado de:
<https://es.scribd.com/doc/19374543/Diferencias-Finanzas-Publicas-yPrivada>. (Fecha de consulta 9 de mayo 2014).



Vera Colina, M. (2009) Fundamentos de economía y finanzas públicas.

Recuperado de: <http://www.econfinanzas.com/econfinanzas/materiales/modulo5.pdf>. (Fecha de consulta 19 de mayo 2014).

Zúñiga, D. Función financiera de la empresa. Recuperado de:

<http://html.rincondelvago.com/finanzas-publicas-y-privadas.html>. (Fecha de consulta 19 de mayo 2014).



IX. ANEXOS



Item	Fecha	Pago	Capital	Interes	Saldo
					5000,000.00
1	01/01/2015	196,000.00	96,000.00	100,000.00	4904,000.00
2	01/02/2015	196,000.00	97,920.00	98,080.00	4806,080.00
3	04/03/2015	196,000.00	99,878.40	96,121.60	4706,201.60
4	04/04/2015	196,000.00	101,875.97	94,124.03	4604,325.63
5	05/05/2015	196,000.00	103,913.49	92,086.51	4500,412.14
6	05/06/2015	196,000.00	105,991.76	90,008.24	4394,420.39
7	06/07/2015	196,000.00	108,111.59	87,888.41	4286,308.80
8	06/08/2015	196,000.00	110,273.82	85,726.18	4176,034.97
9	06/09/2015	196,000.00	112,479.30	83,520.70	4063,555.67
10	07/10/2015	196,000.00	114,728.89	81,271.11	3948,826.78
11	07/11/2015	196,000.00	117,023.46	78,976.54	3831,803.32
12	08/12/2015	196,000.00	119,363.93	76,636.07	3712,439.39
13	08/01/2016	196,000.00	121,751.21	74,248.79	3590,688.17
14	08/02/2016	196,000.00	124,186.24	71,813.76	3466,501.94
15	10/03/2016	196,000.00	126,669.96	69,330.04	3339,831.98
16	10/04/2016	196,000.00	129,203.36	66,796.64	3210,628.62
17	11/05/2016	196,000.00	131,787.43	64,212.57	3078,841.19
18	11/06/2016	196,000.00	134,423.18	61,576.82	2944,418.01
19	12/07/2016	196,000.00	137,111.64	58,888.36	2807,306.37
20	12/08/2016	196,000.00	139,853.87	56,146.13	2667,452.50
21	12/09/2016	196,000.00	142,650.95	53,349.05	2524,801.55
22	13/10/2016	196,000.00	145,503.97	50,496.03	2379,297.58
23	13/11/2016	196,000.00	148,414.05	47,585.95	2230,883.53
24	14/12/2016	196,000.00	151,382.33	44,617.67	2079,501.20
25	14/01/2017	196,000.00	154,409.98	41,590.02	1925,091.23
26	14/02/2017	196,000.00	157,498.18	38,501.82	1767,593.05
27	17/03/2017	196,000.00	160,648.14	35,351.86	1606,944.91
28	17/04/2017	196,000.00	163,861.10	32,138.90	1443,083.81
29	18/05/2017	196,000.00	167,138.32	28,861.68	1275,945.49
30	18/06/2017	196,000.00	170,481.09	25,518.91	1105,464.40
31	19/07/2017	196,000.00	173,890.71	22,109.29	931,573.68
32	19/08/2017	196,000.00	177,368.53	18,631.47	754,205.16
33	19/09/2017	196,000.00	180,915.90	15,084.10	573,289.26
34	20/10/2017	196,000.00	184,534.21	11,465.79	388,755.05
35	20/11/2017	196,000.00	188,224.90	7,775.10	200,530.15
36	21/12/2017	204,540.75	200,530.15	4,010.60	0.00
		7064,540.75	5000,000.00	2064,540.75	

CALENDARIO DE PAGO FINANCIAMIENTO

ANEXO. "PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 1.



