

**Planificación Financiera como herramienta fundamental para mejorar la rentabilidad de la empresa SALEM SAC de la ciudad de Chochope, periodo 2009 - 2010**

---



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE  
Laureate International Universities®

**FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA  
CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**“PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA  
FUNDAMENTAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA  
EMPRESA SALEM S.A.C. DE LA CIUDAD DE CHOCHOPE,  
PERIODO 2009 - 2010”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORAS:**

**Bach. MERARY MARISOL DELGADO RODRIGUEZ**

**Bach. KARLA CECILIA SALAZAR POLO**

**ASESOR:**

**C.P.C. WALTER POLLACK VELASQUEZ**

*TRUJILLO - PERU*

2010

## *DEDICATORIA*

*A Dios:*

*A quien le debo la vida y la inteligencia.*

*Quien fortalece mi corazón con su amor y su perdón.*

*Por estar siempre a mi lado a lo largo de toda mi vida, para que en los momentos difíciles no me falte y no pierda la esperanza, si no que con la mayor confianza concentre en la forma más absoluta todos mis esfuerzos y logre mis sueños.*

*A mis padres Irma y César por*

*su ejemplo de trabajo,*

*preocupación y sacrificio moral*

*para mi formación profesional,*

*que a todo momento me*

*apoyaron para ser una mujer de*

*bien.*

*A toda mi familia por que*

*siempre están cuando más los*

*necesito, porque ahora es cuando*

*comparten la alegría que siento.*

*Merary Marisol Delgado Rodríguez*

## *DEDICATORIA*

*Doy infinitas gracias...*

*A Dios, por darme la vida,  
guiarme en mi camino  
recorrido y regalarme una  
familia maravillosa....*

*A mi hijo Leonardo, por ser  
mi fuerza, templanza y mi  
alegría día a día...*

*A mis padres Matilde y  
Edwin, por su amor, apoyo,  
por ser mi ejemplo de vida y  
por confiar en mí...*

*A ellos, mi eterna gratitud*

*Karla Cecilia Salazar Polo*

## PRESENTACIÓN

**Señores Miembros del Jurado:**

En cumplimiento por lo dispuesto por el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado y Estudios continuos de la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, es de nuestro honor someter a vuestra consideración el presente Proyecto: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA SALEM S.A.C. DE LA CIUDAD DE CHOCOPE, PERIODO 2009 - 2010”**, con la finalidad de optar el Título de Contador Público.

El presente trabajo ha sido elaborado con la búsqueda de información, así como la enseñanza impartida por los docentes, a quien agradecemos por el apoyo para culminar nuestra formación.

Finalmente, Señores Miembros del Jurado, hacemos propicia la ocasión, para expresarles anticipadamente nuestro más sincero y permanente reconocimiento de vuestra deferencia.

Trujillo, Julio del 2010.

---

**Merary Marisol Delgado Rodríguez**

---

**Karla Cecilia Salazar Polo**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado con el objetivo de formular e implementar un PLAN FINANCIERO y demostrar que es una herramienta fundamental en la gestión gerencial, que permite a las empresas tener un conocimiento de sus proyecciones a futuro, para lograr un adecuado uso y aplicación de los recursos así mismo predecir como las decisiones afectarán a las ventas, los costos y el ingreso neto.

La Planificación Financiera proporciona “mapas” de los caminos posibles a seguir a objeto de alcanzar o intentar alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Es por ello que se realizó un proceso crítico de la situación financiera actual de la empresa, sobre ella elaboramos un presupuesto, el que finalmente se comparó con los Estados Financieros Reales.

Con la Planificación Financiera para el periodo 2010, su posterior control y evaluación, ha permitido superar deficiencias y llevar a cabo un eficiente manejo de sus operaciones, logrando mejoras que permitieron que la empresa sea más rentable, eficiente en el uso de los recursos y obtenga resultados satisfactorios.

## **ABSTRACT**

The present work of investigation has been elaborated with the objective to formulate and to implement a FINANCIAL PLAN and to demonstrate that it is a fundamental tool in the management, that allow the companies to have a knowledge of its projections to future to achieve a suitable use and application of the resources and make possible to predict as the decisions will affect to the sales, the costs and the net entrance.

The Financial Planning provides “maps” of the ways possible to follow object to reach or to try to reach the objectives raised by the company. It is for that reason that was made a critical process of the present financial situation of the company, on it we elaborated a budget that finally was compared with Real the Financial statements.

With the Financial Planning for period 2010, its later control and evaluation, have allowed to overcome deficiencies and to carry out an efficient handling of its operations, obtaining improvements that allowed that the company is more profitable, efficient in the use of the resources and obtains satisfactory results.

## INDICE

DEDICATORIA

PRESENTACIÓN

RESUMEN

ABSTRACT

### CAPITULO I

I. INTRODUCCION	12
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Problema	13
1.3. Hipótesis	13
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo general	13
1.4.2. Objetivos específicos	14
1.5. Justificación del problema	14

### CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Empresa	15
2.1.1. Definición	15
2.1.2. Objetivo	16
2.1.3. Clases	16
2.2. Planificación	21
2.2.1. Definición	20
2.2.2. Clasificación	21
2.2.3. Pasos para el proceso de planificación	25
2.3. Las Finanzas de la empresa	25
2.3.1. Definición	25
2.3.2. Funciones de las finanzas	27
2.3.2.1 Inversiones	27
2.3.2.2 Financiamiento	28
2.4. Estados Financieros	29

2.4.1. Definición	29
2.4.2. Objetivos	29
2.4.3. Clases	29
2.4.3.1. Balance General	30
2.4.3.2. Estado de Ganancias y Pérdidas	30
2.4.3.3. Estado de Cambios en el Patrimonio Neto	31
2.4.3.4. Estado de Flujo de Efectivo	31
2.5. Presupuesto	32
2.5.1. Noción del Presupuesto	32
2.5.2. Definición	32
2.5.3. Importancia	32
2.5.4. Ventajas y Limitaciones	33
2.5.5. El presupuesto en el tiempo	34
2.5.6. Clasificación	35
2.5.7. El presupuesto y la Gerencia	44
2.5.8. El presupuesto y el Proceso Administrativo	45
2.5.9. El Control Presupuestario	46
2.6. Planificación Financiera	49
2.6.1. Herramientas Financieras	50
2.6.1.1 Estado de Origen y Aplicación de Fondos	50
2.6.1.2 Punto de Equilibrio	51
2.6.1.3 Planificación de Utilidades	52
2.6.1.4 Apalancamiento Operativo	52
2.6.1.5 Apalancamiento Financiero	52

### **CAPÍTULO III**

III. PRESENTACION DE LA EMPRESA	53
3.1. Reseña Histórica de la Empresa	53
3.2. Situación Actual	53
3.3. Localización de la Empresa	53
3.4. Aspecto Tributario	53
3.5. Estructura Orgánica	53



3.6.	Organigrama	54
3.7.	Descripción de Funciones	55
3.8.	Cultura Organizacional	58
3.8.1.	Visión	58
3.8.2.	Misión	58
3.8.3.	Valores	58
3.9.	Alianzas Estratégicas	59
3.10.	Comercialización	60
3.10.1.	Fuerza de Ventas	60

#### **CAPITULO IV**

IV.	ANALISIS DEL CASO PRÁCTICO	61
4.1.	Situación Administrativa de la Empresa	62
4.2.	Análisis de la Situación Económica-Financiera Actual	63
4.3.	Propuesta de Implementación de la Planificación Financiera	65
4.4.	Aplicación de la Planificación Financiera	66
4.5.	Evaluación de la Planificación Financiera	67
4.5.1	Análisis de Gestión	67
4.5.2	Análisis de Liquidez	68
4.5.3	Análisis de Rentabilidad	68
4.5.4	Análisis de Solvencia	68
4.5.5	Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondos	69
4.5.6	Análisis del Punto de Equilibrio	70
4.5.6	Análisis del Apalancamiento Operativo	71
4.5.7	Análisis del Apalancamiento Financiero	73

#### **CAPITULO V**

I.	CONCLUSIONES	75
II.	RECOMENDACIONES	76
III.	BIBLIOGRAFIA	78

## INDICE DE ANEXOS

I.	SITUACIÓN FINANCIERA 2008-2009	80
1.1.	Balance General 2008 (Anexo 1)	80
1.2.	Estado de Ganancias y Pérdidas 2008(Anexo 2)	81
1.3.	Balance General 2009 (Anexo 3)	82
1.4.	Detalle de las cuentas del Balance 2009 (Anexo 4)	83
1.5.	Estado de Ganancias y Pérdidas 2009 (Anexo 5)	86
1.6.	Detalle de las Cuentas del EGYD 2009 (Anexo 6)	88
II.	SITUACIÓN FINANCIERA 2010	
2.1	Balance General (Anexo 7)	90
2.2	Estado de Ganancias y Pérdidas (Anexo 8)	91
2.3	Flujo de caja Proyectado (Anexo 9)	93
2.4	Ventas por Unidades Físicas (Anexo 10)	95
2.5	Factor de Conversión (Anexo 11)	97
2.6	Ventas Unitarias en Soles (Anexo 12)	98
2.7	Precios Unitarios por Caja Física (Anexo 13)	100
2.8	Descuentos Unitarios por Caja Física (Anexo 14)	102
2.9	Ingresos Totales en Soles (Anexo 15)	104
2.10	Costo de Ventas Unitarias (Anexo 16)	106
2.11	Costo de Ventas en Soles (Anexo 17)	107
2.12	Margen de Contribución en Soles (Anexo 18)	109
2.13	Cuadro Resumen de Ventas (Anexo 19)	111
2.14	Planilla de Remuneraciones (Anexo 20)	112
2.15	Cuadro Resumen de Remuneraciones (Anexo 21)	113
2.16	Cuadro de Activo Fijo y Depreciación Proyectada (Anexo 22)	114
2.17	Detalle de Seguros (Anexo 23)	117
2.18	Renovación de Seguros (Anexo 24)	118
2.19	Costo mensual de combustible (Anexo 25)	119
2.20	Costo de mantenimiento (Anexo 26)	121
2.21	Costos Fijos (Anexo 27)	122

2.22	Movilidad de Trabajadores (Anexo 28)	123
2.23	Cálculo de IGV (Anexo 29)	124
2.24	Cálculo de Impuesto a la Renta (Anexo 30)	125
III.	SITUACIÓN FINANCIERA 2010 (INCLUYE ESTRATEGIAS)	
3.1	Balance General (Anexo 31)	126
3.2	Estado de Ganancias y Pérdidas (Anexo 32)	128
3.3	Flujo de Caja Proyectado (Anexo 33)	130
3.4	Cuadro comparativo de cotizaciones – Leasing (Anexo 34)	132
3.5	Arrendamiento Financiero (Anexo 35)	133
3.6	Cuadro de Activo Fijo y Depreciación Proyectada (Anexo 36)	134
3.7	Costo de Mantenimiento (Anexo 37)	135
3.8	Costos Fijos (Anexo 38)	136
3.9	Cálculo de IGV (Anexo 39)	137
3.10	Cálculo del Impuesto a la Renta (Anexo 40)	138
3.11	Detalle de Seguros (Anexo 41)	139
3.12	Renovación de Seguros (Anexo 42)	140
3.13	Análisis Financiero: Ratios (Anexo 43)	141
3.14	Análisis Vertical del Balance General (Anexo 44)	142
3.15	Análisis Vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas (Anexo 45)	143
3.16	Estado de Origen y Aplicación de Fondos (Anexo 46)	144
3.17	Punto de Equilibrio (Anexo 47)	145
3.18	Apalancamiento Operativo y Financiero (Anexo 48)	148

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.**

Las empresas en el Perú y en el mundo contribuyen al progreso de sus respectivos entornos, toda vez que estas aumentan el número de personas empleadas, generan nuevos y mejores proyectos de desarrollo para el país, asimismo incrementan la cultura social en las personas y mejoran sus relaciones. En los últimos tiempos la región La Libertad ha liderado en crecimiento económico e inversión, lo que consecuentemente provoca el impulso de las empresas inmersas a mejorar su misión. Congruentemente se ha evidenciado transformaciones notables en la manera de visionar y planear los negocios, como consecuencia de ello, resulta importante que las empresas busquen nuevas técnicas, procesos y/o métodos mediante las cuales puedan proyectar sus operaciones y así mejorar su gestión y sobre todo generar mayores niveles de rentabilidad.

