

*UNIVERSIDAD DEL AZUAY*

*Facultad de Ciencias de la Administración*

*“ Guía Administrativa Financiera aplicada a la  
Empresa PROCUEROS CIA. LTDA.,  
período 1997 – 1998 ”*

*TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL*

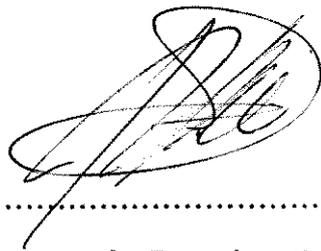
*DIRECTOR: Ing. José Robalino Sánchez*

*AUTORES: Raúl Fernando Peralta Ordóñez  
Ignacio Gilberto Quizhpi*

*Cuenca – Ecuador*

*2000*

*EL CONTENIDO DE ESTA TESIS ES DE  
RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DE SUS AUTORES*



.....  
*Raúl Fernando Peralta Ordóñez*



.....  
*Ignacio Gilberto Quizhpi*

## **Agradecimiento**

*Un sincero agradecimiento a todas y cada una de las personas que hicieron posible la presente tesis, iniciando por el Ing. José Robalino Sánchez, Director de Tesis.*

*En especial debemos reconocer el apoyo brindado por el Sr. Hernán Figueroa, Gerente General de la empresa **PROCUEROS CIA. LTDA.**, quién permitió la elaboración de nuestra tesis.*

*De igual manera nuestro reconocimiento a todo el personal administrativo de la empresa, por su desinteresada colaboración.*

## ***DEDICATORIA***

*Con todo respeto, admiración y cariño, dedico el presente trabajo a todos los seres que lo hicieron posible.*

*A **TERESITA** y **TEODORO** mis queridos padres, a mi amada esposa **MARIA FERNANDA** y al fruto de nuestro amor que viene en camino y finalmente a **EDISON Y BOLITA**, por su apoyo incondicional.*

**RAUL**

## ***DEDICATORIA***

*Desde lo más profundo de mi ser, dedico esta tesis a mi Madre, quien con su cariño, abnegación y esfuerzo, ha hecho posible la culminación de esta etapa en mi vida.*

***IGNACIO***

## INDICE

INTRODUCCION	I - III
<b>CAPITULO 1. LA ADMINISTRACION FINANCIERA</b>	<b>Pgs.</b>
1.1. Concepto	1
1.2. Funciones y Objetivos de la Administración Financiera	2
1.3. Relación de la Administración Financiera con la Contabilidad	5
1.3.1. Plan de Cuentas	6
1.3.3. La Administración de Cuentas de Activo. Pasivo y Patrimonio	13
<b>CAPITULO 2. ANALISIS FINANCIERO</b>	
2.1. Importancia y Finalidad de Análisis Financiero	33
2.2. Análisis de los Estados Financieros	33
2.3. Análisis de Índices o Razones Financieras	43
2.4. Fuentes y Usos de Fondos	65
2.4.1. Cambios en la Posición Financiera	66
2.4.2. Evolución de Patrimonio	68
<b>CAPITULO 3. PRONOSTICO FINANCIERO</b>	
3.1. El Pronóstico de ventas	69
3.2. El método del Balance General Proyectado	72

3.2.1.	Preparación del Pronóstico del Estado de Resultados	73
3.2.2.	Preparación de Pronóstico del Balance General	75
3.2.3.	Obtención de los fondos adicionales necesarios	80
3.2.4.	Retroalimentación de financiamiento	80
3.3.	Análisis del Pronóstico	81

#### **CAPITULO 4. PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO**

4.1.	La Planeación Financiera	82
4.2.	El Control Financiero	83
4.3.	Presupuestos	84
4.3.1.	Detalle de Presupuestos	87
4.4.	Análisis del punto de Equilibrio	103
4.4.1.	Gráfico del Punto de Equilibrio	105
4.4.2.	Volumen del Punto de Equilibrio en Ventas	105
4.5.	Apalancamiento Operativo	108

#### **CAPITULO 5. APLICACIÓN: CASO PROCUEROS CIA. LTDA.**

5.1.	Introducción	110
5.2.	Actividad de la Empresa Procueros	113
5.3.	Características Administrativas	113
5.4.	Organización Actual	114
5.5.	Organización Propuesta	114

5.5.1.	Organigrama Propuesto	115
5.6.	Manual de funciones Propuesto	115

## **CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1	Conclusiones	135
6.2	Recomendaciones	137

## **ANEXOS**

Diseño de Tesis

## **BIBLIOGRAFIA**

## **Resumen:**

Es fundamental aplicar una adecuada guía Administrativa Financiera en la empresa, la correcta utilización de recursos económicos humanos y materiales permitirán cumplir los objetivos.

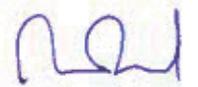
El Análisis financiero realizado de los dos periodos estudiados arroja aumento de liquidez por incremento de ventas en la zona fronteriza y recuperación de cartera. "Proceso cuenta con personal administrativo financiero capacitado, la falta de control administrativo distorsiona ciertos rubros que influyen en el análisis; sin embargo, se ha podido recabar información confiable para proyectar el próximo ejercicio.

Se recomienda implementar sistema completo contable, definir y ejecutar estrategias entre el departamento de Ventas y Financiero.

## ABSTRACT

It is essential to apply an adequate financial administrative guide in companies since the correct use of economic, human and material resources will allow to achieve the company's objectives. The financial analysis of the two periods studied shows an increase in liquidity due to the increase in sales in the border area and the portfolio recovery. The company "Procueros" does not have trained financial and administrative personnel and the lack of administrative control distorts certain items, which influence the analysis. However, it has been possible to gather reliable information to project the next exercise. It is recommended to implement a complete accounting system, define and execute strategies between the sales and financial department.

  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Opto. Idiomas

  
Translated by  
Ing. Paúl Arpi

## INTRODUCCION

Conscientes de los múltiples problemas sobre todo económicos que se presentan en una empresa, es primordial considerar el aspecto administrativo financiero con el fin de que fluya una información correcta para ser utilizada en el momento oportuno y así lograr un óptimo funcionamiento, para afrontar eventualidades futuras.

Podemos manifestar, que es necesario que la empresa cuente con un adecuado sistema de organización y planeación lo cual es fundamental para que sus funcionarios enlacen esfuerzos para alcanzar un fin común.

El administrador financiero debe, tener la suficiente capacidad para estimar los recursos financieros necesarios y a su vez tomar decisiones sobre el manejo de dichos recursos; es por ello que es indispensable que el administrador financiero realice constantemente un análisis de la situación financiera lo cual permitirá evaluar el funcionamiento de la empresa y tomar decisiones sobre resultados obtenidos.

La Guía administrativa financiera, será un instrumento vital dentro

de la empresa puesto que su correcta aplicación permite maximizar beneficios y minimizar los costos.

Así, nuestra investigación inicia con un enfoque general de la empresa como un elemento básico sobre lo cual se hace necesario aplicar la administración financiera, es por ello que en el segundo capítulo nos centramos al estudio de los índices financieros los cuales darán un diagnóstico de la situación de la empresa; posteriormente en el tercer capítulo hacemos un señalamiento en base de los datos históricos de los estados financieros de la empresa, los cuales son aspectos que facilitan llevar a cabo el análisis financiero.

En el cuarto capítulo realizamos un estudio de los presupuestos los cuales permiten la programación de ingresos y gastos.

En el quinto capítulo consideramos el análisis teórico anterior, hacemos la aplicación de la guía administrativa aplicada al caso.

En el sexto capítulo señalaremos conclusiones sobre nuestro tema investigado en base a la información obtenida y al estudio realizado

y de esta manera proponer recomendaciones para un eficaz manejo administrativo financiero de la Empresa, que aspiramos sirva a la misma para lograr maximizar los beneficios en la misma.

---

# 1

## LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

---

### 1.1. CONCEPTO

" La Administración Financiera, es la ciencia que trata de la coordinación de esfuerzos en los individuos dentro de un organismo social, público o privado, así como del aprovechamiento de recursos con los que cuenta la empresa para realizar su misión con la máxima eficiencia. (1)

La Administración Financiera trata de obtener recursos en las mejores condiciones y de maximizar esos recursos financieros, para así obtener la máxima utilidad de ellos.

Por lo tanto, con la administración financiera se busca alcanzar resultados positivos, a través del desarrollo y esfuerzo del talento humano; así como de los recursos materiales.