	2014	2013	
			<u>RAZON DE LIQUIDEZ</u>
CT=	5127321.25	960958.46	CAPITAL DE TRABAJO= $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}}$
RC=	1.60	1.91	RAZON CIRCULANTE= $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$
PA=	1.56	1.10	PRUEBA ACIDA= $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$
PSA=	1.56	1.10	PRUEBA SÚPER ÁCIDA= $\frac{\text{EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO} + \text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$
FDM=	0.27	0.12	FONDO DE MANIOBRAS= $\frac{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$
			<u>RAZON DE APALANCAMIENTO</u>
ENDEUDAMIENTO=	0.45	0.13	INDICE DE ENDEUDAMIENTO= $\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$
AUTONOMIA=	0.55	0.87	INDICE DE AUTONOMIA= $\frac{\text{TOTAL PATRIMONIO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$
A. EXTERNO=	0.82	0.15	APALANCAMIENTO EXTERNO= $\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL PATRIMONIO}}$
A. INTERNO=	1.22	6.50	APALANCAMIENTO EXTERNO= $\frac{\text{TOTAL PATRIMONIO}}{\text{TOTAL PASIVO}}$
C. EXTERNA=	0.97	0	CAPITALIZACIÓN INTERNA= $\frac{\text{DEUDA A LARGO PLAZO}}{\text{PATRIMONIO} + \text{DEUDA A LARGO PLAZO}}$
C. INTERNA=	0.73	1	CAPITALIZACIÓN INTERNA= $\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{PATRIMONIO} + \text{DEUDA A LARGO PLAZO}}$

RAZONES DE LIQUIDEZ Y APALANCAMIENTO

ANEXO, “PLANEACION FINANCIERA DE AUTO FORROS S.A. TABLA 2.



Encuesta # 1

AUTO FORROS S,A.							
INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE FORROS							
FECHA: _____							
Buenos dias, somos de la firma XY contratada para investigar el mercado de los forros.							
Código del encuestador: _____							
Encuesta N°: _____							
a. ¿Posee vehiculo?	Marque X						
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">Sí</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">No</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table>	Sí		No		Continue con el siguiente inciso Muchas gracias y termina.		
Sí							
No							
b. ¿Sexo del encuestado?	Marque X						
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">F</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">M</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table>	F		M				
F							
M							
c. ¿Usa forros de vehiculos?	Marque X						
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">Sí</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">No</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table>	Sí		No		Continue con el inciso e. Continue con el inciso d.		
Sí							
No							
d. ¿Por que no hace uso de este accesorio?							
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">Por el costo</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">Prefiere andar el tapizado de origen</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">no le ve utilidad</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table>	Por el costo		Prefiere andar el tapizado de origen		no le ve utilidad		
Por el costo							
Prefiere andar el tapizado de origen							
no le ve utilidad							
e. ¿De cuantas filas es su vehiculo?							
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">1</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">2</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">3</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table>	1		2		3		
1							
2							
3							
f. Fines con el que se utiliza el vehiculo (Ocupación)							
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">Uso personal</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">Uso laboral</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr style="background-color: yellow;"><td style="padding: 2px 10px;">Otros</td><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table>	Uso personal		Uso laboral		Otros		
Uso personal							
Uso laboral							
Otros							



Encuesta # 1

i. ¿Cuales son sus favoritos?

Estandar	
Tela	
Cuero	

j. ¿Cada cuanto cambia su forro?

Mensual	
trimestral	
semestral	
Anual	

k. ¿Donde compra su forro?

En mercado	
En la calle	
En casas comerciales	
Por Internet	
En fabrica	

l. ¿Cuales son las razones por las cuales forra sus vehiculos?

Por cuido del vehiculo	
Para mantener limpio los asientos	
Para darle realce y elegancia a su vehiculo	
Sugerencia de amistades	

m. ¿Cree que es necesario utilizar este producto?