Uno de los principales objetivos de las empresas es incrementar rentabilidad a través del tiempo. Es por ello que realizando un presupuesto de sus diversas operaciones, podrá alcanzar su visión, competir en nuevos mercados y con grandes empresas.

Considerando los puntos anteriores, es necesario analizar la gestión de la empresa, evaluar su capital de trabajo y proyectarla hacia el futuro. Teniendo en cuenta que su principal problema, es que no cuentan con un adecuado conocimiento de sus proyecciones al futuro, que le posibiliten un adecuado uso y aplicación de los recursos, con el fin de lograr cumplir sus objetivos y metas y así mismo predecir como afectarán las decisiones a las ventas, los costos y el ingreso neto.

Tal es así como Salem que es una empresa de comercialización de productos masivos, como es las bebidas gaseosas al ser un distribuidor

exclusivo de una marca en específico, la cual le exige una cuota en ventas y la que si se viene alcanzando pero no tiene el mismo efecto en la rentabilidad de la empresa: no hay un control de las inversiones, costos y/o gastos, en conclusión no se está llegando a la rentabilidad esperada, es así como Salem debe tener claro una misión, visión y objetivos cuantificados, para poder lograrlos debe basarse en un presupuesto maestro el cual deberá contener un programa comercial, de administración, de recursos humanos, de distribución, de finanzas, etc. Con estrategias para su desarrollo y hacer un control presupuestal continuo con la finalidad de lograr los objetivos y metas comerciales y también de rentabilidad para los accionistas.

## **1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿La planificación financiera contribuirá a mejorar la rentabilidad de la Empresa SALEM S.A.C. de la ciudad de Chocope?

## **1.3. HIPOTESIS**

La Planificación financiera contribuye a mejorar la rentabilidad de la Empresa SALEM S.A.C. de la ciudad de Chocope.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Demostrar que la aplicación de un Plan Financiero ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa SALEM S.A.C. de la ciudad de Chocope.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la realidad de la empresa basándonos en sus procesos y en la toma de recolección de información.
- Definir claramente la propuesta de implementación de un Plan Financiero en la Empresa.
- Aplicar el Plan Financiero.
- Evaluar el Plan Financiero elaborado para la Empresa SALEM SAC.

### **1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente trabajo busca demostrar que la realización de un presupuesto permite planificar las líneas de acción de cada centro de responsabilidad de la empresa con la finalidad de alcanzar una meta prevista en un periodo determinado; para después comparar los resultados con los datos presupuestados y verificar los logros o remediar las diferencias.

A través del presente proyecto de investigación se brindará a la gerencia un análisis que permita detectar y proponer mejoras en sus ventas, costos y gastos, conocer los procedimientos que deben seguirse para el logro de los objetivos mediante la implementación de un Presupuesto; así mismo servirá como precedente para futuros investigadores.

## CAPITULO II

### II. MARCO TEORICO

#### 2.1. EMPRESA

##### 2.1.1. Definición

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

Es una persona jurídica, cualquiera que sea su régimen jurídico, y cuya actividad principal consista en la producción de bienes y servicios destinados al mercado.

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales”.

Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense

el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

### **2.1.2. Objetivo**

El objetivo fundamental de la empresa, con independencia de su naturaleza, consiste en la elaboración de bienes o servicios útiles para la satisfacción de las necesidades humanas.

Para el caso particular de las empresas inmersas dentro del sistema capitalista su objetivo es la obtención de lucro buscando cada vez más la maximización del mismo.

### **2.1.3. Clases**

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas.

#### **2.1.3.1 Según la actividad económica que desarrolla:**

- ✓ **El sector primario o agrario:** está formado por las actividades económicas relacionadas con la obtención de recursos de la naturaleza, implican la extracción y obtención de materias primas procedentes del medio natural. Dichas actividades son: agricultura, minería, ganadería, silvicultura, pesca.
  
- ✓ **El sector secundario:** es el conjunto de actividades que implican transformación de alimentos y



materias primas a través de los más variados procesos productivos. Normalmente se incluyen en este sector siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático, etc. La construcción, aunque se considera sector secundario, suele contabilizarse aparte pues, su importancia le confiere entidad propia.

**2.1.3.2 Según la forma jurídica**, es decir, atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

✓ **Empresas individuales:** Se llama así cuando la empresa pertenece a una sola persona, la cual, asume toda la responsabilidad del negocio y responde a las obligaciones del mismo con todo su patrimonio; quiere decir que su responsabilidad frente a terceros es limitada.

✓ **Empresas societarias o sociedades:** Generalmente constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están las sociedades: anónima, colectiva, comanditaria, de responsabilidad limitada y las sociedades de

economía social, como son las cooperativas.

**2.1.3.3 Según su dimensión:** No existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores, la cual delimita la magnitud de las empresas de esta forma:

- ✓ **Microempresa:** Es aquella que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción o de comercialización de bienes, o de prestación de servicios.
- ✓ **Pequeña empresa:** La pequeña empresa reúne adicionalmente las siguientes características: el número total de trabajadores no excede de veinte personas y el valor total anual de las ventas no excede de veinticinco unidades impositivas tributarias.
- ✓ **Mediana Empresa:** Aquella que tiene un número entre 50 y 250 trabajadores; contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población al crear un mecanismo redistributivo de

la propiedad entre parientes y amigos. Constituyen un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos.

- ✓ **Gran Empresa:** Posee más de 250 trabajadores. Tiene en sus manos, no sólo el presente sino el futuro económico del país, no sólo en su función económica, sino trascendiendo a su compromiso social, entendido este último como su vínculo con las empresas más **pequeñas y con la sociedad en general.**

**2.1.3.4 Según su ámbito de actuación.** En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- ✓ **Empresas Locales:** Son aquellas cuyo ratio de acción es su localidad.
- ✓ **Empresas Regionales:** Son aquellas que están enmarcadas dentro de una determinada región.
- ✓ **Empresas Nacionales:** Son las entidades ubicadas dentro de un territorio patrio.

- ✓ **Empresas Multinacionales:** Son aquellas que cuentan con sucursales en diferentes países

#### 2.1.3.5 Según la titularidad del capital, pueden ser:

- ✓ **Empresa privada:** Si el capital está en manos de inversionistas particulares, y su finalidad es 100% lucrativa; este proviene de tres fuentes:

Nacionales: cuando los inversionistas son 100% del país.

Extranjeros: los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales: cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

- ✓ **Empresa pública:** Si el capital y el control están en manos del estado, cuya finalidad es la prestación de servicios, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.
- ✓ **Empresa mixta:** Si la propiedad es compartida; existe la coparticipación del estado y los particulares para

producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios

- ✓ **Empresa social:** Si el capital está en su mayor parte en manos de los trabajadores y cuyo fin no es lucrativo. Como por ejemplo las cooperativas.

## 2.2. PLANIFICACIÓN

### 2.2.1. Definición

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).

En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del

futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

### **2.2.2. Clasificación**

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

#### **✓ La Planificación Estratégica**

Es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se

diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica.

Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

#### ✓ **La Planificación Operativa**

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres



tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

### **2.2.3. Pasos para el proceso de planificación:**

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales (Cortés, 1998): 1) definición de los objetivos organizacionales; 2) determinar donde se está en relación a los objetivos; 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras; 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

## **2.3. LAS FINANZAS DE LA EMPRESA:**

### **2.3.1. Definición**

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. También suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero.

El término finanzas proviene 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).

Resulta obvio mencionar, que los objetivos generales de cualquier empresa suelen ser de tipo financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras.

Tiempo atrás, el conocimiento de las finanzas quedaba reservado al departamento o persona encargada de tal labor, y los restantes departamentos se limitaban a sus respectivas responsabilidades, haciendo abstracción de temas concernientes a las finanzas de la empresa.

Actualmente, en la empresa moderna, las decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de áreas ajenas debe tener unos conocimientos básicos en cuestiones financieras.

También hoy, el mundo en el que se mueven las empresas hace que cualquier propietario de un negocio, por pequeño que sea, necesite conocer las bases de la contabilidad y las finanzas. Palabras como balance, cuenta de resultados, amortización, provisiones, ratios, etc. forman parte de la cultura empresarial de las personas que llevan a cabo una actividad de empresa. El conocimiento de estos estados financieros resulta de suma importancia para conocer en que situación se encuentra la empresa y como se debe planificar su futuro.

Todas las funciones de las finanzas en una empresa, se basan en dos principales: la función de inversión y la función de financiamiento.

Estas funciones son opuestas, pero, a la vez, complementarias, por ejemplo, si depositamos dinero en una cuenta bancaria, estaremos invirtiendo dinero (inversión) y, a la vez, el banco estaría financiándose (financiamiento). Y, por otro lado, si

obtenemos un crédito del banco (financiamiento), el banco estaría invirtiendo (inversión).

Una operación financiera, siempre puede ser vista desde dos puntos de vista diferentes, pero complementarios, desde el punto de vista la inversión y desde el punto de vista del financiamiento.

## **2.3.2. Funciones de las finanzas**

### **2.3.2.1 Inversiones**

La función de inversiones por parte de finanzas consiste en:

- ✓ Buscar opciones de inversión con las que pueda contar la empresa, opciones tales como la creación de nuevos productos, adquisición de activos, ampliación del local, compra de títulos o acciones, etc.
- ✓ Evaluar dichas opciones de inversión, teniendo en cuenta cuál presenta una mayor rentabilidad, cuál nos permite recuperar nuestro dinero en el menor tiempo posible. Y, a la vez, evaluar si contamos con la capacidad financiera suficiente para adquirir la inversión, ya sea usando capital propio, o si contamos con la posibilidad de poder acceder a alguna fuente externa de financiamiento.
- ✓ Seleccionar la opción más conveniente para nuestro negocio.
- ✓ La búsqueda de opciones de inversión se da cuando:
- ✓ Queremos hacer crecer el negocio, por ejemplo, al adquirir nuevos activos, nueva maquinaria, lanzar nuevos productos, ampliar el local, comprar nuevos locales, etc.

- ✓ Contamos con exceso de liquidez (dinero en efectivo que no vamos a utilizar) y queremos invertirlo con el fin de hacerlo crecer, por ejemplo, en la adquisición de títulos o acciones, en depósitos de cuentas bancarias, etc.
- ✓ Para evaluar y conocer la rentabilidad de una inversión se hace uso del Análisis Financiero, del cual, una de sus principales herramientas, son el VAN y el TIR.

### **2.3.2.2 Financiamiento**

La función de financiamiento por parte de finanzas consiste en:

- ✓ Buscar fuentes de financiamiento para la empresa, fuentes tales como préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, etc.
- ✓ Evaluar dichas fuentes de financiamiento, por ejemplo, en el caso de adquirir un préstamo o un crédito, evaluar cuál nos brinda mejores facilidades de pago, cuál tiene un menor costo (menor tasa de interés). Y, a la vez, evaluar nuestra capacidad para hacer frente a la adquisición de la deuda.
- ✓ Seleccionar la más conveniente para nuestro negocio.
- ✓ La búsqueda de financiamiento se da cuando:
- ✓ Existe una falta de liquidez para hacer frente a las operaciones diarias del negocio.
- ✓ Queremos hacer crecer el negocio, por ejemplo, queremos adquirir nueva maquinaria, lanzar un nuevo producto, ampliar el local, etc., y no

contamos con capital propio suficiente para hacer frente a la inversión.

## **2.4. ESTADOS FINANCIEROS**

### **2.4.1. Definición**

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales.

Son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Ésta información resulta útil para gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

Los estados financieros son herramienta más importante con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran.

### **2.4.2. Objetivo**

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas.

### **2.4.3. Clases de Estados Financieros**

Habitualmente cuando se habla de estados financieros se sobreentiende que son los referidos a la situación actual o pasada, aunque también es posible formular estados financieros proyectados. Así, podrá haber un estado de situación proyectado, un estado de resultados proyectado o un estado de flujo de efectivo proyectado.