(1) Horngren Charles pág. 105

## **1.2. FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:**

Mediante la Administración Financiera se determina en que debe invertir el ejecutivo de finanzas, como se van a financiar las inversiones y como se deben combinar esas dos funciones con el fin de maximizar los objetivos de la empresa. Además el Administrador financiero tiene a su cargo la coordinación formulación terminación y supervisión del plan de utilidades de la empresa, el cual indica que clase de activos e intereses financieros debe adquirir.

La empresa para maximizar sus beneficios con el menor riesgo y esfuerzo, requiere que su personal administrativo financiero cumpla con 3 funciones que se consideran como básicas.

### **PLANEACIÓN FINANCIERA:**

Esta es una función primordial, ya que si toda actividad la prevemos adecuadamente, se obtendrán resultados positivos; por lo tanto, será necesario planificar los ingresos y egresos de efectivo, tanto a corto como a largo plazo, poniendo énfasis en desembolsos de efectivo que sean realmente considerables para el negocio; con el fin de que en determinado momento no se presenten desajustes financieros.

## **ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS**

El administrador financiero al manejar el efectivo, deberá mirar siempre el riesgo y la rentabilidad, buscando siempre obtener el mayor rendimiento de sus inversiones de excedentes de liquidez, puesto, que esto es lo que interesa a los directivos; por lo cual a continuación definimos.

### **RENTABILIDAD:**

Se conoce como el margen de utilidad que se logra después de deducir los gastos como resultado de las operaciones que se realicen dentro de la empresa.

### **RIESGO:**

Es la probabilidad que corre la empresa de declararse insolvente, lo que equivale a no poder cubrir sus obligaciones a medida que vencen.

Por lo tanto si una organización persigue incrementar su rentabilidad, implica que incrementa su riesgo.

En consecuencia la empresa debe contar con un Director Financiero el mismo que dedique su esfuerzo para alcanzar optimizar la rentabilidad y aminorar el riesgo.

## OBTENCIÓN DE FONDOS:

En la planeación, el administrador financiero deberá considerar, si el capital propio va a ser suficiente para afrontar los requerimientos financieros; de lo contrario tendrá que acceder a solicitar capital ajeno, a través de las fuentes de financiamiento, considerando la mejor tasa de interés y consecuentemente su menor costo en cierto periodo de tiempo.

Es así, que una entidad debe trabajar no solo con capital propio, sino también con financiamiento ajeno. Una política al respecto es contraer obligaciones con el sistema financiero, en condiciones normales y aceptables para los intereses de la empresa.

La combinación de todas estas funciones financieras, permitirá alcanzar un óptimo resultado para sus propietarios.

Por lo tanto, podríamos resumir, que en la empresa se debe ejercer un seguimiento sobre: la inversión, el financiamiento y el manejo de los recursos; para optimizar beneficios.

En definitiva las funciones que realiza el Administrador Financiero, se constituyen en objetivos que persigue la empresa.

### 1.3. RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CON LA CONTABILIDAD

Podemos definir a la contabilidad como:

" Contabilidad es el arte de recopilar, resumir e interpretar datos financieros, para obtener así las informaciones necesarias de los varios intereses que se afectan, por las operaciones de una empresa". (2)

#### **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:**

" La Administración Financiera, puede considerarse como una forma de economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos. La administración financiera también toma cierta información de la contabilidad, que es igualmente otra área de la economía aplicada" (3)

Mientras la contabilidad se refiere al registro de las distintas transacciones que la empresa realiza diariamente, tanto de ingresos como de egresos; El administrador financiero, sobre la base de los resultados obtenidos en los estados financieros, busca que la empresa se mantenga solvente; así prevé las entradas y salidas de caja, para cumplir con sus obligaciones y a su vez generar ingresos, por lo tanto; El Administrador

(2) Bernard Hargadon Jr.

(3) Gitman Lawrence pág. 3

financiero tiene una visión más amplia que el contador; ya que este, analiza los estados financieros de la empresa, para proyectarse al futuro.

En definitiva es íntima la relación, entre la contabilidad y la administración financiera respectivamente, ya que esta última, tiene su base de acción en los datos que le proporciona la primera.

### **1.3.1 EL PLAN DE CUENTAS**

El plan de cuentas constituye un elemento fundamental en la empresa, indica cuales son las cuentas que van a intervenir en el proceso contable. Además, nos da el ordenamiento contable de la misma, que nos permitirá procesar las transacciones diarias en forma eficiente.

El plan de cuentas generalmente esta constituido por 4 clases las cuales son:

- Cuentas de Activo
- Cuentas de Pasivo
- Cuentas de Patrimonio
- Cuentas de Resultados

Cada uno de estos grupos abarca sus respectivas divisiones y subdivisiones.

**EMPRESA PROCUEROS CIA. LTDA.**  
**PLAN DE CUENTAS PROPUESTO**

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTAS</b>
1	ACTIVO
11	CORRIENTE
111	DISPONIBLE
111.01	CAJA MONEDA NACIONAL
111.02	CAJA MONEDA EXTRANJERA
111.03	CAJA CHICA
111.04	BANCOS
111.04.01	FILANBANCO CTA. CTE. 162409737024
112	INVERSIONES
112.11	DEPÓSITOS EN AHORROS
112.12	OTRAS INVERSIONES
113	EXIGIBLE
113.11	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
113.12	DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES
113.13	CUENTAS POR COBRAR VARIOS
113.14	DOCUMENTOS POR COBRAR VARIOS
113.15	PRESTAMOS Y ANTICIPO A EMPLEADOS
113.16	12% IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)
113.17	PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES
114	REALIZABLE
114.11	INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS
114.12	INVENTARIO DE MATERIALES
114.13	INVENTARIO DE REPUESTOS
114.14	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCES
114.14.001	MANO DE OBRA
11401.14.003	MATERIAS PRIMAS
11402.14.003	GASTOS DE FABRICACION
114.15	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS
115	GASTOS ANTICIPADOS
115.01	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO
12	FIJO
121	NO DEPRECIABLE
121.01	TERRENOS

121.02	EDIFICACIONES EN CURSO
121.03	MAQUINARIA EN MONTAJE
122	DEPRECIABLE
122.11	EDIFICIOS
122.12	DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS
122.13	MAQUINARIA Y EQUIPO
122.14	DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQUINARIA Y EQUIPO
122.15	MUEBLES Y ENSERES
122.16	DEPRECIACION ACUMULADA DE MUEBLES Y ENSERES
122.17	EQUIPOS DE COMPUTACION
122.18	DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPOS DE COMPUTACION
122.19	HERRAMIENTAS
122.20	DEPRECIACION ACUMULADA DE HERRAMIENTAS
13	OTROS
131	
131.01	CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO
131.02	DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO
131.03	RECLAMACIONES TRIBUTARIAS
131.04	GASTOS DE CONSTITUCION
131.05	GASTOS DE ORGANIZACIÓN E INVESTIGACION
131.06	AMORTIZACION ACUMULADA DE DIFERIDOS
2	PASIVO
21	CORRIENTE
211	
211.01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES
211.02	DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES
211.03	CUENTAS POR PAGAR VARIOS
211.04	DOCUMENTOS POR PAGAR VARIOS
211.05	PRESTAMOS DE SOCIOS POR PAGAR
211.06	PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR
211.07	GASTOS POR PAGAR
211.07.001	SUELDOS POR PAGAR
211.07.002	DECIMO TERCER SUELDO POR PAGAR
211.07.003	DECIMO TERCER SUELDO POR PAGAR
211.07.004	VACACIONES POR PAGAR
211.08	DIVIDENDOS DE SOCIOS POR PAGAR
211.09	15%UTILIDADES DE TRABAJADORES
211.10	ANTICIPO DE CLIENTES
211.11	12% IMPUESTO AL VALOR AGREGADO ( IVA )