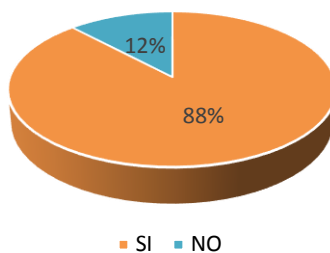
Si	
No	
Talvez	

GRACIAS POR SU ATENCION Y LA INFORMACION BRINDADA

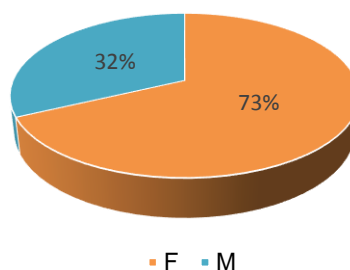


RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO

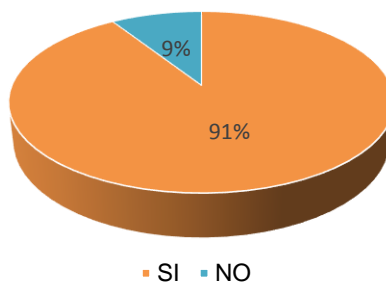
a. Posee vehiculo



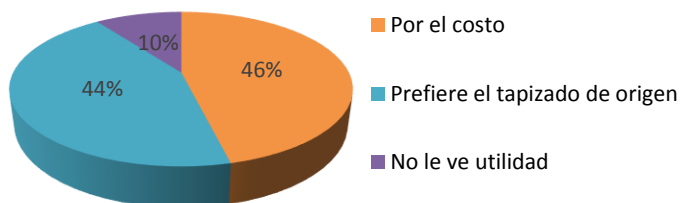
b. Sexo del encuestado.



c. Usa Forros de Vehiculos

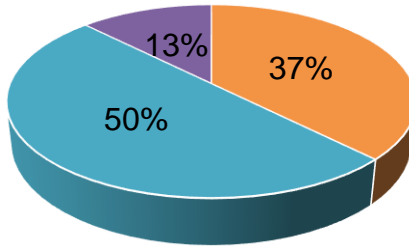


d. Por que no usa Forro



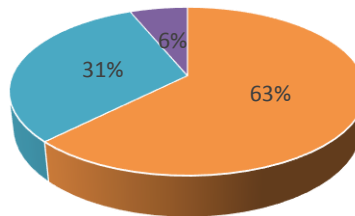


e. ¿De cuantas Fila es su Vehiculo?



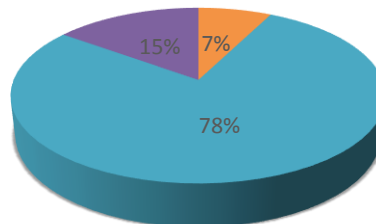
■ 1 ■ 2 ■ 3

f. ¿Que fin tiene su vehiculo?



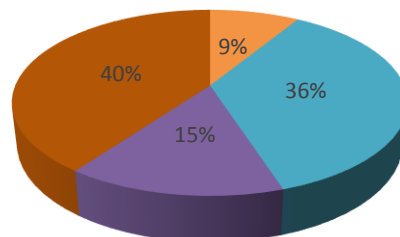
■ Uso personal ■ Uso laboral ■ Otros

i. ¿Cuáles son sus favoritos?



■ Estandar ■ Tela ■ Cuero

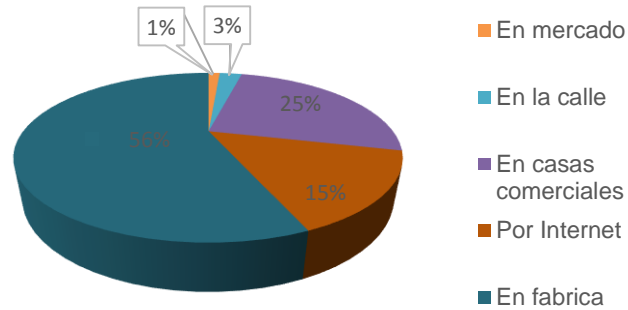
j. ¿Cada cuanto cambia su forro?