#### **2.4.3.1 Balance General**

Es un informe financiero que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento determinado. El cual se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

#### **2.4.3.2 Estado de Ganancias y Pérdidas**

Es un Estado financiero que suministra información de las causas que generaron el resultado de una organización durante un período (ejercicio económico), sea bien este un resultado de ganancia o pérdida. Las partidas que lo conforman suelen clasificarse en resultados ordinarios y extraordinarios, de modo de informar a los usuarios de los Estados financieros la capacidad del ente emisor de generar utilidades en forma regular o no.

El estado de resultados incluye en primer lugar el total de ingresos provenientes de las actividades principales del ente y el costo incurrido para lograrlos. La diferencia entre ambas cifras indica el resultado bruto o margen bruto sobre ventas que constituye un indicador clásico de la información contable. Habitualmente se calcula el resultado bruto como porcentaje de las ventas, lo que indica el margen de rentabilidad bruta con que operó la compañía

### **2.4.3.3 Estado de Cambios en el Patrimonio Neto**

Es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de un ente y de cómo este varía a lo largo del ejercicio contable como consecuencia de:

- ✓ Transacciones con los propietarios (Aportes, retiros y dividendos con los accionistas y/o propietarios).
- ✓ El resultado del período.

El resultado del período se denomina ganancia o superávit cuando aumenta el patrimonio y pérdida o déficit en el caso contrario.

### **2.4.3.4 Estado de Flujo de Efectivo**

Es un estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

Este estado ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

## 2.5. PRESUPUESTOS

### 2.5.1. Nociones del Presupuesto

La palabra *Presupuesto* se compone de dos raíces latinas: PRE: antes de, o delante de, y SUPUESTO: hechos, formado. Por lo tanto, PRESUPUESTO significa “antes **de lo hecho**”

### 2.5.2. Definición

Estimación programada, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Es la formulación en términos numéricos de planes para un período futuro dado. Así, los presupuestos son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros -como los presupuestos de gastos e ingresos y de capital- o no financieros -como los presupuestos de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción.

### 2.5.3. Importancia

- Es una herramienta moderna para la planeación y el control de actividades que reflejan el comportamiento de indicadores económicos, y permite a la empresa mantenerse en el mercado competitivo, puesto que disminuye la incertidumbre en los riesgos asumidos y por lo tanto otorga una mayor exactitud en los resultados finales del negocio.



- Ayudan a determinar cuáles con las áreas fuertes y débiles de la empresa.
- Juega un papel importante en aspectos administrativos, contables y financieros.

#### **2.5.4. Ventajas y Limitaciones**

##### **2.5.4.1. Ventajas**

- ✓ Permite determinar si los recursos están disponibles para ejecutar las actividades y se procura la consecución de los mismos.
- ✓ Permite escoger aquellas decisiones que aporten mayores beneficios a la entidad.
- ✓ Da una base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, ventas, etc.), las cuales pueden ser replanteadas si después de evaluarlas no son las adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- ✓ Procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- ✓ Ayuda a optimizar recursos.
- ✓ Facilita la vigencia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

- ✓ Conduce la fuerza del trabajo en forma más productiva.
  
- ✓ Con base a la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego en un costo óptimo.

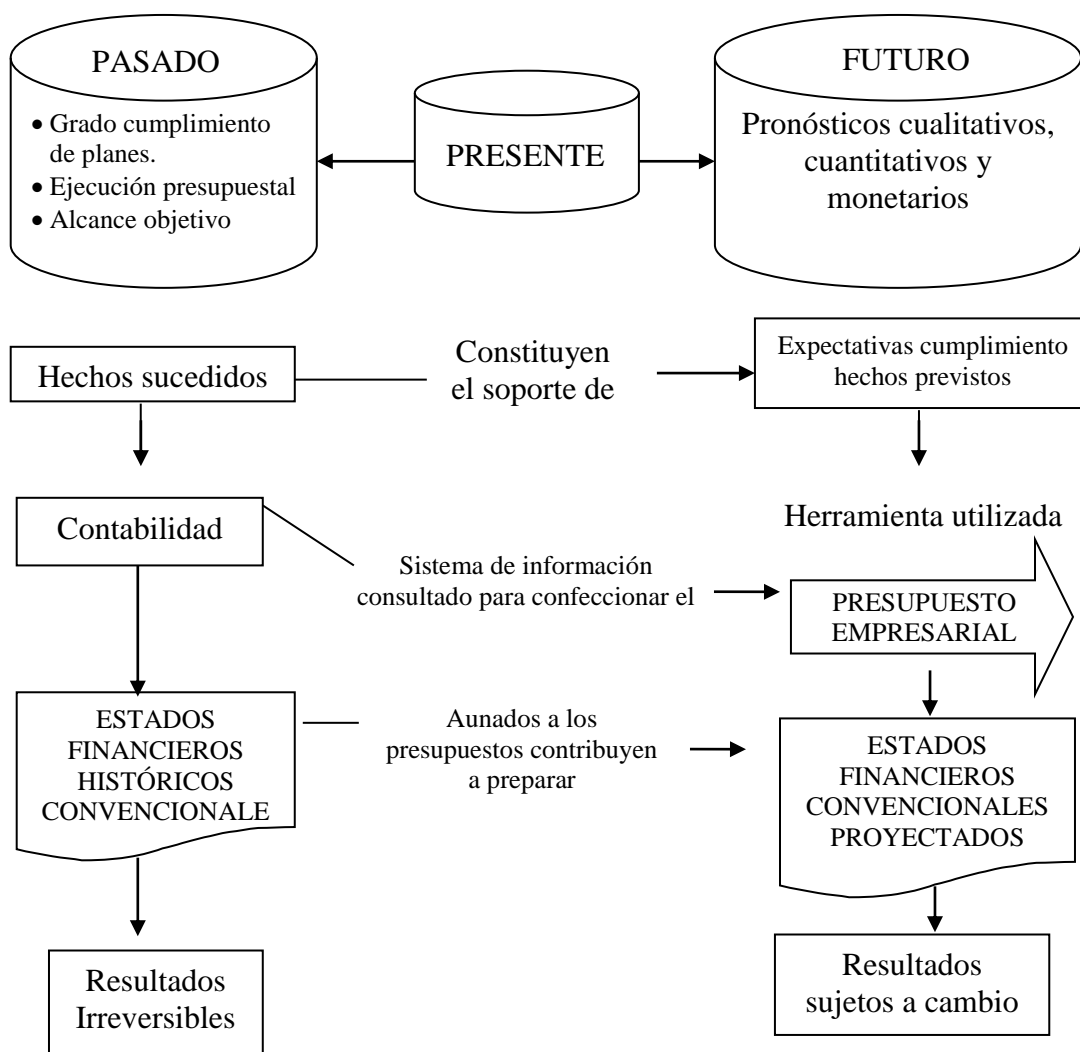
#### **2.5.4.2. Limitaciones**

- ✓ Está basado en estimaciones o pronósticos, que son susceptibles de errores, y a imprevistos como: disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.
  
- ✓ Es solo una herramienta de la administración, un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
  
- ✓ Su implantación y funcionamiento necesita tiempo por lo tanto los resultados pueden no ser inmediatos.

#### **2.5.5. El Presupuesto en el Tiempo**

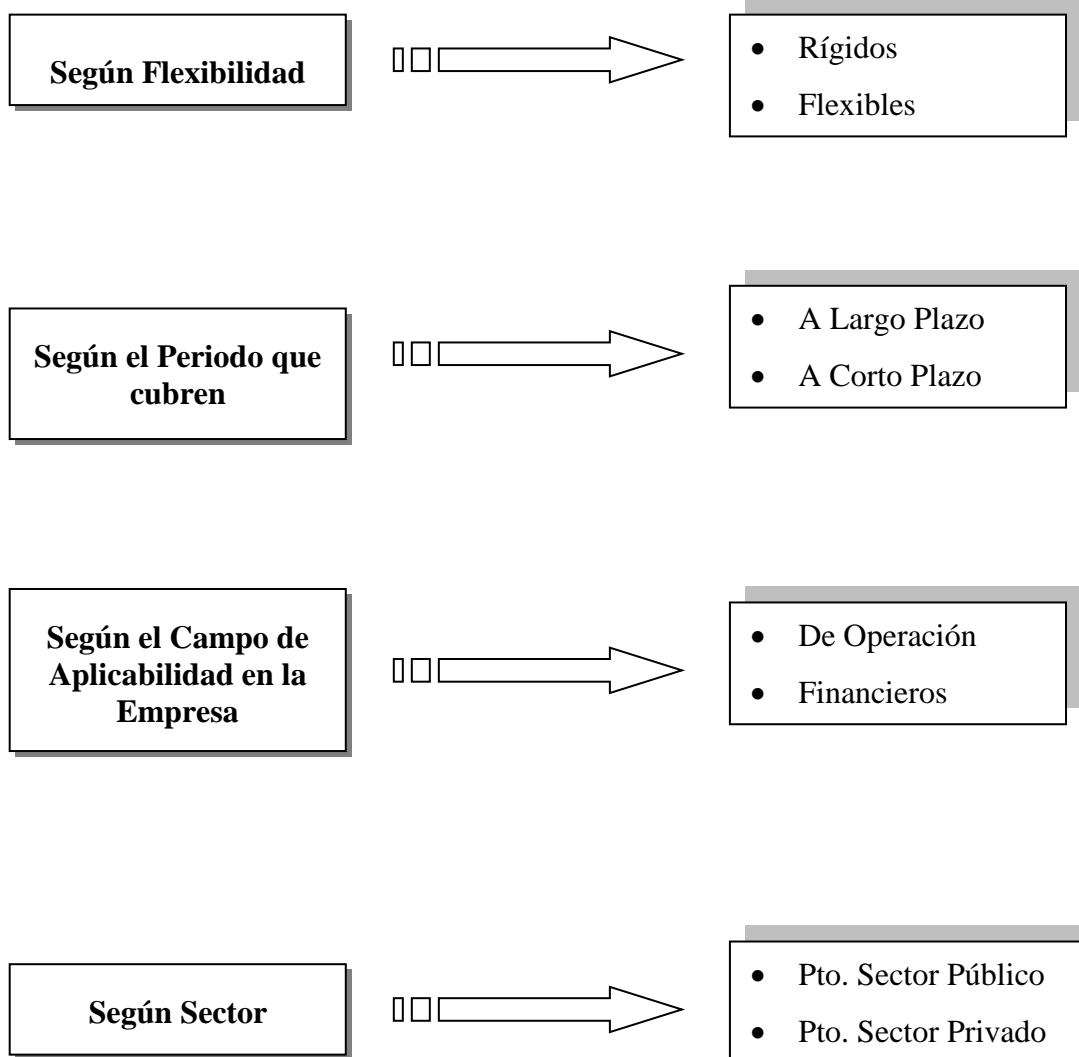
Los datos históricos son trascendentales para la elaboración del presupuesto ya que pueden constituir un parámetro a considerar en la proyección. El presupuesto, que implica materializar los planes empresariales en información cuantitativa y monetaria, es igualmente el cimiento de los

estados financieros proyectados y representa la base de la toma de decisiones por cuanto permite prever las condiciones económicas de la empresa.



### 2.5.6. Clasificación de Los Presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.



#### 2.5.6.1. Según su flexibilidad

✓ **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:**

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de

control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

✓ **Flexibles o variables:**

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación administrativos y ventas.