211.12	CUENTAS DEL FISCO POR PAGAR
211	IMPUESTO A LA RENTA DE LA EMPRESA POR PAGAR
211.12.002	IMPUESTO A LA RENTA DE EMPLEADOS POR PAGAR
211.13	CUENTAS DEL IEISS POR PAGAR
211.13.001	APORTE PERSONAL POR PAGAR
211.13.002	APORTE PATRONAL POR PAGAR
211.13.003	PRESTAMOS DEL IEISS POR PAGAR
211.13.004	FONDOS DE RESERVA POR PAGAR
22	LARGO PLAZO
222	
222 01	PRESTAMOS HIPOTECAS POR PAGAR
23	OTROS
233	
233 01	APORTES PARA CAPITALIZACION FUTURA
3	CAPITAL
31	APORTES
311	
311.01	CAPITAL SOCIAL
311.01.001	HERNAN FIGUEROA
311.01.002	ARTURO SACOTO
32	RESERVAS
322	
322.01	RESERVA LEGAL
322.02	RESERVA FACULTATIVA
322.03	RESERVA VOLUNTARIA
33	SUPERAVIT
333	
322 01	SUPERAVIT POR REVALORIZACION DE ACTIVOS
322.02	SUPERAVIT POR REEXPRESION
322.03	PERDIDA POR REEXPRESION
34	RESULTADOS
344	
344 01	UTILIDAD DEL EJERCICIO
344 02	PERDIDA DEL EJERCICIO
344 03	UTILIDADES DE AÑOS ANTERIORES
344.04	PERDIDAS DE AÑOS ANTERIORES

4	INGRESOS
41	OPERACIONALES
411	
411.01	VENTAS
411.02	DEVOLUCION EN VENTAS
411.03	DESCUENTOS EN VENTAS
5	COSTOS Y GASTOS
51	COSTOS
511	
511.01	COSTO DE VENTAS
52	CUENTAS TRANSITORIAS
521	REMUNERACIONES
521.01	SALARIOS DE FABRICA
521.02	BENEFICIOS SOCIALES
521.02.001	DECIMO TERCER SUELDO
521.02.002	DECIMO CUARTO SUELDO
521.02.003	VACACIONES
521.02.004	COMPONENTE SALARIAL
521.02.005	APORTE PATRONAL
521.02.006	FONDOS DE RESERVA
522	GASTOS DE FABRICACION
522.01	SUELDOS Y SALARIOS DE INDIRECTOS
522.02	BENEFICIOS SOCIALES
522.02.001	DECIMO TERCER SUELDO
522.02.002	DECIMO CUARTO SUELDO
522.02.003	VACACIONES
522.02.004	COMPONENTE SALARIAL
522.02.005	APORTE PATRONAL
522.02.006	FONDOS DE RESERVA
522.03	ENERGIA ELECTRICA
522.04	AGUA
522.05	TELEFAX
522.06	SERVICIOS Y MATERIALES DE LIMPIEZA
522.07	DEPRECIACIONES
522.08	MANTENIMIENTO DE INMUEBLES
522.09	MANTENIMIENTO MAQUINARIAS Y EQUIPO

522.10	MANTENIMIENTO BIENES MUEBLES
522.11	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
522.12	REPUESTOS
522.13	UNIFORMES Y PRENDAS DE PROTECCION
522.14	SEGURIDAD INDUSTRIAL
522.15	SEGUROS PAGADOS
522.16	VARIOS
53	GASTOS
531	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION
531.01	SUELDOS
531.02	BENEFICIOS SOCIALES
531.02.001	DECIMO TERCER SUELDO
531.02.002	DECIMO CUARTO SUELDO
531.02.003	VACACIONES
531.02.004	COMPONENTE SALARIAL
531.02.005	APORTE PERSONAL
531.02.006	FONDOS DE RESERVA
531.03	GASTOS DE VIAJE
531.04	HONORARIOS DE PROFESIONALES
531.05	LUZ
531.06	AGUA
531.07	TELEFAX
531.08	DEPRECIACIONES
531.09	CONTRIBUCION A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
531.10	IMPUESTOS PAGADOS (MUNICIPALES)
531.11	CUOTAS CAMARAS
531.12	UTILES DE OFICINA
531.13	UNIFORMES DE TRABAJADORES
531.14	GASTOS GENERALES
532	OPERACIONALES DE VENTA
532.01	SUELDOS
532.02	COMISIONES PAGADAS
532.03	BENEFICIOS SOCIALES
532.03.001	DECIMO TERCER SUELDO
532.03.002	DECIMO CUATRO SUELDO
532.03.003	VACACIONES
532.03.004	COMPONENTE SALARIAL
532.03.005	SUBSIDIO DE TRANSPORTE

532.03.006	SUBSIDIO DE TRANSPORTE
532.03.007	APORTE PATRONAL
532.03.008	FONDOS DE RESERVA
532.03.009	FONDOS DE RESERVA
532.04	MOVILIZACION Y SUBSISTENCIA
532.05	LUZ
532.06	AGUA
532.07	TELEFAX
532.08	DEPRECIACIONES
532.09	CUOTAS CAMARAS
532.10	UTILES DE OFICINA
532.11	UNIFORMES DE TRABAJADORES
532.12	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
532.13	GASTOS GENERALES
54	INGRESOS NO OPERACIONALES
541	
541.01	INTERESES GANADOS
541.02	OTROS INGRESOS
55	GASTOS NO OPERACIONALES
551	
551.01	INTERESES PAGADOS
551.02	OTROS GASTOS
56	GASTOS NO DEDUCIBLES
561	
561.01	0.8% IMPUESTO CIRCULACION DE CAPITALES (SOCIEDADES)

### 1.3.2 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DEL ACTIVO, PASIVO Y PATRIMONIO

#### ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DE ACTIVO:

##### ACTIVO:

"Son los recursos económicos tales como: dinero, edificios, mobiliarios, maquinaria, cuentas por cobrar, equipo de transporte, inversiones, documentos por cobrar, equipo de oficina etc., de los que se espera que beneficien las entradas futuras de efectivo o que ayuden a reducir las salidas futuras de efectivo." (4)

El valor del activo se determina por el costo de adquisición del artículo, más todas las erogaciones necesarias para su traslado, instalación y arranque de operaciones, los tipos de activo de empresa varían de acuerdo con la naturaleza de la organización.

El valor del activo se determina por el costo de adquisición del artículo, más todas las erogaciones necesarias para su traslado, instalación y arranque de operaciones, los tipos de activo de una empresa varían de acuerdo con la naturaleza de la organización.

(4) Horgren Charles pág. 4

El Activo de la empresa esta representado por los bienes que pertenecen a la misma y estos pueden ser tangibles e intangible. El activo se clasifica en:

Activo corriente

Activo Fijo

Otros Activos

Posteriormente enfocaremos el análisis en ciertos rubros del activo.

#### **ADMINISTRACIÓN DE CAJA:**

El dinero es el principal elemento de liquidez, la forma más común de contar con efectivo, es mantenerla en una cuenta corriente, con lo cual tendríamos liquidez, pero no rinde ningún beneficio: por lo tanto, existe la pérdida por la desvalorización monetaria.

Es así, que el administrador financiero debe conocer la situación de la empresa, antes de elaborar los planes para lograr los objetivos, por lo tanto, tiene que optimizar al máximo el manejo del efectivo midiendo sus posibles consecuencias, esto dependerá; del tamaño de la empresa, de la política económica que rija en el país y de la incidencia de la misma en la empresa.

Se puede manifestar que si un negocio tiene una estabilidad en su flujo de caja, normalmente se realizaran flujos semestrales o anuales, pero mientras más

inciertos sean los flujos de caja en una empresa, estos se planificarán en un mayor número de intervalos, normalmente el periodo considerado para la estimación de los flujos de caja depende de la naturaleza del negocio.

Para una buena administración del efectivo, se deben aplicar estrategias tales como:

- Cancelar las cuentas por pagar, al mayor plazo posible, sin deteriorar su reputación crediticia, pero aprovechar cualquier descuento por pronto pago.

Por lo tanto, el Administrador Financiero debe considerar en su análisis, si conviene dilatar sus cuentas por pagar, o si es más ventajoso, aprovechar los descuentos que ciertos proveedores suelen conceder por pronto pago.

- Evitar el agotamiento de existencias, que pueden ocasionar el cierre de la línea de producción, o una pérdida de ventas, manteniendo un inventario óptimo.

El Administrador Financiero, por lo tanto, debe planear eficientemente la política de inventarios, con un estudio conjunto de planes de producción.

Cobrar las cuentas tan rápidamente como sea posible, sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de presión, los descuentos por pago de contado, si son justificables económicamente, puede utilizarse para alcanzar este objetivo". (5)

Al igual que en las cuentas por cobrar, luego de un análisis minucioso, se determinara si a ciertos clientes es necesario aplicar políticas de crédito agresivas para acelerar el cobro, o si es conveniente conceder un descuento por pago de contado, ya que la decisión que se tome, va a repercutir tanto en las ventas, como en los resultados.