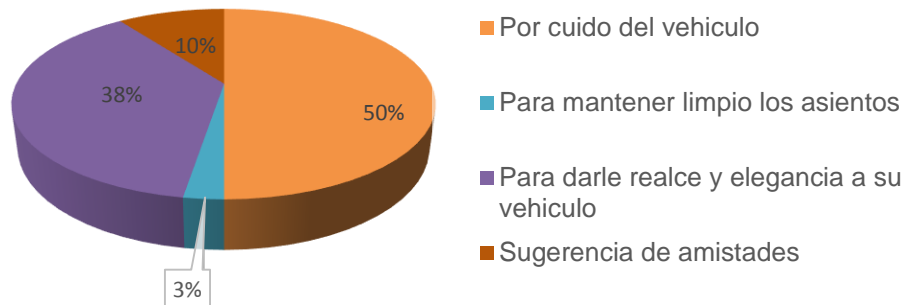
■ Mensual ■ Trimestral ■ Semestral ■ Anual



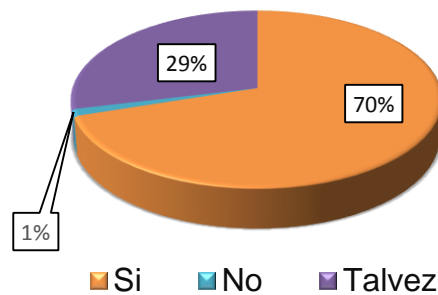
k. ¿Donde compro su forro?



l. ¿Cuales son las razones por las cuales forra su vehiculo?



m. ¿Cree que es necesario utilizar este producto?





Encuesta # 1

AUTO FORROS S,A.
 EVALUACIÓN DE SERVICIO DE AUTO FORROS S,A.

FECHA: _____

Buenos dias, somos de la firma XY contratada para evaluar los servicios brindados por Auto forros S,A.

Código del encuestador: _____

Encuesta N°: _____

P1) Ha realizado usted compras en Auto Forros S,A?
 Marque X
 Sí Continúe con el siguiente pregunta.
 No Continúe con el punto P3.

P2) Califique el nivel de satisfaccion que le brindaron en Auto Forros S,A.?

	Muy insatisfech o	Insatisfech o	Satisfecho	Muy Satisfecho
Tipos de Aspectos				
1. Atención y/o Servicio al cliente				
2. Presentación del Local				
3. Presentación del Vendedor				
4. Amabilidad del vendedor				
5. Composicion del producto				
6. Impacto de los precios				
7. Rapidez en la caja				
8. Amabilidad de la cajera				
9. Rapidez en la entrega				
10. Amabilidad del instalador				
11. Rapidez en la instalación				
12. Agradecimiento por la compra				



Encuesta # 2

Compraría nuevamente un producto o un servicio en Auto Forros S,A.

1. Probablemente si compraria	
2. Definitivamente si compraria	
3. Me es Indiferente	
4. Probablemente no compraria	
5. Definitivamente no compraria	
6. No sabe	

P3) Mencione los Aspectos por los cuales no compro en Auto Forros S,A?
 Haga sus respectivos comentarios a la par del cuadro de la opcion que elija

1. Muy mala atención o servicio	
2. No habia el producto	
3. No habia un vendedor que me atendiera	
4. Los precios muy caros	
5. No me alcanzo el dinero	
6. Estaba realizando una cotización	
7.Otros especifique	

Continue con la P4.

P4) Deacuerdo a la cotización y la descripcion del producto hecho por la vendedora usted compraria en Auto Forros S,A?

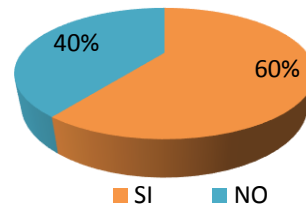
1. Probablemente si compraria	
2. Definitivamente si compraria	
3. Me es Indiferente	
4. Probablemente no compraria	
5. Definitivamente no compraria	
6. No sabe	