**2.5.6.2. Según el periodo que cubran**

✓ **A corto plazo**

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

✓ **A largo plazo**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes de gobierno el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema

financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

### **2.5.6.3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa**

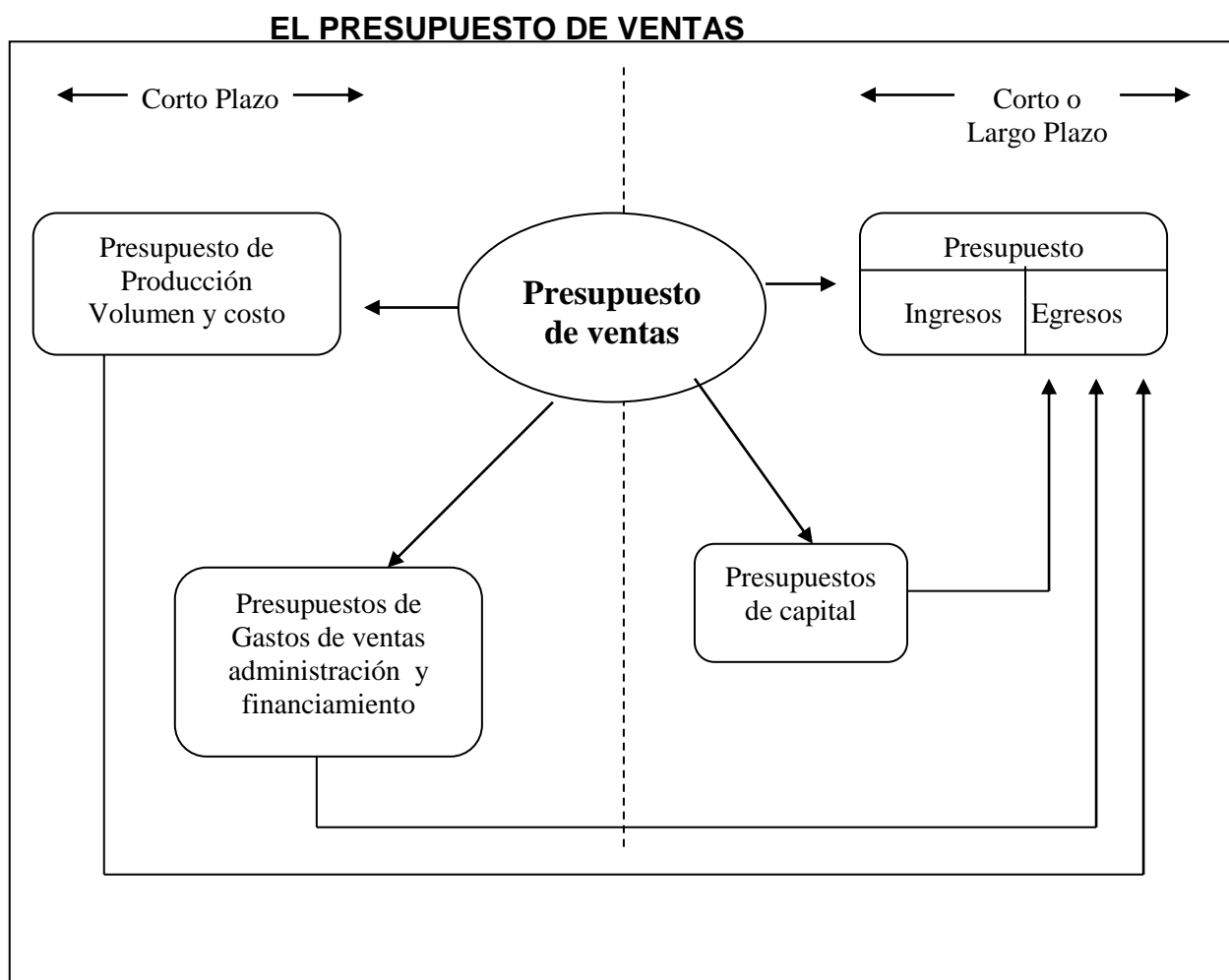
#### **✓ Presupuesto Operativo**

El presupuesto operativo es la expresión cuantitativa de los planes de la empresa con el corto plazo. Muestra en términos monetarios, los ingresos que generará la empresa en un determinado período contable, así como los costos y gastos en que deberá incurrir.

El presupuesto facilita el proceso de planeación y control de una empresa ya que sirve de guía para la acción futura. Para que un presupuesto tenga éxito, deber ser participativo, es decir, debe contar con la aprobación de todo el personal responsable de su ejecución. Para su diseño e implementación se requiere la colaboración de todas las áreas de la empresa, debiendo ser coordinado por una persona o comité denominado comité de presupuesto. Cada área o departamento de la empresa debe comprometerse con los planes trazados y el comité de presupuesto tendrá a su cargo el control periódico de la ejecución presupuestal.

El presupuesto operativo está constituido por el presupuesto de ventas, producción, existencias, compras y gastos operativos.

Su elaboración y aplicación, permiten elaborar el estado de ganancias y pérdidas presupuestado.



✓ **Presupuesto de Ventas:**

Este presupuesto es el más importante, todos los demás presupuestos dependen del presupuesto de ventas. Por ejemplo, la producción se puede determinar con anticipación, sólo cuando se conoce el volumen de ventas que se espera, los estándares de material, mano de obra y costos indirectos se pueden establecer cuando se ha fijado la producción. Igualmente, el volumen de efectivo disponible para el periodo siguiente no se puede determinar sin una estimación del volumen de ventas.

En esta gráfica se observa que las estimaciones del presupuesto de ventas influyen fuertemente en la planeación y en la toma de decisiones de la gerencia y para los objetivos corrientes, así como para los objetivos a largo plazo. El presupuesto de ventas establece el límite superior de los costos que aun permite operaciones productivas y también permite a la gerencia planear el flujo de efectivo de la empresa, lo cual es una necesidad sin se planea expansión de la fábrica o adquisición de nuevas maquinarias.

✓ **Presupuesto de Producción:**

El presupuesto de producción es el punto de partida en las operaciones de fabricación, es el instrumento de la administración para determinar y controlar el uso de los materiales, las instalaciones de la planta y equipo, mano de obra y capital de la empresa: las operaciones de fabricación deben planearse y programarse con anticipación a niveles de máxima eficiencia. La eficiencia depende de una baja rotación de la mano de obra y de la disponibilidad de suficientes materiales y suministros cuando se necesiten.

Cuando se conoce con anticipación el volumen de producción, se puede proporcionar el material y la mano de obra adecuada, de modo que se establezca una producción ininterrumpida. En algunas empresas, las interrupciones de la producción son desastrosas.

En la industria del acero, por ejemplo; apagar los altos hornos y encenderlos de nuevo es un



proceso largo y costoso. Por tanto, se deben considerar todas las posibilidades para planear la producción a fin de prevenir cualquier contingencia desfavorable.

✓ **Presupuesto de Existencias o Inventarios**

A través de las políticas de inventarios establecidas por la gerencia. Se pretende mantener un número tal de unidades por referencia que no sea tan alto que resulte oneroso para la empresa, ni tan bajo que la empresa pierda ventas. Una buena administración de inventarios exige que en los almacenes de la empresa se provisione mercaderías y materias primas en cantidades óptimas que permitan satisfacer necesidades de producción y ventas. Para cada existencia la empresa debe establecer cantidades máximas y mínimas, dependiendo de los siguientes factores:

- Promedios periódicos de consumo (materia primas y demás materiales) o de ventas (mercaderías) rotación de existencias.
- Número de días transcurridos desde el momento en que se coloca el pedido a los proveedores hasta que se reciben en la empresa.
- Capacidad de almacenamiento de la empresa.
- Costo de colocar un pedido.
- Costo de manipular y almacenar los materiales y las mercaderías.

Por lo tanto es muy importante elaborar el presupuesto de existencias porque permite cumplir con el presupuesto de producción y atender los pedidos de los clientes de acuerdo al presupuesto de ventas.

✓ **Presupuesto de Compras y Materiales**

Existen dos fines principales para confeccionar este presupuesto en particular. Por una parte, disponer de un indicador por anticipado de las necesidades globales para el próximo ejercicio permite al departamento de compras acordar los suministros en las mejores condiciones posibles de entrega, calidad y precio. Proporciona además, información esencial para incorporar en el presupuesto de caja en una fase ulterior.

El presupuesto de compras adopta un patrón muy similar al del presupuesto de producción, donde se tiene en cuenta tanto las existencias como las finales y los materiales consumidos en el proceso de producción.

✓ **Presupuesto de Gastos y de Operación**

Los gastos de venta, distribución, administrativos y de financiamiento

que no se controlan pueden convertir un negocio productivo en un negocio de pérdida. Los aumentos de los gastos de venta y distribución pueden conducir a aumentos de las ventas, sin embargo, por desdicha es inevitable llegar al estado de pérdida cuando el volumen de ventas no aumenta a pesar de los esfuerzos adicionales de venta y publicidad. La administración debe prevenir tales ventas y gastos infructuosos, el presupuesto de gastos de ventas es una herramienta útil para establecer este control. El presupuesto de ventas también tiene una función importante en la determinación de los gastos de ventas apropiados, ya que refleja las estimaciones de ventas por producido, territorio y categoría del cliente.

Esto posibilita a la administración para asignar de conformidad los gastos de venta y distribución de la empresa y, por tanto, determinar dónde y en qué medida se deben establecer los controles.

✓ **Financieros**

El presupuesto financiero tiene como objetivo determinar la situación económica de la empresa, al término del período presupuestal. Está

compuesto por el presupuesto de caja y el balance general presupuestado. Los presupuestos operativos y financieros forman parte del presupuesto maestro, el cual se inicia con el presupuesto de ventas y termina con el balance general presupuestado.

#### **2.5.6.4. Según el sector en el cual se utilicen**

##### **✓ Presupuestos del Sector Público**

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

##### **✓ Presupuesto del Sector Privado**

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

#### **2.5.7. El Presupuesto y La Gerencia**

La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

- ✓ Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.

- ✓ Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
  
- ✓ Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

### **2.5.8. El Presupuesto y El Proceso Administrativo**

El proceso administrativo, es el esfuerzo administrativo que realiza la gerencia, que incluye la aplicación de técnicas, procedimientos, motivación al personal y toma de decisiones, con la finalidad de lograr los objetivos trazados por los dueños, socios, accionistas de una empresa.

#### **2.5.8.1 Planeación**

Buscar y seleccionar la alternativa más favorable para la empresa, a través de la implementación de políticas, programas y procedimientos con la finalidad de lograr los objetivos trazados por la empresa.

#### **2.5.8.2 Organización**

Fijar las funciones óptimas en forma técnica, determinando autoridad y responsabilidad a los recursos humanos y asignando en forma eficiente y productiva los recursos materiales de la empresa.

### **2.5.8.3 Coordinación**

Materialización de lo planeado y organizado, manteniendo el equilibrio entre las diversas áreas y secciones componentes de la empresa.

### **2.5.8.4 Dirección**

Encaminar las acciones del personal subordinado, según los planes previamente elaborados y aprobados.

Ejercer el liderazgo dinámico con la finalidad de ejecutar las estrategias y planes aprobados.

### **2.5.8.5 Control**

Es la medición de los resultados obtenidos confrontándolos con los resultados programados, analizando las variaciones ocurridas e implementando las medidas correctivas en el momento oportuno.

## **2.5.9. El control presupuestario**

El control presupuestario es la expresión de detallados planes financieros elaborados para conseguir los objetivos corporativos. Tales planes son esencialmente a corto plazo, desde varios meses hasta un año en adelante. Se basan en objetivos a corto plazo, como un determinado rendimiento del capital o un determinado valor de las ventas o un porcentaje de participación en el mercado. Estos planes deben ser compatibles con los objetivos corporativos a largo plazo.

Al aplicar el control presupuestario es muy importante considerar la información de los resultados reales obtenidos por la empresa, con la información contenida en los presupuestos, para así determinar las principales variaciones

que ha ocurrido y tomar las decisiones correctivas en forma oportuna.

La preparación de detallados planes conduce a la identificación de los recursos- personas, materiales, equipos y dinero necesarios para lograr la realización de dichos planes.

La responsabilidad es delegada a los gerentes de departamento que evalúan como su función encaja dentro del plan global y cómo sus distintas actividades departamentales son coordinadas en función de un objetivo común.

Al utilizar sistemas de presupuestación, la dirección puede comunicar los objetivos de la empresa, delegar responsabilidades y concentrarse exclusivamente en cualquier desviación de los planes sin quedarse atascada en las actividades del día a día.