En definitiva, es necesario que se manejen óptimamente todas estas estrategias, con miras a reducir al mínimo el requerimiento de caja.

#### **FLUJO DE EFECTIVO:**

Este flujo tiene que ajustarse a la necesidad operacional de la empresa. El flujo de caja nos permite conocer las disponibilidades y exigencias con que cuenta la empresa para determinar cierta inversión.

(5) Gitman Lawrence pag.189

## **FUENTES DE EFECTIVO:**

Una organización, obtiene efectivo a través de dos fuentes que son:

### **FUENTES INTERNAS:**

Estas se originan por las ventas al contado y a crédito, las mismas que luego de un proceso de cobro se convierten en efectivo.

### **FUENTES EXTERNAS:**

Los ingresos que generalmente provienen de préstamos, de los diferentes entes financieros a los que se puede tener acceso.

### **DESEMBOLSOS DE EFECTIVO:**

Los egresos de efectivo se deben a los pagos realizados a proveedores, sueldos, gastos administrativos, entre otros, que resultan de la actividad propia del negocio además, tenemos pagos ajenos a la actividad de la empresa como son: intereses bancarios, etc., entre los más comunes.

El flujo de caja se compone de los ingresos y egresos operacionales y no operacionales de la empresa.

## **INGRESOS OPERACIONALES:**

Son aquellos ingresos que resultan de la actividad propia de la empresa para obtener la recuperación de la inversión, para lo cual tenemos que proceder al cálculo del presupuesto de ventas y cuentas por cobrar.

## **VENTAS:**

Dentro de este rubro se encuentran los ingresos provenientes de la actividad propia de la empresa.

## **CUENTAS POR COBRAR:**

Este rubro se origina principalmente por ventas realizadas a crédito.

## **EGRESOS OPERACIONALES:**

Este considera el pago a proveedores de bienes y servicios para lo cual es necesario previamente elaborar los diferentes presupuestos de producción, materias primas, de compras, de gastos de fabricación y el de proveedores.

## **PRODUCCIÓN:**

Aquí se considera los rubros que intervienen en el proceso productivo y los valores que corresponderán egresar por estos conceptos.

### **MATERIAS PRIMAS:**

El presupuesto de materias primas contiene los valores correspondientes a los egresos que se realizaran para adquirirlas.

### **MANO DE OBRA:**

Como es un elemento del presupuesto de producción este contiene los valores en detalles del gasto por mano de obra que se requiere para producir.

### **GASTOS DE FABRICACIÓN:**

Este presupuesto contiene el detalle en valores de los gastos por consumo de energía eléctrica, mantenimiento, pagos de sueldos a mano de obra indirecta, prestaciones sociales, materiales indirectos, la depreciación de las máquinas y otros.

### **GASTOS ADMINISTRATIVOS:**

En este presupuesto se consideran todos los gastos ocasionados por sueldos del personal administrativo, las prestaciones sociales, arriendos, movilizaciones entre otros.

## **GASTOS DE VENTAS:**

Corresponden a este rubro los gastos que se ocasionan por la publicidad, mantenimiento de vehículos, sueldos del personal de ventas, sus prestaciones sociales, comisiones etc.

Para la elaboración del flujo de caja se consideran únicamente los gastos desembolsables ya que estos constituyen salidas de dinero. Los gastos no desembolsables tales como la depreciación de maquinarias constituyen un gasto, pero de ninguna manera representan un desembolso de dinero.

Por lo tanto un buen administrador deberá manejar el efectivo de una forma eficiente para que no se produzcan desfases o variaciones en lo planteado, es decir, buscando un equilibrio entre riesgo y rendimiento, puesto que si no se dispone de efectivo para el pago de necesidades inmediatas, se corre el riesgo de caer en la insolvencia.

## **ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas por cobrar, principalmente se originan por las ventas a crédito, las mismas que al mantenerlas constituyen inmovilización de fondos financieros, también por un lado disminuye la liquidez, pero por otra parte, facilita realizar nuestras ventas y consecuentemente incrementar los beneficios.

## POLÍTICAS DE CRÉDITO

Para implantar una política de crédito, se debe considerar la salida del producto del mercado, ya que si un producto es factible su comercialización, es fácil implantar el cobro al contado pero si existe una gran competencia, se concede créditos a diferentes plazos, dependiendo en algunos casos del tipo de cliente.

En una empresa, es necesario que su Administrador Financiero, tome una buena decisión de crédito, considerando los siguientes aspectos:

A.- Cuando más flexible sea un crédito, esto lleva a que se incurra en mayores costos de oficina para atender el departamento de cobranzas, y mientras más restringido sea el crédito consecuentemente los costos del departamento de cobros serán menores.

B.- Se incrementarán las ventas, mientras más flexibles sean los cobros, lo que origina un nivel más alto de cuentas por cobrar, pero se corre el riesgo de que queden inmersos clientes poco solventes, lo que no sucedería, al seleccionar rigurosamente a los clientes, pero por otro lado lleva a incrementar los beneficios.

C.- Debe considerar también, que el monto de cuentas incobrables, aumentará cuando más flexible sea el crédito o viceversa.

D - También se debe analizar el tipo de cliente en función del monto, ya que si es un monto considerable, será necesario hacer un estudio minucioso del cliente, respecto a sus referencias financieras y crediticias.

## CONDICIONES DE CRÉDITO

Esto hace referencia al tipo de crédito que suelen concederse a los clientes, así tenemos las siguientes condiciones de crédito:

Procueros realiza sus ventas de calzado considerando la cancelación del 80 % del valor de la compra al contado, el saldo será cancelado considerando un crédito a 30 y 60 días. La cancelación se realizará al agente de ventas de **Procueros Cía. Ltda.**, mediante cheque cruzado a nombre de Hernán Figueroa.

**Procueros Cía. Ltda.**, realiza descuentos por pronto pago pero se dan de manera eventual considerando la situación económica del país:

A 30 días (5/5n/30)- Lo cual significa que concede a sus clientes un 5% de descuento, si pagan en los 5 días siguientes a la iniciación del crédito, caso contrario si no aprovechan el descuento, cancelará su cuenta al final de los 30 y 60 días respectivamente.

Al respecto anotamos:

- Si la empresa aumenta los descuentos por pronto pago, incrementa sus ventas, disminuye su plazo promedio de cobro, disminuye la provisión

de cuentas incobrables, y en consecuencia se incrementan los beneficios.

- Si la empresa aumenta el período de descuento por pronto pago, aumentan las utilidades, disminuye el periodo medio de cobro,
- Si la empresa aumenta el período de crédito aumenta las ventas, y por consiguiente aumenta los beneficios, pero hay que tomar en cuenta que también aumenta la provisión de cuentas incobrables.

### **POLÍTICAS DE COBRO:**

Son métodos que el administrador financiero establece para ejercer la acción de cobro; tratando que los agentes de cobro lo realicen a tiempo, disminuyendo así, el monto de cuentas incobrables y por consiguiente disminuyendo los gastos a incurrirse.

En definitiva al aplicar las políticas de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro se deben tener en cuenta tanto el costo en el que se va a incurrir, como el beneficio que se va a alcanzar.

### **ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS:**

Es fundamental y básica la correcta determinación del activo fijo, ya que esto representa un inmovilizado de recursos financieros; por lo tanto, se deben tomar decisiones que permitan que los riesgos sean los menores

posibles, buscando siempre realizar la mejor inversión en activos fijos; siendo este un monto considerable dentro de la empresa, particularmente en las empresas de producción.

Al adquirir un activo fijo se debe considerar no únicamente el gasto al momento de la compra, sino también los gastos subsiguientes, tales como mantenimiento, depreciación, ya que constituye una inversión a largo plazo.

Los desembolsos capitalizables en activos fijos, que son aquellos que se espera obtener un beneficio en un período mayor a un año, generalmente se dan al adquirir, y modernizar un activo fijo.

La Empresa, también realiza desembolsos capitalizables en activos fijos intangibles, tales como patentes y marcas, derecho de llaves entre otros, buscando obtener beneficios en un plazo mayor a un año; por ejemplo incrementar su volumen de ventas que le permitirá obtener mayores ingresos.

Las decisiones de efectuar los desembolsos capitalizables, normalmente lo realiza el gerente sin contar con ninguna dirección técnica para tomar la

decisión; para lo cual, se hace necesario contar con un director financiero, quién dará la pauta para la mejor alternativa, observando su respectivo costo y beneficio, permitiendo así disminuir costos y esfuerzos e incrementar los beneficios.