GRACIAS POR SU ATENCION Y LA INFORMACION BRINDADA

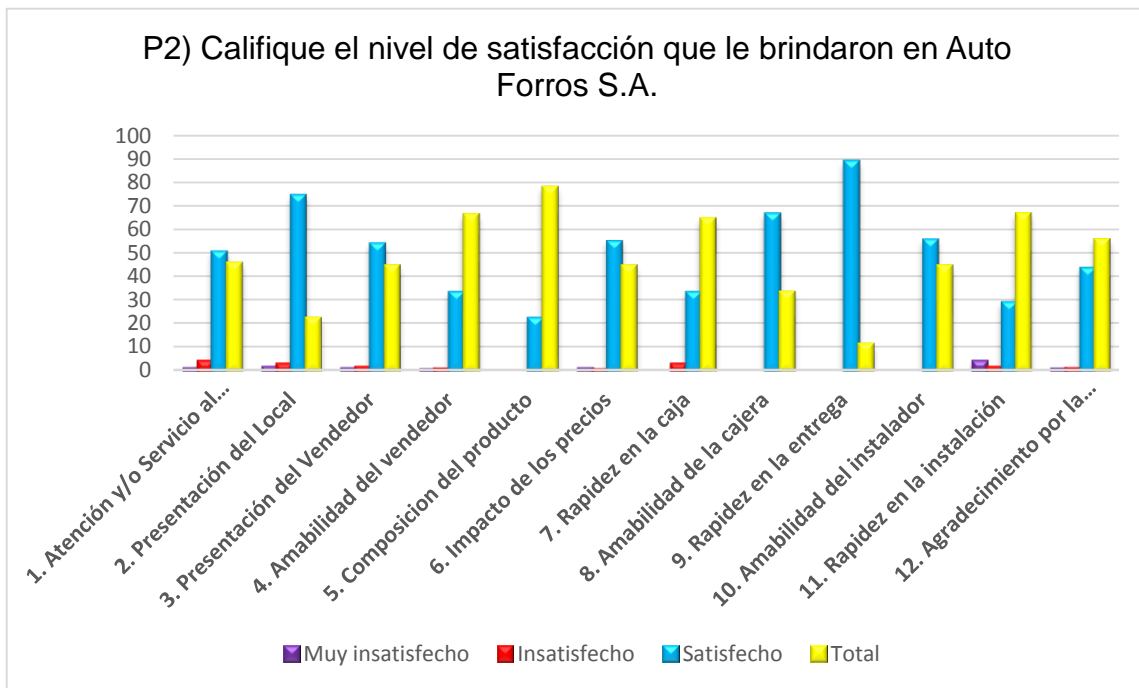


EVALUACIÓN DE SERVICIO DE AUTO FORROS S.A.

P1) ¿ Ha realizado usted compras en Auto Forros S.A?

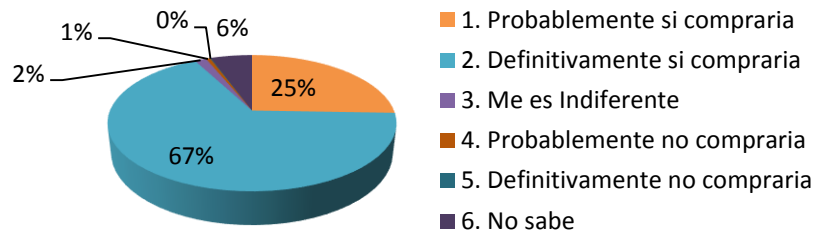


P2) Califique el nivel de satisfacción que le brindaron en Auto Forros S.A.

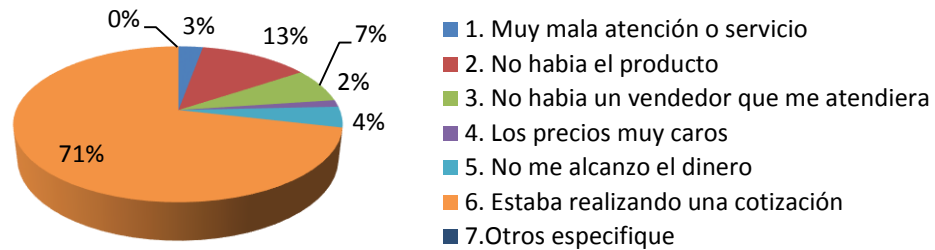




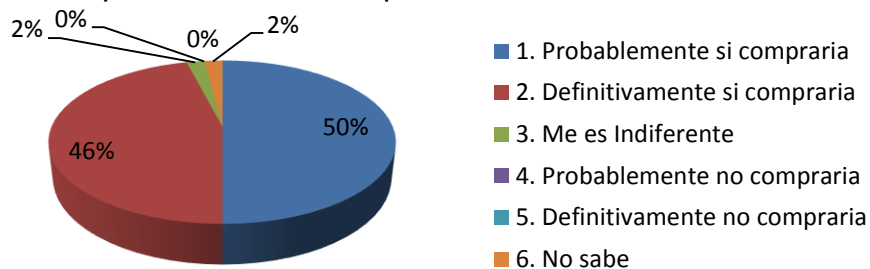
P3) Compraría nuevamente un producto o un servicio en Auto Forro S.A.