#### **2.5.9.1 Elementos del control presupuestario**

- ✓ Definir objetivos de la empresa en función de las características de su entorno y de sus puntos fuertes y débiles.
  
- ✓ Disponer de una estructura organizativa que facilite la convergencia entre las decisiones que tomen las personas y los objetivos de la empresa. Ello implica:
  - Diseño del sistema formal de decisión de cada una de las personas de la organización (organigrama, funciones por departamento y por persona,

nombramiento de responsables para los diferentes centros, sistema de coordinación entre departamentos) que clarifique las responsabilidades de cada miembro de la empresa. A partir de la definición de responsabilidades se puede realizar la formulación y comunicación de los subobjetivos departamentales, que están definidos a partir de la especificación de los objetivos, estratégicos globales a los diferentes centros de responsabilidad.

- El diseño de un sistema de indicadores de control por centro de responsabilidad que guíe el comportamiento y el control de cada responsable y que permita su evaluación.
- 
- ✓ Será necesario disponer de un sistema de información, intuitivo o formalizado, que posibilite la evaluación de la gestión de cada responsable y permita la corrección de aquellas variables que interese modificar para mejorar la eficacia de la empresa.
  
  - ✓ Los sistemas formalizados serán más útiles en la medida en que las decisiones y las acciones que se tomen sean repetitivas, los objetivos deben ser



claros y específicos, el conocimiento del resultado de una acción puede ser conocido “a priori” y el resultado puede ser fácilmente medido. En la medida en que esto no se cumpla, será necesario diseñar mecanismos organizados complementarios o promover la motivación individual y determinar aquellos valores organizativos que puedan ser compartidos por las personas que forman parte de la empresa.

## **2.6. La Planificación Financiera**

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

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

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

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

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

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

## **2.6.1. Herramientas Financieras**

### **2.6.1.1. 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, si no 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.
- Readquisición de acciones comunes y preferentes.

#### **2.6.1.2. 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 semivARIABLES.

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.

### **2.6.1.3. Planificación de Utilidades**

El proceso de planificación 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.

### **2.6.1.4. Apalancamiento Operativo**

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.

### **2.6.1.5. Apalancamiento Financiero**

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.

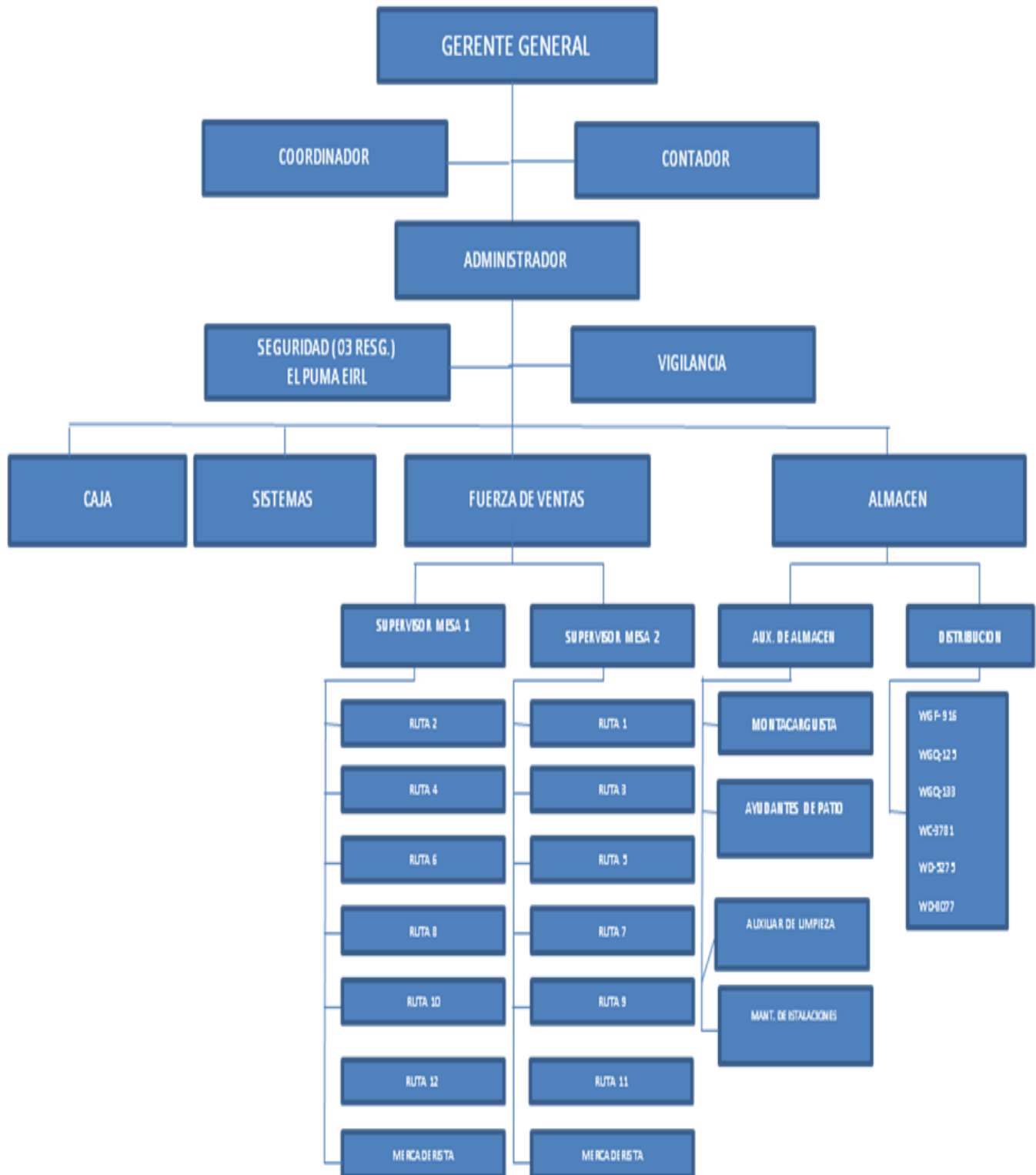
El factor de apalancamiento nos sirve para medir la rentabilidad por acción como consecuencia de un cambio en las utilidades antes de intereses e impuestos.

### III. PRESENTACION DE LA EMPRESA

En este capítulo detallaremos brevemente los datos más relevantes de la empresa:

- 3.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA:** La empresa denominada SALEM SAC representada por el Sr. Juan Adolfo Díaz Rosales se constituyó el 30 de Mayo de 2005 y esta conformada por un capital de S/. 374,000.00 representada por 374 000 Acciones de S/.1.00 cada uno.
- 3.2 SITUACIÓN ACTUAL:** Actualmente la empresa esta administrada por Miguel Vásquez Príncipe y sus ingresos por ventas percibidas anualmente es de S/. 21 628 773.00 y en promedio mensual es de S/. 1 802 398.00 y tiene valorizado en activos fijos netos la suma de S/. 1 779 412.00.
- 3.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA:** La empresa cuenta con local propio ubicado en Carretera Panamericana Norte Km. 604 - Chocope Ascope - La Libertad.
- 3.4 ASPECTO TRIBUTARIO:** La empresa esta inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria SUNAT con RUC 20425684521 y esta acogida al Régimen General.  
Emite los siguientes comprobantes de pago:  
Facturas, boletas de Venta, Notas de Crédito, Guías de Remisión, etc.
- 3.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA:** El organigrama viene a ser la representación grafica de la empresa en la que se refleja las relaciones de responsabilidad y autoridad de todo el personal que labora en ella.

### 3.6 ORGANIGRAMA



### **3.7 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

#### **3.7.1 DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Administrador.

**JEFE DIRECTO** : Propietario

**SUBORDINADOS DIRECTOS:** Supervisores, Ventas, Administrativos y Operativos.

#### **OBJETIVO:**

Garantizar un eficiente soporte administrativo, efectuando el control de las operaciones de almacén, cobranzas, envases, y activos e infraestructura del CDA, con el objeto de apoyar en las operaciones de venta y distribución.

Asimismo llevar los controles y analizar los ingresos y egresos del CDA, en forma diaria con su consolidación mensual, entregando para ello toda la información y registros al área contable para su procesamiento, información que es fundamental para proponer las medidas correctivas orientadas a la obtención de mejores resultados.

#### **FUNCIONES PRINCIPALES:**

1. Verificar el adecuado procesamiento de la información de preventa, así como verificar la correcta liquidación de la distribución de productos y cobranzas efectuadas.
2. Recibir información del Supervisor de Ventas, tanto del personal de ventas así como del mercado para la coordinación y la toma de acciones al respecto,
3. Registro detallado del control del movimiento de Caja diario y consolidación mensual, cuadros de ingresos comparados con el Sistema Comercial - Registro de ventas y cuadro de egresos según los reembolsos diarios con sus respectivos documentos sustentatorios.
4. Control de los saldos de cuentas por cobrar otorgados y cancelados, mediante el sistema comercial y hoja de cálculo.
5. Analizar y revisar diariamente el movimiento de inventarios, así como realizar mensualmente su conciliación. ( incluyendo tomas físicas periódicamente dentro del mes )

6. Evaluar y autorizar con el Responsable de RR-HH. la contratación del personal
7. Coordinar y verificar el mantenimiento de las unidades de reparto y montacargas, así como verificar el registro de gastos de flota y consumo de combustible por unidad de reparto.
8. Coordinar las acciones de cobranza de los créditos otorgados a los clientes, según la información de la cuenta corriente de clientes, considerando el nivel y línea de crédito. (incluye las verificaciones periódicamente en el mercado).
9. Coordinar con el Supervisor de Ventas, los descuentos y créditos otorgados para su modificación si el caso lo requiera.

**3.7.2. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Supervisor de Ventas

**JEFE DIRECTO** : Administrador

**SUBORDINADOS DIRECTOS** : Vendedores.

**OBJETIVO:**

Obtener la mayor participación y liderazgo de nuestros productos en el mercado, orientando al personal de ventas hacia el logro de este fin.

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

1. Mantener e incrementar nuestra cartera de clientes.
2. Supervisar la labor de los vendedores en el campo.
3. Incentivar y motivar a la fuerza de ventas para el cumplimiento de las cuotas programadas.
4. Mantener buenas relaciones con los clientes, para lograr la identificación de estos con nuestros productos.

**3.7.3 DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Jefe de Almacén.

**JEFE DIRECTO** : Administrador



**SUBORDINADOS DIRECTOS** : Auxiliar montacarguista, Auxiliar de almacén, Ayudantes de patio y limpieza.

**OBJETIVO:**

Controlar eficazmente todos los movimientos de líquidos, envases, casilleros, plataformas y planchas plastificadas asignados en el almacén del CDA, realizar el cuadro de inventarios e inspeccionar la carga exacta de las unidades de distribución así como, controlar la devolución efectiva de las mismas dada por los Chóferes de reparto.

Asimismo asegurar un adecuado movimiento de carga, descarga, niveles de stock y asegurar una eficiente rotación del producto.

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

1. Realizar la toma de inventarios diariamente, tanto de producto como de envases, plásticos, plataformas y planchas plastificadas.
2. Realizar los reportes de existencias y su envío de información en forma diaria a Distribución Planta CJRL.
3. Coordinar con su Jefe inmediato el abastecimiento de los de productos por parte de Distribución Planta CJRL.
4. Informar al área de ventas los productos que se encuentran disponibles o no disponibles para su gestión de la venta del día.
5. Preparar y acondicionar el área asignada para la realización eficiente de la verificación de carga en las unidades de distribución en el CDA
6. Responsable operativo de las Auditorias de Inventarios de envases, casilleros, plataformas y planchas plastificadas realizados por Distribución Planta CJRL.

## 3.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

### 3.8.1 Visión

“Una organización orientada al cliente, innovadora, rentable y líder en el mercado de bebidas, conformada por un equipo comprometido con la excelencia, ofreciendo productos de la más alta calidad y prestigio”.

### 3.8.2 Misión

“Satisfacer a nuestros clientes en todas sus ocasiones de consumo de bebidas, creando valor de manera sostenida para nuestros accionistas:

- Distribuyendo eficientemente bebidas de la más alta calidad y seguridad alimentaria;
- Potenciando el desarrollo y bienestar de nuestro personal.
- Promoviendo el desarrollo de nuestros proveedores y clientes;
- Fortaleciendo el vínculo con la comunidad, en nuestro rol de ciudadano responsable”.