El Administrador Financiero, debe fijar un presupuesto de capital para los desembolsos capitalizables; en donde luego de un desembolso de caja se den entradas iguales, cada cierto período de tiempo, tratando de ajustar al máximo este presupuesto.

### **1.3.3 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DEL PASIVO:**

#### **PASIVO:**

" Son las obligaciones económicas que tiene la organización con terceros, o las reclamaciones de terceros contra sus activos, un ejemplo es una deuda con el banco, etc." (6)

Comúnmente estas obligaciones surgen de alguna transacción realizada con terceros y/o accionista; sin embargo, las obligaciones también surgen de la imposición de impuestos, el pasivo puede ser a corto y largo plazo. Dentro del pasivo enfocaremos el estudio de ciertos rubros.

(6) Horgren Charles pág. 8

## **ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR:**

Las principales fuentes de financiamiento a corto plazo constituyen las cuentas por pagar y los pasivos acumulados que se originan de la actividad propia del negocio: Las cuentas por pagar, son fuentes de financiamiento baratas, cuando se trabaja con el capital de proveedores y sin las complicaciones de un crédito bancario.

Generalmente las cuentas por pagar se originan por la compra de suministros, útiles de oficina, muebles y enseres, y otros gastos. Estos se incrementan a medida de que las ventas se incrementan, ya que se va a requerir realizar mayores compras.

## **CONDICIONES DE PAGO**

Dentro de las cuentas por pagar, tenemos que analizar las condiciones de pago, las mismas que están de acuerdo a las políticas que se establecen en las empresas, respecto a pagos a proveedores aquí se considera:

El periodo de crédito, que es el tiempo que transcurre, hasta que se realice el pago total.

El descuento por pronto pago: los proveedores suelen concederle un descuento si cancela antes del período de crédito concedido, lo cual dependerá del convenio al cual llegue el comprador y el vendedor.

Desde el punto de vista de retrasar los pagos, a una empresa, le convendría en el caso de que tome el descuento por pronto pago, cancelar el último día del período concedido para el descuento por pronto pago; por lo tanto, se debe contar con la sugerencia del Administrador Financiero de tomar o renunciar a un descuento por pronto pago.

#### **COSTO DE CRÉDITO:**

Para tomar la decisión de aceptar o no el descuento por pronto pago, tendrá que analizar el costo de descuento por pronto pago, es decir ver si resulta mejor solicitar prestado al sector financiero el dinero a una tasa inferior para cancelar su deuda que le representa un mayor costo, pero también se considera el plazo que conceda el proveedor para cancelar la deuda.

#### **DILATACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

Al respecto, una empresa tendrá que dilatar el pago de sus cuentas, en la mayor magnitud posible, pero siempre sin perjudicar su reputación

crediticia, ya que para adquirir necesita mantener una buena relación comercial con sus proveedores.

### **ADMINISTRACIÓN DE PASIVOS ACUMULADOS:**

Los pasivos acumulados son obligaciones o adeudos por servicios recibidos que todavía no han sido pagados. Las participaciones acumuladas más comunes son los sueldos y salarios y los impuestos.

Las empresas tienen la política de dilatar el pago de los impuestos cancelando el último día del plazo establecido, para darle la oportunidad de acumular este pasivo, que le permita disponer de un fondo que en cierta forma le ayudará a pagar obligaciones imprevistas, que pueden generar algún interés, pero como los impuestos son pagos al gobierno, la empresa no puede manipular sus pasivos sino hasta cierto punto.

De igual manera en el caso de la cancelación de deudas financieras se debe realizar un análisis sobre el beneficio que se obtendrá al utilizar el dinero destinado para la cancelación de dicha deuda en alguna inversión cuyos réditos cubran los intereses por mora.

### **ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DE PATRIMONIO:**

#### **PATRIMONIO:**

" Esta representado por la diferencia entre activos y pasivos y es la parte de los activos que realmente pertenece al dueño o dueños de la empresa;

tales como: capital o acciones, las utilidades, etc. Se le llama activo neto.”

(7)

El Patrimonio representa el aporte del dueño o de los socios más los aumentos que se producen por utilidades o aumentos de capital o menos las deducciones producidas por las pérdidas o disminuciones de capital ocurridas durante el ejercicio de las actividades empresariales.

**PATRIMONIO = ACTIVO - PASIVO**

El Patrimonio es igual al activo menos el pasivo.

## **ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL**

Existen dos tipos básicos de capital de una empresa:

Capital de Aportación o recursos propios de sus dueños (Patrimonio),  
Capital de fuentes de financiamiento ajeno o adeudos. Es decir, es todo el valor invertido para el financiamiento de la empresa.

El término capital denota, en principio, los fondos a largo plazo de que dispone la empresa.

(7) Guajardo Gerardo pág. 48

El capital ajeno esta constituido por cualquier tipo de fondos a largo plazo obtenidos a crédito de terceros. El capital propio de aportación consiste en los fondos a largo plazo proporcionados por los propietarios de la empresa. A diferencia de los fondos adquiridos en préstamo, que debe ser devueltos en fecha futura especifica, se espera que el capital de explotación permanezca indefinidamente en manos de la empresa.

Las tres fuentes básicas del capital son: aportaciones de los socios, las reservas y las utilidades retenidas.

La administración del capital lo analizamos desde el punto de vista del financiamiento, esto es tanto a corto como a largo plazo. Siendo preferible contar con un capital propio, ya que el capital ajeno representa un costo financiero.

El manejo del capital, debe contar con la dirección de personas que tengan conocimiento de la rama administrativa financiera, ya que éste por su experiencia podrá plantear una guía para obtener financiamiento para ejecutar una inversión, teniendo como parámetro la rentabilidad que se espera de dicha inversión.

La administración de capital, constituye una fuente de información para la toma de decisiones firmes, en la situación financiera de la empresa.

### **ADMINISTRACIÓN DE RESERVAS:**

Las reservas están originadas por detracciones efectuadas sobre los beneficios o utilidades obtenidas, bien para cumplir una finalidad provisional o por mandato estatutario o por exigencias legales. Lógicamente estas reservas pertenecen a los socios, que ven reducidos sus dividendos en los importes destinados a ellas.

Desde el punto de vista contable, dentro del grupo de Reservas se establecen subcuentas específicas para recoger cada clase de reserva que se cree. En este sentido tenemos las siguientes:

### **RESERVA LEGAL**

Es la parte que se retiene de las utilidades netas una vez deducido el 15% de utilidades para participación de trabajadores; de acuerdo a la ley de Cías son: 10% para sociedades anónimas y 5% para compañías limitada.

## **RESERVA ESTATUTARIA**

Que se abonará por las dotaciones que se realicen para complementar cláusulas establecidas en los estatutos de la sociedad. Se cargará por la utilización de dichos importes o por el saldo existente en la cuenta, si se disuelve la sociedad.

## **RESERVAS VOLUNTARIAS**

Son las que libremente acuerda la Junta General de accionistas, sin especificar un destino previo o bien estableciendo fines específicos para su utilización: ya que pueden utilizarse para amortizar obligaciones, adquiriendo los títulos propios en posesión de terceros y no vencidos; para renovación de activos fijos; para amortizar el capital propio etc.

# 2

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

---

### **2.1 IMPORTANCIA Y FINALIDAD DEL ANÁLISIS FINANCIERO:**

El análisis financiero es un elemento de medición, tanto del balance General como del Estado de Resultados, es muy importante, ya que permitirá determinar la situación financiera actual de la empresa, y así se podrá establecer una planeación de necesidades futuras.

El análisis financiero a través de la utilización de los índices financieros, tiene la finalidad de determinar los puntos fuertes y débiles de la Empresa, permitiendo así evaluar el funcionamiento de la misma, lo cual permitirá tomar decisiones a futuro, sobre la base de los resultados positivos o negativos que se obtengan, con lo cual se determinará cuales son las áreas en donde, se debe mejorar el manejo de recursos.

### **2.2 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:**

“El análisis de los estados financieros de una empresa presentan los datos resumidos de sus activos pasivos y patrimonio en el balance y sus

ingresos y gastos en el estado de resultados con el objeto de evaluar el funcionamiento pasado, presente y futuro de la empresa.” (8)

Los estados financieros se obtienen como el resultado de un proceso contable.