P4) Mencione los Aspectos por los cuales no compro en Auto Forros S.A.?



P5) De acuerdo a la cotización y descripción del producto usted compraría en Auto Forros S.A.?





Encuesta # 3

AUTO FORROS S,A.													
INVESTIGACION DE MERCADO DE SU COMPETENCIA													
FECHA:	_____												
Buenos dias, somos de la firma XY contratada para investigar la competencia de Auto Forros.													
Código del encuestador:	_____												
Encuesta N°:	_____												
Usted conoce otra empresa que le hagan competencia Auto Forros S,A.													
	Marque X												
Sí	<input type="checkbox"/>												
No	<input type="checkbox"/>												
	Continue con el siguiente pregunta.												
	Muchas gracias y termina.												
Describa el nombre de la empresa que le hace competencia a Auto Forros S,A.													
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr style="background-color: #FFD700;"> <th colspan="2" style="text-align: center;">NOMBRE DEL COMPETIDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 30%;">COMPETIDOR 1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COMPETIDOR 2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COMPETIDOR 3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COMPETIDOR 4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COMPETIDOR 5</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE DEL COMPETIDOR		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3		COMPETIDOR 4		COMPETIDOR 5	
NOMBRE DEL COMPETIDOR													
COMPETIDOR 1													
COMPETIDOR 2													
COMPETIDOR 3													
COMPETIDOR 4													
COMPETIDOR 5													
De los tres competidores principales conteste la siguiente información													
ITEM	Comp 1	Comp 2	Comp 3										
Cual es su promedio de clientes diarios													
Promedio de compras por registro													
Ventas estimadas al dia													
%Descuentos en ventas													
Numero de vendedores													



Encuesta # 3

Cuales son las formas de distribución de los productos de la competencia

ITEM	Comp 1	Comp 2	Comp 3
Productor a Cliente directo			
Productor- Detallista- Cliente			
Producto- Mayorista- Detallista- Cliente			
Productor- Intermediario- Mayorista			
Distribucion por internet			
Otra Especifique			

Cuales son las formas de pago que acepta?

ITEM	Comp 1	Comp 2	Comp 3
Efectivo decontado			
Cheques			
Tarjeta de Credito Visa, Martercard, Expres			
Tarjeta de debito			
Tarjeta marca propia			
Otros especifique			



Encuesta # 3

Como se clasifica el negocio de la competencia?]

ITEM	Comp 1	Comp 2	Comp 3
Fabrica			
Taller			
Tienda grande			
Puesto de calle			

Como califica los medios de comunicación y publicidad que utiliza cada competidor

ITEM	Comp 1	Comp 2	Comp 3
Avisos impresos revistas y periodicos			
Vallas publicitarias			
Entrecalles			
Comerciales en televisión			
Cuñas en radio			
Mensajes por mail			
Mensaje de textos			
Publicidad por internet			
Otros especifique			

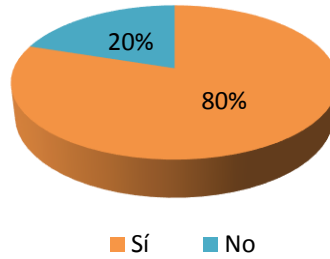
GRACIAS POR SU ATENCION Y LA INFORMACION BRINDADA

Pág. 3.