### 3.8.3 Valores

La cultura de organización es la que determina la forma de pensar, sentir y actuar de todos sus colaboradores. Está basada en Valores, creencias, costumbres, políticas y normas compartidas por todos.

Estos valores deben ser compartidos, aceptados y practicados por todos los miembros de la organización.

**1. Resultados:** Nos orientamos al cumplimiento de nuestros objetivos, de la manera más eficaz y eficiente.

**2. Calidad:** Logramos la excelencia en toda la cadena de valor, promoviendo el mejoramiento continuo.

3. **Orientación al Servicio:** Atendemos a nuestros clientes, superando sus expectativas.
4. **Trabajo en Equipo:** Fomentamos el trabajo en equipo, en un ambiente constructivo y de comunicación abierta.
5. **Innovación:** Aplicamos la creatividad en la búsqueda continua de oportunidades de mejora.
6. **Respeto:** Tratamos a las personas con equidad y con la misma consideración que deseamos tener.
7. **Identidad:** Estamos orgullosos de pertenecer a una empresa con alto prestigio nacional.
8. **Compromiso:** Asumimos nuestra labor con responsabilidad y entusiasmo cumpliendo con las normas y procedimientos de la organización.
9. **Pasión:** Nos entregamos por completo para lograr la excelencia y el éxito.
10. **Honestidad:** Procedemos siempre con transparencia e integridad en todos nuestros actos.

### 3.9 ALIANZA ESTRATÉGICA

El acontecimiento reciente más importante en la historia de la Salem S.A.C. es: la alianza estratégica con Corporación José R. Lindley S.A. en el año 1998.

La adquisición de Embotelladora Latinoamericana S.A. – ELSA, empresa productora y envasadora en el Perú de los productos de The Coca-Cola Company, en el 2004.

El proceso de integración con ELSA requirió de una reformulación de nuestros objetivos, metas y filosofía de trabajo. En esta importante tarea se involucraron todos los trabajadores de la Corporación, quienes trabajaron arduamente durante meses, para elaborar, conjuntamente con el Gerente General y la Alta Gerencia, los nuevos pilares de la cultura organizacional de la empresa.

### **3.10 COMERCIALIZACIÓN**

#### **3.10.1 Fuerza de Ventas**

Salem llega a las Principales Ciudades de la Libertad, brindando al cliente productos de Calidad Garantizada. Cuentan además, con el conocimiento de Mercadeo para apoyar al Punto de ventas.

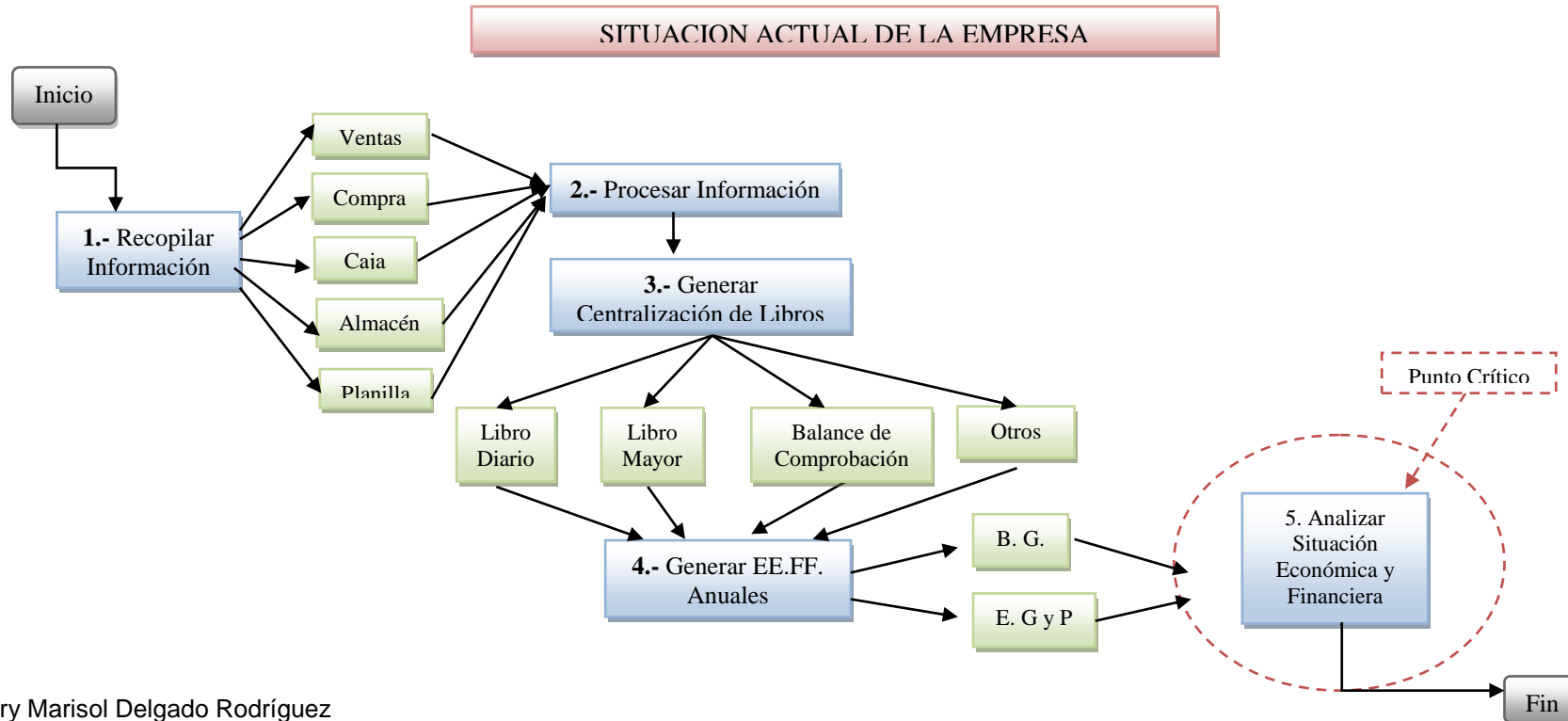
Los Vendedores son rigurosamente seleccionados y capacitados periódicamente para brindar el mejor servicio al cliente.

Cuentan también con el apoyo de equipos especializados en Marketing como "El Club de Mercadeo" para las activaciones en la Bodegas y el " Club del Sabor" para Restaurantes.

Salem S.A.C. atiende a 240,000 clientes a través de su Centro de Distribución Autorizado.

#### IV ANALISIS DEL CASO PRÁCTICO:

Uno de los objetivos planteados en este proyecto es determinar la realidad de la empresa, por lo cual el presente capítulo define la situación de esta al iniciar la elaboración del Plan Financiero; para lo cual se utilizó técnicas de recolección de información como la entrevista y el cuestionario aplicados al propietario y contador de la empresa SALEM SAC, lo que permitió obtener un amplio conocimiento de las actividades que se desarrollan en cada proceso y así determinar las deficiencias inmersas en los mismos. En tal sentido, lo antes expuesto se refleja en el siguiente esquema:



#### 4.1 SITUACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

Tal como se aprecia en el esquema precedente, la empresa centraliza sus actividades en 5 procesos, siendo en el último de ellos en el que se evidencia el punto crítico y por el que se efectuó el Plan Financiero. A continuación se describe el esquema de la situación actual de la empresa:

**Proceso N° 1.- Recopilación de Información:** Cada área de la empresa emite documentos tales como; Factura, Boletas de ventas, Notas de Crédito, etc., así también se generan ingresos/egresos de efectivo, inventarios, los mismos que son producto de las actividades diarias que se realiza; y los que se convierten en información básica para generar otro tipo de información.

**Proceso N° 2.- Procesamiento de Información:** Después de lo mencionado en el proceso n° 1, el área de contabilidad ingresa y consolida dicha información mediante el sistema de la empresa, convirtiéndola en reportes más amplios, tales como: reporte de Cuentas por Pagar, por Cobrar, etc.

**Proceso N° 3.- Generación de Centralización de Libros Contables:** En esta etapa el área de contabilidad es la encargada de utilizar la información para la elaboración de los libros contables principales y auxiliares.

**Proceso N° 4.- Generación de EE.FF. Anuales:** Los Libros Contables son centralizados en los Estados Financieros de la entidad, y se generan de manera anual y con fines tributarios.

**Proceso N° 5.- Análisis de la Situación Económica y Financiera:** Con la elaboración anual de los Estados Financieros se realiza un análisis general de los mismos; sin embargo no permite conocer oportunamente la información respecto a la rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa, lo

que imposibilita conocer las causas que generaron tales resultados, corregir deficiencias y diseñar estrategias.

De lo expuesto, cabe mencionar que en la situación actual de la empresa se ha determinado también los siguientes aspectos:

- El área de Contabilidad no prepara los Estados Financieros de manera constante, lo realiza al finalizar cada ejercicio, enfocándose específicamente en aspectos tributarios.
- El área de Contabilidad realiza cálculos mal elaborados al momento de determinar los impuestos a pagar, por lo que se puede evidenciar la existencia de una fuga de efectivo, multas e intereses.
- No se realiza un análisis eficiente de los gastos efectuados, por ejemplo el personal necesario para cumplir con las actividades, volumen de intereses financieros, gastos excepcionales entre otros.
- No se elaboran planes de Inversión, así como tampoco planes de Financiamiento.
- La empresa SALEM SAC al finalizar el ejercicio 2009 refleja resultados económicos y financieros positivos; sin embargo, no evalúa cuan rentable puede ser.

#### **4.2 ANALISIS DE LA SITUACION ECONOMICA-FINANCIERA ACTUAL**

De la evaluación realizada a los Estados Financieros 2009 se determinó lo siguiente:

##### **Análisis de Gestión:**

De acuerdo al giro de la empresa y teniendo en cuenta que los productos son de consumo masivo, esta cuenta con una gestión de inventarios optima, debido a que los inventarios rotan cada 5 días, esto evita gastos de almacenaje innecesarios.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con niveles de ventas aceptables, lo que evidencia que es un Negocio Rentable.

#### **Análisis de Liquidez:**

La situación financiera de la empresa se puede calificar de baja porque no cuenta con capacidad de pago para cubrir sus deudas corrientes, mostrando un nivel de liquidez corriente relativamente constante al del año anterior, toda vez que por cada S/. 1 de deuda la empresa cuenta con S/. 0.98 para cubrirla, consecuentemente cuenta con capital de trabajo negativo, el cual ha disminuido considerablemente en relación al año anterior (2008).

Lo anteriormente descrito indica que no se está efectuando un adecuado control del dinero.

#### **Análisis de Rentabilidad**

Respecto a la rentabilidad de la empresa, esta se viene manejando sobre límites bajos, esto debido a que al finalizar el ejercicio económico en evaluación logro un margen ventas de S/. 21 628 773, el cual supera a las ventas del año anterior en S/. 2 249 387; sin embargo, la utilidad representa el 1.30 % de las ventas, y una de las causas es el elevado Costo de Ventas y que pone en evidencia, que los términos del Contrato con Corporación R Lindley no favorece en mayores proporciones a la empresa. Además existe un exceso en gastos Operativos que deberían reducirse y Gastos No Tributarios que deberían suprimirse.

Así mismo cabe mencionar que la rentabilidad de la inversión de un 6% no es satisfactoria en relación con la magnitud de activos que la empresa posee actualmente.

#### **Análisis de Solvencia:**

En lo referente a la situación económica esta empresa muestra bajos índices de solvencia, toda vez que la empresa se encuentra endeudada con Capital de Terceros en un 67%, lo que deviene de los préstamos financieros que posee a la fecha.



#### 4.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA PLANIFICACION FINANCIERA

Luego de efectuar un análisis a la Situación Actual de la Empresa se comprobó que no cuenta con objetivos y/o metas definidas, como tampoco con un análisis de la información Económica-Financiera; sin embargo, se determinó que se desenvuelve dentro de un nivel aceptable, pero que podría mejorar aplicando una Planificación Financiera.