Los mismos estados financieros, no reflejarían su verdadera importancia, si únicamente sirviesen como registro de cifras, si no es su análisis propiamente lo que da su real importancia. Consecuentemente los estados financieros constituyen una herramienta útil para la toma de decisiones.

#### **EL BALANCE GENERAL:**

“El balance es un estado financiero que refleja la situación de la empresa al final del período contable, en un determinado momento en el tiempo” (9)

Este nos revela el activo acumulado de la empresa (aquellos que posee) y su pasivo acumulado (aquellos que adeuda) y también lo que queda en favor de los propietarios (el capital contable).

#### **Análisis:**

Al realizar el análisis de los estados financieros de los períodos 1997 y 1998, se puede observar que en el año 98 el activo corriente de la

(8) Jae K. Shim, Joel G. Siegel pag 21

(9) Bolton Steven E. pág. 121

empresa es de 240.856.438 sucres, el cual es superior en comparación al año 97 que es de 196.700.320, lo cual refleja un aumento del 18.3% debido a que las cuentas y documentos por cobrar crecieron en un 24.18% y el inventario de mercaderías en 54,69%; ya que las ventas se incrementaron en el año 98.

En cuanto al pasivo corriente en el año 98 fue de 196.173.553 sucres que es relativamente menor al año 97 cuyo valor es de 262.090.181 sucres, dicho decremento representa un 18.88% esto se debe a que se cumplieron con las obligaciones a corto plazo de la empresa, además se produjo un cambio en la política de crédito de los proveedores. El pasivo a largo plazo permaneció constante.

El patrimonio tuvo un incremento en un 52.95%, a causa del incremento de las reservas y por la reexpresión monetaria.

## EMPRESA PROCUEROS CIA. LTDA.

### BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997

#### ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE		196.700.320
CAJA BANCOS	15.360.000	
CTAS Y DTOS POR COBRAR	136.840.320	
INVENTARIO MERCADERIAS	44.500.000	
ACTIVO FIJO		268.646.333
EDIFICIOS INSTALACIONES	146.710.636	
MAQUIN. MUEBLES ENSERES Y EQUIPO	151.785.289	
(-) DEPREC. ACUM ACTIVOS FIJOS	29.849.592	
TOTAL ACTIVO		<b>465,346,653</b>

#### PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO CORRIENTE		262.090.181
CUENTAS POR PAGAR	71.400.000	
DOCUMENTOS POR PAGAR BANCOS	73.770.645	
DOCUMENTOS POR PAGAR PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	26.640.000	
	32.508.282	
PROVISION SOCIAL	3.077.855	
IMPUESTOS POR PAGAR	46.053.399	
INTERESES POR PAGAR	8.640.000	
PASIVO LARGO PLAZO		44.031.127
PRESTAMOS SOCIOS	44.031.127	
PATRIMONIO		159.225.345
CAPITAL Y RESERVAS	30.275.829	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	128.949.516	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<b>465,346,653</b>

# EMPRESA PROCUEROS CIA. LTDA.

## BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998

### ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE		240.856.438
CAJA BANCOS	2.080.000	
CTAS Y DTOS POR COBRAR	169.936.000	
INVENTARIO MERCADERIAS	68.840.438	
ACTIVO FIJO		332.822.952
EDIFICIOS INSTALACIONES	198.059.359	
MAQUIN. MUEBLES ENSERES Y EQUIPO	204.910.135	
(-) DEPREC. ACUM ACTIVOS FIJOS	70.146.542	
TOTAL ACTIVO		<b>573,679,390</b>

### PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO CORRIENTE		196.173.553
CUENTAS POR PAGAR	31.952.305	
DTOS. POR PAGAR BANCOS	54.320.000	
DOCUMENTOS POR PAGAR	7.440.000	
PARTICIPACION TRABAJ. POR PAGAR	39.736.404	
PROVISION SOCIAL	4.548.415	
IMPUESTOS X PAGAR	56.293.239	
INTERESES POR PAGAR	1.440.000	
RETENCION PERSONAL	443.190	
LARGO PLAZO		44.031,127
PRESTAMOS SOCIOS		
PATRIMONIO		333.474,710
CAPITAL Y RESERVAS	41.530.477	
REEXPRESION MONETARIA	134.323.166	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	157.621.067	
TOTAL PASIVO PATRIMONIO		<b>573,679,390</b>

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

"El estado de resultados refleja la rentabilidad de la empresa durante el período contable. Muestra el origen de los ingresos y la naturaleza de los gastos y pérdidas, factores que dan lugar a la utilidad neta" (10)

Con el estado de pérdidas o ganancias se logra el resultado positivo o negativo como consecuencia del movimiento que haya tenido la empresa.

El análisis de los estados financieros, se refiere al cálculo de las razones, para evaluar el funcionamiento pasado, presente y futuro de la organización, siendo este análisis de razones financieras la técnica más usual.

**Análisis:**

Los estados de Pérdidas y Ganancias en el año 98 reflejan un incremento sustancial en las ventas de la empresa dicho incremento representa el 47.99 %. Las ventas crecieron porque creció el mercado de la empresa

Al incrementarse las ventas el costo de ventas también aumentó debido a la inflación. La utilidad es superior pero proporcionalmente es inferior el margen de utilidad en comparación al año 97. Siendo el margen de utilidad el 35 % de las ventas año 97 y en el 98 el 30%.

**(10) Bolton Steven E. pag. 122**

Los gastos operacionales sufren una mínima variación ya que en los períodos analizados no se incrementaron los sueldos y salarios de manera proporcional a la inflación.

Los gastos financieros tuvieron una reducción debido al cumplimiento de obligaciones adquiridas por la empresa.

## EMPRESA PROCUEROS CIA. LTDA.

### ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE 1997

VENTAS		917,759,090
(-) COSTO DE VENTAS		596,543,408
UTILIDAD BRUTA		321,215,682
(-) GASTOS OPERACIONALES		94,413,806
GASTOS SUELDOS		
	43,969,362	
DEPRECIACIONES		
	29,849,592	
LUZ AGUA TELEFONO		
	5,126,000	
MOVILIZA-SUBSIST-COMISION		
	15,468,852	
GASTOS FINANCIEROS		10,080,000
UTILIDAD DEL EJERCICIO		216,721,876
15% PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS		32,508,281
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS		184,213,595
25% IMPUESTO A LA RENTA		46,053,399
5% RESERVA LEGAL		9,210,680
UTILIDAD DEL EJERCICIO		128,949,516

## EMPRESA

### ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE 1998

VENTAS		1,358,283,453
(-) COSTO DE VENTAS		950,662,589
UTILIDAD BRUTA		407,620,864
(-) GASTOS OPERACIONALES		138,391,507
GASTOS SUELDOS		
	65,074,656	
DEPRECIACIONES		
	40,296,950	
LUZ AGUA TELEFONO		
	10,126,000	
MOVILIZA-SUBSIST-COMISION		
	22,893,901	
GASTOS FINANCIEROS		4,320,000
UTILIDAD DEL EJERCICIO		264,909,357
15% PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS		39,736,404
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS		225,172,953
25% IMPUESTO A LA RENTA		56,293,238
5% RESERVA LEGAL		11,258,648
UTILIDAD DEL EJERCICIO		157,621,067

## ANALISIS HORIZONTAL

### BALANCE GENERAL

	AÑO 1998	AÑO 1997	AUMENTO DISMINUCION	PORCENTAJE AUMENTO DISMINUCIÓN
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	240,856,438	196,700,320		
CAJA BANCOS	2,080,000	15,360,000	-13,280,000	-86.46%
CTAS. Y DTOS. POR COBRAR	169,936,000	136,840,320	+33,095,680	24.18%
INVENTARIO MERCADERIAS ACTIVO FIJO	68,840,438	44,500,000	+24,340,438	54.69%
EDIFICIOS INSTALACIONES MAQUIN. MUEBLES ENSERES Y EQUIPO	198,059,359	146,710,636	+51,348,723	35.00%
(-) DEPREC. ACUM ACTIVOS FIJOS	204,910,135	151,785,289	+53,124,846	34.99%
	70,146,542	29,849,592	40,296,950	135.00%
TOTAL ACTIVO	573,679,390	465,346,653		
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE	196,173,553	262,090,181		
CUENTAS POR PAGAR DOCUMENTOS POR PAGAR BANCOS	31,952,305	71,400,000	-39,447,695	-55.27%
	54,320,000	73,770,645	-19,450,645	-26.36%
DOCUMENTOS POR PAGAR PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	7,440,000	26,640,000	-19,200,000	-72.07%
	39,736,404	32,508,282	7,228,122	22.23%
PROVISION SOCIAL	4,548,415	3,077,855	+1,470,560	47.78%
IMPUESTOS POR PAGAR	56,293,239	46,053,399	+10,239,840	22.23%
INTERESES POR PAGAR	1,440,000	8,640,000	-7,200,000	-83.33%
RETENCION PERSONAL PASIVO LARGO PLAZO	443,190		443,190	
PRESTAMOS SOCIOS TOTAL PASIVO	44,031,127	44,031,127		
PATRIMONIO	333,474,710	159,225,345		
CAPITAL Y RESERVAS	41,530,477	30,275,829	+11,254,648	-37.17%
REEXPRESION MONETARIA	134,323,166		+134,323,166	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	157,621,067	128,949,516	+28,671,551	-22.23%
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	573,679,390	465,346,653		