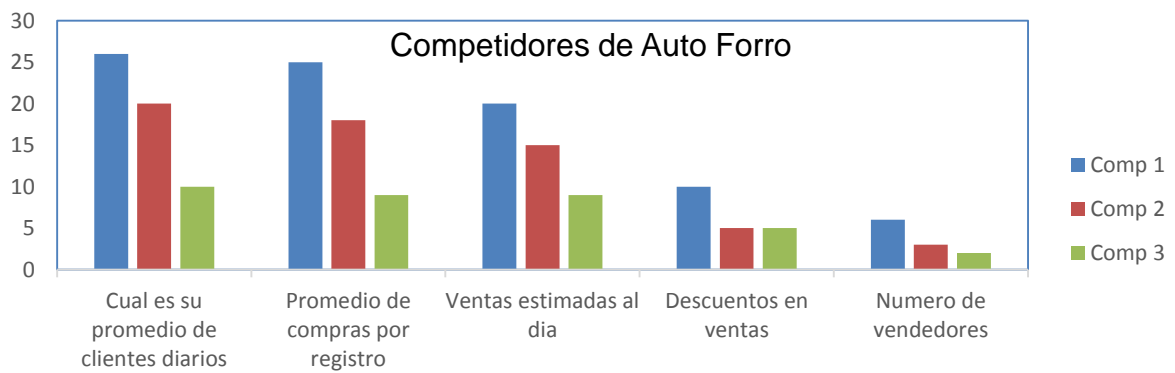
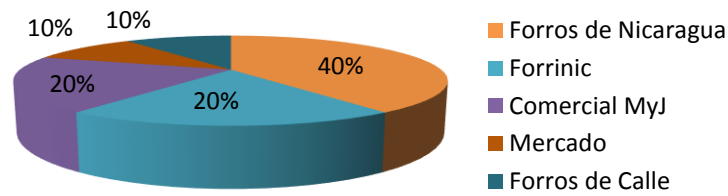
Gráficos Encuesta #3



¿Usted conoce otra empresa que le hagan competencia a Auto Fprros S.A.?

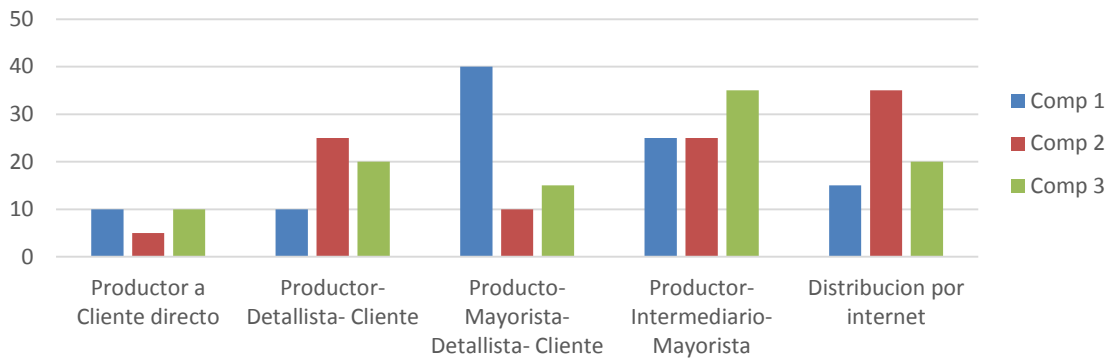


Principales competencias de Auto Forro S.A.