Considerando lo antes mencionado se propone implementar una planificación que considere que Planear y Presupuestar es el mejor método para anticiparse al futuro y con la cual se establecerán objetivos precisos que motiven al dueño y proporcionen estándares para medir resultados.

Asimismo, teniendo en cuenta que el presupuesto es una herramienta base del control de la gestión de la empresa, sobre la cual se medirán los resultados y analizarán las desviaciones hemos considerado involucrar tres aspectos:

- Un alto grado de rigor técnico en su elaboración (calidad).
- Oportunidad en su elaboración puesto que con la suficiente antelación al ejercicio que se esta previniendo se tendrá tiempo para implementar en el mismo las medidas necesarias para alcanzar los objetivos planificados (oportunidad).
- La generación de valor en el proceso, que no obligue a un esfuerzo excesivo en relación al tiempo y a los recursos dedicados, apoyándonos en herramientas informáticas que agilicen y flexibilicen su confección (costo/beneficio).

#### 4.4 APLICACION DE LA PLANIFICACION FINANCIERA

Con la propuesta de implementación en el capítulo 4.3 hemos podido determinar que estrategias se aplicarán para desarrollar la Planificación Financiera:

De acuerdo a lo antes expuesto, se consideró las siguientes:

- Evaluación de alternativas para la adquisición de 2 unidades de transporte que reemplacen a 2 camiones viejos, mediante el financiamiento de leasing.
- Análisis de los Gastos Operativos y Financieros que se originan en la Empresa, aplicando como una de las políticas que toda rendición de gastos deberá realizarse con comprobantes de pago, con el propósito de reducir los gastos excepcionales. Asimismo, la adquisición de los vehículos permitirá la reducción de gastos de mantenimiento.

Además para la aplicación de las estrategias propuestas, se tomó en cuenta los siguientes criterios:

- La venta de sus productos esta destinado a un mercado determinado según su ubicación geográfica, establecido por Corporación J R Lindley, las cuales fluctuarán entre 0.5% a 1%.
- La Política de Ventas y Compras es la misma:  
85% Contado.  
15% Crédito a 7 días.
- En gastos de Ventas se considera Comisiones de Ventas.
- Las remuneraciones, Costos Fijos, Mantenimiento de Equipos, Consumo de Combustible, Movilidad, Gastos Operativos fueron datos estimados en base a la información proporcionada por los jefes de cada Área de la Empresa.
- La empresa viene adquiriendo seguros para todas las unidades, por un promedio de S/. 28,053.

#### 4.5 EVALUACION DE LA PLANIFICACION FINANCIERA

En base a la evaluación económica-financiera de la empresa, teniendo como fuente de información los Estados Financieros correspondientes a los periodos 2008 y 2009 como son: balance General y Estado de Resultados con sus respectivos anexos; se han elaborado los estados financieros proyectados, a fin de evaluar las mejoras y de proponer las recomendaciones correspondientes. De acuerdo a esto se ha elaborado lo siguiente:

- Balance General Proyectado (Anexo 31)
- Estado de Ganancias y Perdidas Proyectado (Anexo 32).
- Flujo de Caja Proyectado (Anexo 33).

Cada uno de estos estados contiene sus respectivos anexos, de los cuales se sustraen la información.

Teniendo en cuenta la información, se aplicó los Indicadores financieros como son: Ratios Financieros, Análisis Vertical y Horizontal, el Estado de Origen y Aplicación de Fondos los cuales permitieron hacer comparaciones con los Estados Financieros Presupuestados. Así también se calculó Punto de Equilibrio, Apalancamiento Operativo y Apalancamiento Financiero al Periodo Económico 2010-I y 2010-II, determinándose lo siguiente:

##### **Análisis de Gestión:**

Las existencias han tenido una rotación promedio de 73 veces en el ejercicio 2009 y 67 veces en el Ejercicio 2010-II, es decir las mismas rotan cada 5 días, lo que evidencia que con respecto al año anterior se mantiene sin variación. Sin embargo, cabe mencionar que este resultado es favorable para la empresa, puesto que al rotar rápidamente los inventarios, se evitan gastos de almacenaje innecesarios y el nivel de liquidez mejora.

### **Análisis de Liquidez:**

La liquidez corriente para el año 2009 es de S/. 0.98 por cada S/. 1 de Pasivo Corriente, mientras que en el año 2010-II esta relación mejora a S/. 1.40 por cada S/.1 de Pasivo Corriente. Además el ratio de prueba ácida muestra que para el ejercicio 2010-II la empresa cuenta con S/. 1.15 de liquidez descontando cuentas que no son fácilmente realizables, por cada S/. 1 de Pasivo Corriente. Consecuentemente se observa una notable mejora con respecto al capital de trabajo, el cual se mostraba con saldo negativo para el ejercicio 2009 y que en el Ejercicio 2010-II es de S/. 661,055.14, lo que significa que, la empresa cuenta con capacidad de pago a corto plazo hacia sus acreedores frente a cualquier desequilibrio financiero que pudiera ocurrir.

### **Análisis de Rentabilidad**

Respecto a la rentabilidad de la empresa, ha mejorado en S/. 133,388.34 comparándola al Ejercicio 2009. Eso debido a la reducción del costo de alquiler de 2 camiones, la reducción de gastos de mantenimiento y a la nueva política de rendición de gastos implementada en la empresa.

Asimismo, cabe mencionar que la rentabilidad de la inversión ha aumentado de 5.59% del Ejercicio 2009 a 12.49% en el Ejercicio 2010-II; lo que indica, la eficiencia en la generación de riqueza por parte de la empresa con el uso de los Activos.

De la misma forma la rentabilidad del patrimonio para los años 2009 y 2010-II son de 17.04% y 28.05% respectivamente, notándose un progresivo aumento, como consecuencia también de las estrategias descritas anteriormente.

### **Análisis de Solvencia:**

En lo referente a la situación económica esta empresa muestra un relativo incremento en los índices de solvencia, toda vez que la empresa se encontraba endeudada con Capital de Terceros en un 67% para el Ejercicio 2009 y en el Ejercicio 2010-II disminuye a un 56%, lo que evidencia una mejor posición patrimonial; no obstante, estos índices se

muestran elevados, lo que significa que la empresa esta endeuda con recursos de terceros y no con recursos propios.

Esto resulta a consecuencia de la adquisición de 02 camiones mediante operación de leasing en Setiembre 2010.

En relación a la capacidad que posee la empresa para cubrir los intereses producto de su endeudamiento, se encuentra en optima condición, toda vez que para el año 2009 cubría con 2.71 veces y para el año 2010-II ostenta 8.30 veces, capacidad suficiente en el periodo en cuestión.

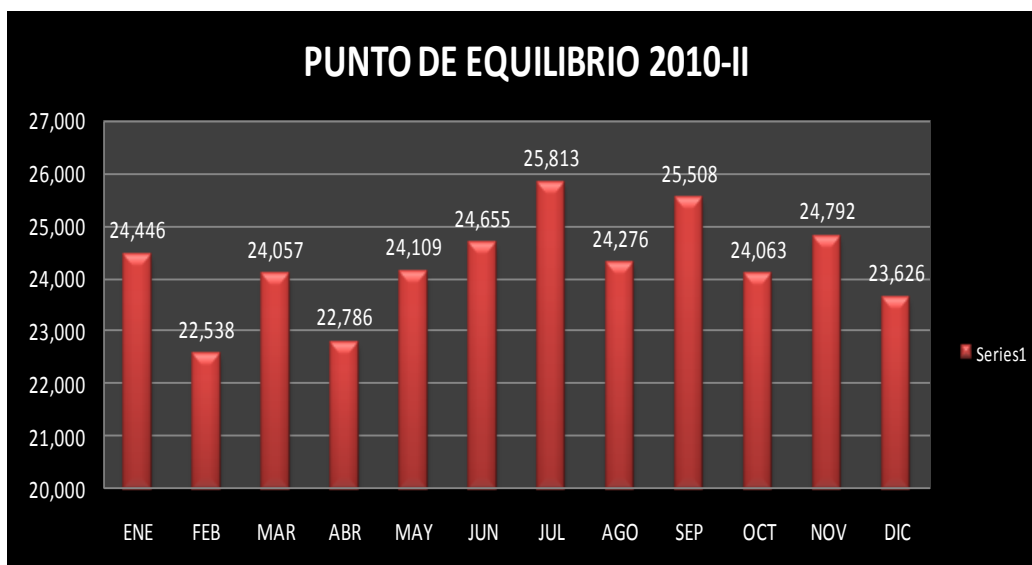
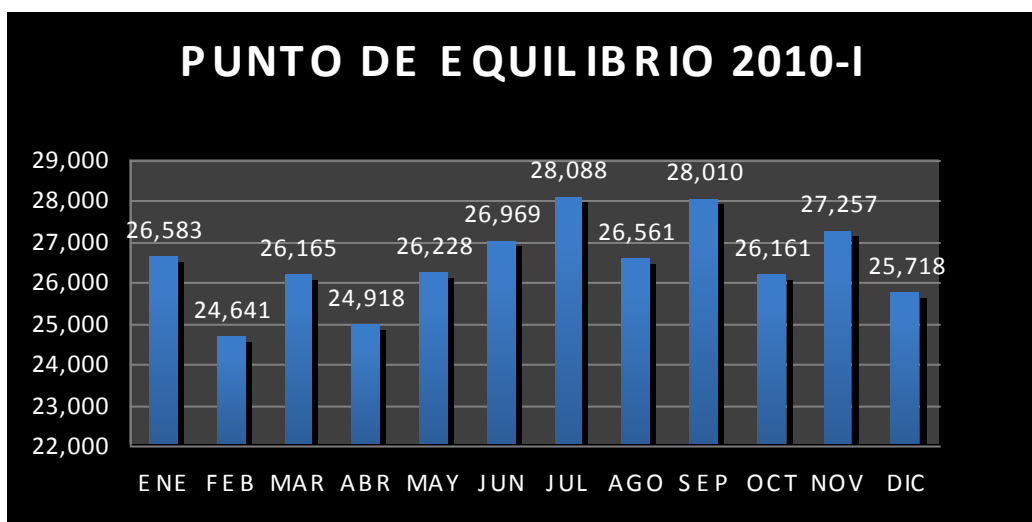
### **Estado de Origen y Aplicación de Fondos:**

Teniendo en cuenta que el Estado de Origen y Aplicación de Fondos es una herramienta más del Análisis Económico – Financiero, a través del cual se obtiene las variaciones que han ocurrido en las partidas patrimoniales de la empresa, se procedió a comparar los ejercicios 2009 y 2010-II, obteniendo como resultado que la empresa ha efectuado una mayor aplicación de sus fondos respecto al periodo anterior (Anexo 46), tal como se detalla a continuación:

- **Variación de Fondos:** Se evidencia un aumento en el rubro caja y clientes, de lo que se puede deducir que existe aumento en las ventas, lo que a su vez también causo el aumento del efectivo; de otro lado, el aumento del pasivo corriente, refleja el aumento de financiamiento, de lo que se espera genere mayor fondos.
- **Variación Capital de Trabajo:** Desde este punto de vista la empresa cuenta con un Capital de Trabajo, que en su totalidad representan el origen de los recursos, debido al pago de las Cuentas por Pagar, al aumento en los resultados del periodo 2010-II, los que fueron de S/. 299,181.83, así también el aumento en los resultados acumulados.

### Punto de Equilibrio:

Debido a que la empresa SALEM SAC cuenta con varios productos, esta herramienta financiera fue elaborada considerando la proporción de las ventas de los mismos es decir la mezcla de los productos. (Anexo 47)



Con la aplicación de esta técnica financiera hemos podido determinar las siguientes situaciones:

- Los gráficos precedentes muestran a partir de qué nivel de ventas se genera Utilidad para la empresa.
- La aplicación de las estrategias propuestas en el capítulo 4.3, ha permitido reducir Costos Variables y Costos Fijos; por

consiguiente, los volúmenes en unidades que la empresa debe vender para no ganar ni perder de Enero a Diciembre en el Ejercicio Económico 2010-II ha disminuido con respecto al Ejercicio Económico 2010-I, tal como evidencia en los Gráficos.