## ANALISIS HORIZONTAL

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1998	AÑO 1997	AUMENTO DISMINUCIÓN	PORCENTAJE AUMENTO DISMINUCIÓN
(-) COSTO DE VENTAS	950.662,589	596.543.408	354.119.181	59.36%
UTILIDAD BRUTA	407.620,864	321.215.682	86.405,182	26.90%
(-) GASTOS OPERACIONALES	138.391,507	94.413.806	43.977.701	46.58%
GASTOS SUELDOS	65.074,656	43.969.362	21.105.294	48.00%
DEPRECIACIONES	40.296,950	29.849.592	10.447.358	35.00%
LUZ AGUA TELEFONO	10.126,000	5.126.000	5.000.000	97.54%
MOVILIZA-SUBSIST-COMISION	22.893,901	15.468.852	7.425.049	48.00%
GASTOS FINANCIEROS	4.320,000	10.080.000	- 5.760.000	-57.14%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	264.909,357	216.721.876	48.187.481	22.23%
15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	397.364,404	32.508,281	7.228,123	22.23%
UTILIDAD A. IMP. Y RESERVAS	225.172,953	184.213.595	40.959,358	22.23%
25% IMPUESTO A LA RENTA	56.293,238	46.053,399	10.239,839	22.23%
5% RESERVA LEGAL	11.258,648	9.210,680	2.047,968	22.23%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	157.621,067	128.949,516	28.671,551	22.23%

## ANALISIS VERTICAL

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 98 CANTIDAD	%	AÑO 97 CANTIDAD	%	AUMENTO DISMINUCION
VENTAS	1.358.283.453	100.00%	917.759.090	100.00%	
(-) COSTO DE VENTAS	950.662.589	70.00%	596.543.408	65.00%	5.00%
UTILIDAD BRUTA	407.620.864	30.00%	321.215.682	35.00%	-5.00%
(-) GASTOS OPERACIONALES	138.391.507	10.19%	94.413.806	10.29%	-1.00%
GASTOS SUELDOS	65.074.656	4.79%	43.969.362	4.79%	0.00%
DEPRECIACIONES	40.296.950	2.97%	29.849.592	3.25%	-0.28%
LUZ AGUA TELEFONO	10.126.000	0.75%	5.126.000	0.55%	0.20%
MOVILIZA-SUBSIST-COMISION	22.893.901	1.68%	15.468.852	0.60%	1.08%
GASTOS FINANCIEROS	4.320.000	10.08%	10.080.000	1.10%	-0.78%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	264.909.357	19.50%	216.721.876	23.61%	4.11%
15% PARTICIP. EMPLEADOS	397.364.404	2.93%	32.508.281	3.54%	-0.61%
UTILIDAD A. IMP. Y RESERVAS	225.172.953	16.58%	184.213.595	20.07%	-3.49%
25% IMPUESTO A LA RENTA	56.293.238	4.14%	46.053.399	5.02%	0.88%
5% RESERVA LEGAL	11.258.648	0.83%	9.210.680	1.00%	0.17%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	157.621.067	11.60%	128.949.516	14.05%	2.45%

### 2.3 ANÁLISIS DE ÍNDICES O RAZONES FINANCIERAS:

Las razones o índices financieros, se calculan sobre la base de la información que se obtiene en los estados financieros, lo cual indica que se podrá tener resultados positivos si se cuenta con una información contable confiable.

El análisis de las razones de los estados financieros; es de interés tanto para propietarios, acreedores, e inclusive de su propio administrador financiero.

A los propietarios les interesa primordialmente la rentabilidad, sin embargo, se interesan también en los índices de liquidez que le permitirá tener una idea sobre si debe o no continuar activa la empresa.

A los acreedores les interesa la liquidez de la entidad, es decir, la capacidad para atender sus deudas pero también se preocupa de la rentabilidad de la empresa, en el sentido de seguridad para recuperar, sus valores correspondientes.

En tanto el administrador financiero se ocupará de la situación financiera

global de la empresa, es decir, deberá hacer esfuerzos para que las razones presenten beneficios, tanto a sus propietarios como a sus acreedores.

## **TIPOS DE ÍNDICES O RAZONES FINANCIERAS**

Los principales índices o razones financieras se pueden agrupar de la siguiente manera:

- A) Índices o razones de Liquidez.
- B) Índices o razones de Endeudamiento.
- C) Índices o razones de Rentabilidad.

Ninguna de las antes mencionadas retoman información necesaria para poder juzgar la condición financiera y el desempeño de la empresa y su capacidad de permanecer solvente. Solo cuando se analizan grupos de índices o razones se esta en la posibilidad de formular juicios razonables.

### **A) ÍNDICES O RAZONES DE LIQUIDEZ**

Estas razones se utilizan con el fin de estimar la solvencia de la empresa a corto plazo, se puede obtener de ellas mucha información interna sobre la solvencia actual de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en

el caso de que se presentaran adversidades. Fundamentalmente, se desea comparar las obligaciones a corto plazo con los recursos a corto plazo con que se cuenta para cumplir con estas obligaciones.

Entre estas razones tenemos:

- Capital Neto de Trabajo
- Índice de Solvencia
- Prueba Ácida

#### **CAPITAL NETO DE TRABAJO:**

Los Activos corrientes son aquellos activos que se supone que se pueden convertir en efectivo o utilizarlos en el término de un año, los Pasivos corrientes son aquellos pasivos que se deben pagar en el término de un año, se pagan con los activos corrientes.

El capital neto de trabajo se puede decir que es un colchón de seguridad para los acreedores, su fórmula es:

Fórmula:

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

AÑO 97	CNT	= 196.700.320 - 262090181
	CNT	= (- 65.389.861)
AÑO 98	CNT	= 240.856.438 - 196.173.553
	CNT	= 44.682.885

## **ANALISIS:**

El Capital Neto de Trabajo en el año 1997 es negativo por la tanto existe falta de liquidez es decir la empresa no tuvo fondos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Para el año 1998 existe una recuperación de liquidez en la empresa ya que el capital de trabajo se incremento debido a los resultados positivos que han permitido incrementar inventarios y liquidar una parte de cuentas y documentos por pagar lo que produjo una reducción en el pasivo corriente.

## **ÍNDICE DE SOLVENCIA O RAZON CORRIENTE:**

Este índice compara las obligaciones a corto plazo que debe afrontar la empresa que corresponde a los activos que se espera que se conviertan en dinero líquido en ese mismo período, y que corresponden al activo corriente, generalmente el índice de solvencia aceptable es un valor superior a dos.

El índice de solvencia es igual al activo corriente sobre el pasivo corriente.

Esto nos indica cuantos sucres disponemos para cubrir cada sucre de deuda a corto plazo. Se supone que, cuando más alta sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas. Sin embargo, la razón tiene que ser considerada como una medida aproximada de liquidez,

debido a que no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes.

Una empresa que tenga activos circulantes compuestos principalmente de efectivo y cuentas por cobrar a corto plazo en general tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten de inventarios principalmente.

FÓRMULA:

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

AÑO 97

$$\begin{array}{rcl} & & 196.700.320 \\ \text{IS} & = & \frac{\quad}{262.090.181} \\ & & 0.75 \end{array}$$

AÑO 98

$$\begin{array}{rcl} & & 240.856.438 \\ \text{IS} & = & \frac{\quad}{196.173.553} \\ & & 1.23 \end{array}$$

**ANALISIS:**

El índice de solvencia para el año 1997 no es aceptable, la empresa contó con 75 centavos por cada sucre de deuda, la empresa no tiene capacidad de pago.