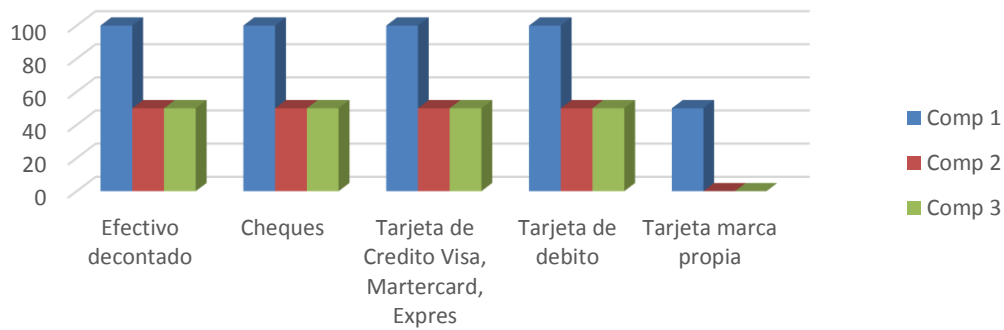




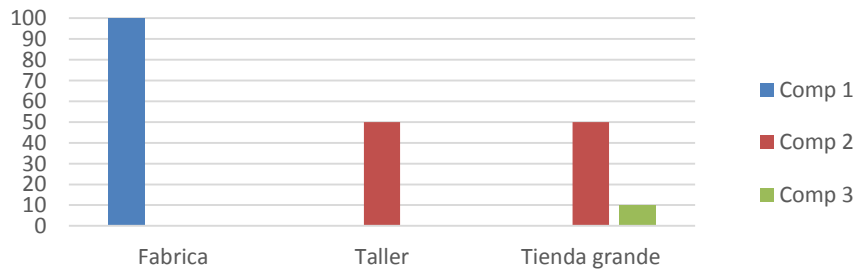
Distribución de los competidores



Formas de Pago



Clasificación de los competidores.





INDICE

Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACIÓN.....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	3
III. OBJETIVOS.....	5
3.1 Objetivo General.....	5
3.2 Objetivos Específicos.....	5
IV. DESARROLLO DEL SUB-TEMA.....	6
4.1 GENERALIDADES DE LAS FINANZAS.....	6
4.1.1 Evolución cronológica de las finanzas	6
4.1.2 Definición de las finanzas.....	7
4.1.3 Áreas generales de las Finanzas	9
4.1.4 Naturaleza de las finanzas	13
4.1.5 Características de las finanzas	13
4.1.6 Clasificación de las finanzas.....	13
4.1.7 Comparación entre las finanzas públicas y privadas	15
4.1.8 Administración financiera nacional versus administración financiera multinacional.....	16
4.1.9 Importancia de las finanzas en la economía nacional.....	18
4.1.10 Relación entre las finanzas y la administración.....	19
4.1.11 Relación con otras ciencias.....	19
4.2 PLANEACIÓN FINANCIERA.....	22
4.2.1 Definición de planeación financiera	22
4.2.2 Importancia de la planeación financiera	26



4.2.3	Objetivo de la Planeación financiera	28
4.2.4	Propósito.....	29
4.2.5	Enfoque de la planeación financiera.....	29
4.2.6	Logros.....	30
4.2.7	Elementos de la planeación	33
4.2.8	Proceso de la planeación.....	35
4.2.9	Partes del proceso de la planeación financiera.	36
4.2.10	Métodos de planeación financiera	37
4.2.10.1	Punto de Equilibrio.....	38
4.2.10.2	Planeación de utilidades	39
4.2.10.3	Apalancamiento y riesgo de operación.....	39
4.2.10.4	Apalancamiento financiero.....	40
4.2.10.5	Presupuestos	42
4.2.10.6	Pronóstico financiero.....	43
4.2.10.7	Estado de origen y aplicación de fondos	43
4.2.11	Etapas que componen el proceso de la planeación	46
4.2.12	Tiempo de la planeación.....	46
4.2.13	Puntos Críticos para la Planeación Financiera.....	47
4.2.14	Tipos de Planeación financiera.....	49
4.2.14.1	Planeación Financiera a Corto Plazo.	50
4.2.14.1.1	Herramientas de planeación financiera a corto plazo.	58
4.2.14.1.2	Preguntas asociadas al concepto de finanzas a corto plazo	69
4.2.14.1.3	Ciclo operativo y ciclo de efectivo	70
4.2.14.1.4	Interpretación del ciclo de efectivo.....	71
4.2.14.1.5	Flujos de efectivo.....	72
4.2.14.1.6	Administración de inventarios.....	74
4.2.14.1.7	Financiamiento a corto plazo.....	75
4.2.14.1.8	Préstamos bancarios a corto plazo.....	77



V. CASO PRÁCTICO.....	79
ENTORNO DE LA EMPRESA.....	79
INTRODUCCIÓN.....	79
MISIÓN.....	84
VISIÓN	84
VII. CONCLUSIONES.....	108
VIII. BIBLIOGRAFÍAS.....	110
IX. ANEXOS	112