- En los meses de Julio y Setiembre del Ejercicio económico 2010 la gerencia de la empresa SALEM SAC podría aplicar estrategias de reducción de costos variables y/o fijos que permitan reducir el punto de equilibrio.
- En los meses de Julio y Setiembre del Ejercicio económico 2010 en donde la demanda de bebidas es menor, se muestran los picos más altos de punto de equilibrio; por lo tanto, la gerencia de la empresa SALEM SAC podría aplicar estrategias de ventas para lograr vender más unidades y obtener ganancias.

#### **Apalancamiento Operativo:**

Esta herramienta financiera se aplica por la adquisición de activos fijos; sin embargo, la empresa SALEM SAC realizó sólo el reemplazo de 2 camiones viejos por 2 nuevos. (Anexo 48).





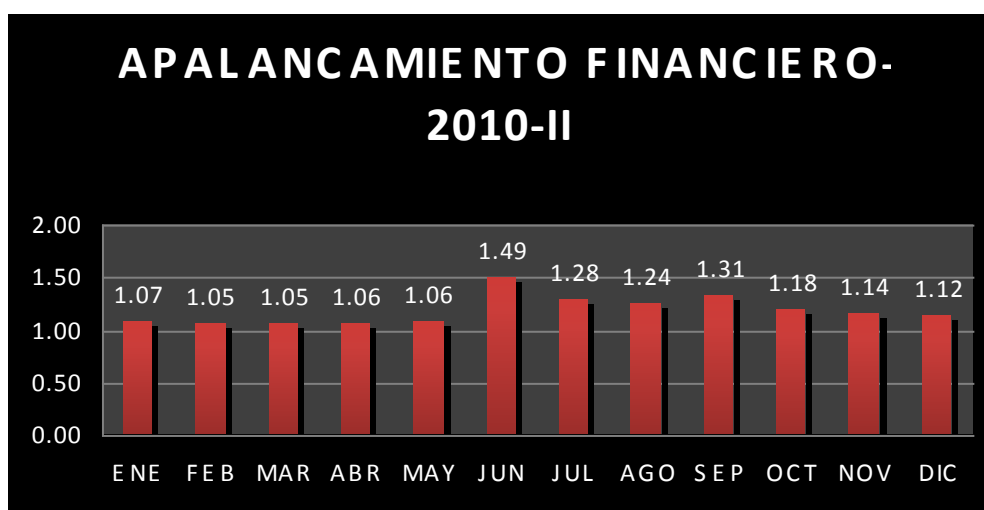
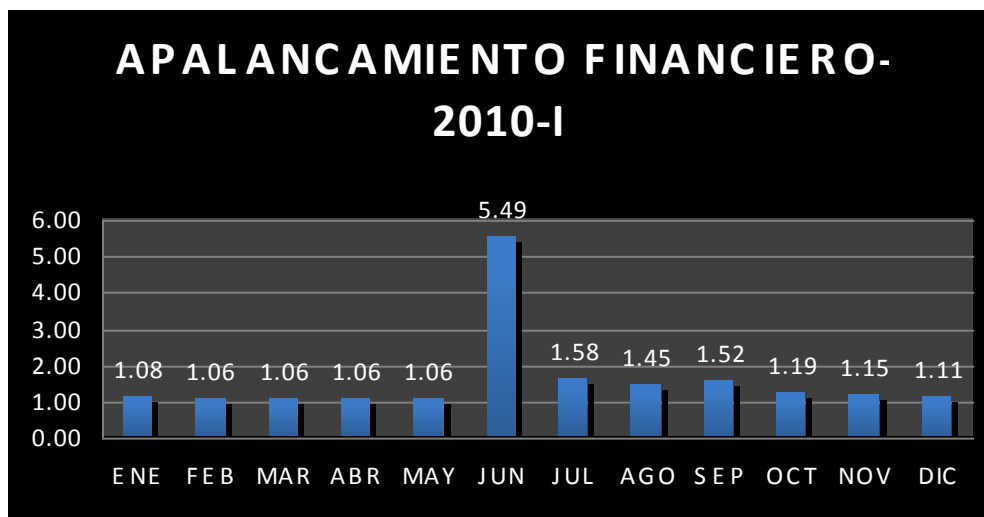
Hemos podido determinar las siguientes situaciones:

- El grado de apalancamiento operativo de Enero a Diciembre 2010-II ha disminuido en comparación al Ejercicio Económico 2010-I, esto se debe a las estrategias de reducción de costos fijos y variables que hemos aplicado en el capítulo 4.3.
- El Grado de Apalancamiento Operativo se elevó en los meses de Junio a Setiembre 2010, en razón a la poca demanda de bebidas por temporada de Invierno y porque los costos fijos no se estarían usando favorablemente hacia las operaciones de la empresa; por lo tanto, el impacto hacia la empresa puede ser negativo.
- En el mes de Junio 2010 el Grado de Apalancamiento Operativo es el más alto, esto deviene por obtener el más bajo nivel de ventas de todo el año, lo que significa que traerá perjuicios a la UAI por tener altos costos fijos comparado con un bajo nivel de ventas.
- Finalmente se concluye que la palanca operativa fue alta en los meses que se vendieron pocas cantidades puesto que los costos fijos se distribuyen en pocas unidades, pero en los meses que las ventas aumentaron los costos fijos se distribuyeron en mayor número de unidades, disminuyendo el grado de apalancamiento operativo.



### Apalancamiento Financiero:

Esta herramienta financiera se aplico usando los mismos criterios que se consideraron en el apalancamiento operativo. (Anexo 48).



Se determinó las siguientes situaciones:

- El grado de Apalancamiento Financiero de Enero a Diciembre 2010-II ha disminuido en comparación al Ejercicio Económico 2010-I, esto se debe a las estrategias de reducción de costos fijos y variables que hemos aplicado en el capítulo 4.3.
- En el mes de Junio 2010 el Grado de Apalancamiento Financiero es el más alto, esto deviene por obtener el más bajo nivel de ventas de todo el año.
- En el mes de Setiembre 2010-II el apalancamiento financiero nuevamente se eleva, debido a que los costos fijos financieros

(intereses) aumentaron por la adquisición de activo fijo mediante leasing. Esto demuestra el impacto negativo que generan los intereses en la Utilidad Neta de la empresa al haberse incrementado.

- Finalmente se concluye que el grado de apalancamiento financiero alcanza su valor máximo en los meses que se venden pocas cantidades y a medida que decrecen las ventas el indicador desciende, esto en razón a que a mayor número de unidades vendidas la carga financiera se distribuye mejor o la carga financiera por unidad es menor.

## **CONCLUSIONES**

1. Del diagnóstico realizado al año 2009, se pudo determinar que la empresa no efectúa un análisis de la situación económica y financiera, esto origina que desconozca el nivel de liquidez y solvencia que posee, así como su nivel de rentabilidad respecto a sus ventas y activos.
2. Con la Propuesta de implementación de un Plan Financiero se logró solucionar los problemas que inmersos en el ejercicio 2009, permitiendo así tener un control sobre la operatividad económica financiera de la empresa.
3. Al comparar y evaluar los resultados obtenidos entre lo ejecutado y lo presupuestado se evidenció que con la aplicación de la planificación financiera se logró reducir los gastos operativos, mejorar el índice de rentabilidad así como su posición patrimonial. Esto confirma que esta herramienta nos ayuda a mejorar la rentabilidad, toda vez que se obtuvo una utilidad de S/. 480 423.21 que representa un incremento del 152% respecto al ejercicio 2009.
4. Finalmente concluimos que la Planificación Financiera es una herramienta fundamental influye positivamente, logrando obtener:
  - Mayor liquidez, permitiéndole realizar una adecuada programación de las obligaciones.
  - Una mejor solvencia como consecuencia de la reducción de sus pasivos.
  - Una mayor rentabilidad, producto del mejor rendimiento en la utilización de sus capitales.

## **RECOMENDACIONES**

- 1 Se recomienda que la empresa Salem SAC, continúe aplicando la Planificación Financiera de una manera continua asegurando realizar estrategias para corregir desviaciones, debido a que le permitirá conocer sus proyecciones a futuro y como consecuencia lograr un adecuado uso y aplicación de los recursos, así como poder tomar las decisiones más adecuadas.
- 2 Es importante que la Empresa tenga una visión de crecimiento en la franquicia de manera de coberturar más zonas, lo que traería consigo un incremento en su utilidad; esto se podría dar mediante la apertura de un nuevo mercado en la ciudad de Guadalupe, toda vez que se cuenta con el local adecuado para iniciar dichas operaciones.
- 3 Se aconseja la adquisición del inmueble de la Ciudad de Chocope, en el cual la Empresa desarrolla sus actividades actualmente, esto a través de la mejor alternativa de compra; resaltando que la empresa mantiene un nivel de endeudamiento estable, podría acogerse al apalancamiento vía leasing y así aprovechar el beneficio tributario.
- 4 Se propone un mejor control en relación al consumo de combustible, mediante la adquisición de tacómetros, los cuales permitirán supervisar la mejor utilización de dicho insumo.
- 5 A pesar de haber un aumento en las ventas en cajas, existe una disminución de precios, es importante que las Operaciones de Comercialización continúen ampliándose, a fin de incrementar las ventas lo que generará mayores ingresos en los años subsiguientes y una mayor rentabilidad.
- 6 Es necesario que la empresa realice una revisión constante y periódica de los Gastos, con la finalidad que estos puedan ser manejables y se conserven resultados positivos.

- 7 Se propone la elaboración de informes semanales de stocks del almacén y así controlar de forma más eficiente los requerimientos de consumo.
  
- 8 Finalmente, le empresa deberá efectuar un seguimiento y control de las metas y objetivos para de esta manera contribuir a mejorar la situación económica-financiera; considerando entre otros lo siguiente:
  - Prever los gastos de ventas, Administrativos (sueldos, alquileres, servicios, mantenimiento, combustibles, etc.) financieros (intereses, comisiones) para detectar cualquier desvío.
  - Realizar continuamente inventarios de las existencias.
  - Mantenimiento y conservación oportuna de los vehículos.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Hernández y Rodríguez, Sergio: “Introducción a la administración: Un enfoque teórico práctico”
- ✓ Idalberto Chiavenato: “Administración Proceso Administrativo” (Tercera Edición)
- ✓ RICARDO PAHLEN ACUÑA y ANA CAMPOS: 2000, p. 16
- ✓ JORGE E. BURBANO RUIZ: “Enfoque, Planeación y Control de Recursos (tercera edición)
- ✓ JOSE DOMINGUEZ MACHUCA: 1999, p. 18
- ✓ CARL WARREN, JAMES REAVE, ET AL: 2000, p. 110
- ✓ Ross A, Stephen; Westerfield W, Randolph; Jaffe F, Jeffrey: “Finanzas Corporativas”, Editorial Mc Graw – Hill Interamericana Editores S.A de C.V, 5ta Edición 2000, D.F. - México.
- ✓ C.P.C Apaza Meza, Mario: “Contabilidad Estratégica del EVA”, Editorial Editora y Distribuidora Real S.R.L.
- ✓ WELSCH Hilton Gordon Rivera: “Presupuestos: Planificación y Control” (sexta edición)

### **Paginas de internet:**

- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki>
- ✓ <http://www.geocities.com/WallStreet/District/7921/Planification.html>
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>
- ✓ <http://www.mitecnologico.com/Main>
- ✓ [http://www.mercadeo.com/63\\_marketing\\_mix\\_DC.htm](http://www.mercadeo.com/63_marketing_mix_DC.htm)
- ✓ <http://www.crecenegocios.com/funciones-de-las-finanzas-en-una-empresa/>
- ✓ <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/8/presupuestos.pdf>
- ✓ [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/foros/docs/Planificacion\\_Estrategica\\_RRHH\\_2007.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/foros/docs/Planificacion_Estrategica_RRHH_2007.pdf)
- ✓ <http://www.eumed.net/libros/2006a/cag2/22.htm>
- ✓ <http://www.pymesfuturo.com/Gao.htm>

# ANEXOS