En el año 1998 ha mejorado su índice de solvencia porque han crecido cuentas por cobrar y el inventario se ha elevado; lo contrario de cuentas por pagar al igual que documentos por pagar así como los intereses, lo que ha provocado que el pasivo circulante disminuyera lo que arroja una razón en el año 1998 de 1,23 sucres líquido para cubrir cada sucre de pasivo corriente, esto indica además que lo que más le interesa a la empresa es la imagen como sujeto de crédito.

Es un hecho positivo aumentar el grado de seguridad con el que cuenta la empresa para extender el crédito a corto plazo por parte de los acreedores

### **RAZÓN DE LA PRUEBA ÁCIDA**

Este índice es una prueba rigurosa de liquidez, se encuentra dividiendo los activos corrientes más líquidos (efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar) por el pasivo corriente.

Este índice es similar al índice de solvencia, con la diferencia de que no incluye el inventario en el activo circulante. La razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con los pasivos circulantes.

Por lo tanto, si existe duda de que los inventarios y otros activos corrientes puedan convertirse fácilmente en efectivo, sería conveniente usar la prueba ácida.

Si es fácil la venta del inventario, es recomendable la utilización del índice de solvencia como medida preferible de liquidez, es recomendable un índice superior a uno.

FÓRMULA:

$$\text{INDICE PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

AÑO 97

$$\begin{aligned} \text{PA} &= \frac{196.700.320 - 44.500.000}{262.090.181} \\ \text{PA} &= 0.58 \end{aligned}$$

AÑO 98

$$\begin{aligned} \text{PA} &= \frac{240.856.438 - 68.840.438}{196.173.553} \\ \text{PA} &= 0.88 \end{aligned}$$

### ANÁLISIS:

Con base en los balances de Procueros se calculó y se obtuvo, una prueba ácida baja en los dos años, así para el año 1997 se obtuvo un 0.58 de razón de liquidez lo que demuestra que un porcentaje alto de

inventario y un saldo bajo en caja afecta directamente en la liquidez de la empresa pues se tiene menos de un sucre (0.58) para sustentar un sucre de deuda de los pasivos corrientes. En el año 1998 mejora el índice de liquidez a (0.88) lo que representa un incremento, pero sigue siendo bajo, a pesar que hubo un repunte en las ventas lo cual genera un aumento en el rubro de cuentas por cobrar.

### **ROTACIÓN DE INVENTARIO:**

Nos da a conocer el número de veces y el lapso en el que se reponen los inventarios, mientras mayor sea la rotación, mayor será la posibilidad para mejorar la rentabilidad.

Si una compañía tiene un exceso de inventarios significa que tiene restringidos fondos que podrían emplearse en otra parte, además hay un incremento en los gastos por mantenimiento de este inventario. Por otra parte si el inventario es demasiado bajo la empresa puede perder clientes por que se queda sin mercadería.

Formula:

RIPT = ROTACIÓN DEL INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

CV = COSTO DE VENTAS

IIPT = INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS

IFPT = INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS

Rotación de Inventarios

FORMULA:

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{C V}}{\frac{\text{II PT} + \text{IF PT}}{2}}$$

AÑO 97

$$\text{R.I.} = \frac{917.759.000}{\frac{48.480.000 + 44.500.000}{2}}$$

$$\text{R.I.} = 19.74 \text{ Veces}$$

AÑO 98

$$\text{R.I.} = \frac{950.662.589}{\frac{44.500.000 + 68.840.589}{2}}$$

$$\text{R.I.} = 8.38 \text{ VECES}$$

### ANALISIS:

La rotación del inventario en el año 1997 es de 19.7, disminuyendo totalmente en el año 1998 para llegar a 8.38 por el aumento del inventario final de productos terminados, lo que indica que no se ha vendido en gran medida y además que el costo ha crecido en relación con el año 1997.

### PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO

Nos indica el promedio de días que el producto permanece en inventario dentro de la empresa. Sirve para determinar lotes económicos de pedido y para poder establecer la renovación de inventarios, o sea la fecha exacta

en la que se debe pedir la materia prima. Se considera el inventario más líquido mientras más corto sea el plazo promedio.

FORMULA:

$$\text{PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO} = \frac{360}{\text{ROTACIÓN DEL INVENTARIO}} = \text{DÍAS}$$

AÑO 97

$$\text{PPI} = \frac{360}{19.74}$$

$$\text{PPI} = 18 \text{ DÍAS}$$

AÑO 98

$$\text{PPI} = \frac{360}{8.38}$$

$$\text{PPI} = 42 \text{ DÍAS}$$

### ANALISIS:

El plazo promedio de inventario indica que para el año 1997 fue de 18 días, inferior al año 1998 que es de 42 días, lo que indica que para el período 1998 se ha incurrido en más gastos de inventario inmovilizado, es decir en 1998 crece en días para reponer la mercadería, debido a que el inventario final de productos terminados de 1998 es superior a 1997 lo que indica que las ventas han disminuido y no conviene estoquearse de mercadería para no venderla.

## ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES):

Las cuentas por cobrar son activos líquidos a condición de que se puedan cobrar en un tiempo razonable. Este índice nos demuestra el promedio en días de las cuentas por cobrar que posee la empresa.

FÓRMULA:

RCXC = ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

VC = VENTAS ANUALES A CRÉDITO

SPCXC = SALDO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

$$\text{ROTACION CUENTAS X COBRAR} = \frac{\text{V C}}{\text{S P C X C}} = \text{Veces}$$

AÑO 97

$$\begin{aligned} \text{RCXC} &= \frac{550.655.454}{101.042.892 + 136.840.320} \\ &= \frac{550.655.454}{237.883.212} \\ &= 4.63 \text{ Veces} \end{aligned}$$

AÑO 98

$$\begin{aligned} \text{RCXC} &= \frac{814.970.018}{136.840.320 + 169.936.000} \\ &= \frac{814.970.018}{306.776.320} \\ &= 5.31 \text{ Veces} \end{aligned}$$

### ANALISIS:

En el año 1997 la rotación indica que cartera se recupera en un promedio 4.63 veces al año y en el año 1998 se incrementó este índice a 5.31 veces al año.

## PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR:

El periodo promedio de cobro indica el número promedio de días que están pendientes las cuentas por cobrar, es decir, el tiempo promedio que se necesita para convertirlas en efectivo. Mientras más alta sea la rotación más favorable será la recuperación.

El período de cobro (días en ventas por cobrar) es el número de días que se necesitan para cobrar una cuenta.

FORMULA:

$$\text{PLAZO PROMEDIO DE CTAS X COBRAR} = \frac{360}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \text{DIAS}$$

AÑO 97

$$\text{PPCXC} = \frac{360}{4.63}$$

$$\text{PPCXC} = 77 \text{ DIAS}$$

AÑO 98

$$\text{PPCXC} = \frac{360}{5.31}$$

$$\text{PPCXC} = 68 \text{ DIAS}$$

## ANALISIS:

Este índice demuestra que está dentro de los días criterio para cobrar las cuentas de esta naturaleza, esto se debe a que los promedios de cuentas

por cobrar son razonables. La recuperación de cartera para 1998 se ha hecho con mayor eficiencia que en 1997, disminuyendo el plazo de cuentas por cobrar de 77 a 68 días, lo que se ve reflejado en las pruebas de liquidez que mejoran para 1998.

## ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR

Nos indica el número de veces que la empresa recurre a sus proveedores, es decir permite ver cuantas veces estamos comprando al año, viene dado por la relación:

FÓRMULA:

RCXP = ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

C = COMPRAS

IIP = INVENTARIO INICIAL PROVEEDORES

IFP = INVENTARIO FINAL DE PROVEEDORES

$$\text{ROTACION CUENTAS X PAGAR} = \frac{\text{COMPRAS}}{\text{IIP} + \text{IFP}} = \text{Nro. Veces}$$
  

		2					
AÑO 97		474.437.002					
	RCXP	=	-----				
			57.721.760 + 71.400.000				
			-----				
			2				
	RCXP	=	7.64 Veces				
AÑO 98							
			642.520.317				
	RCXP	=	-----				
			71.400.000 + 31.952.305				
			-----				
			2				
	RCXP	=	12.43 Veces				

## ANALISIS:

La rotación de cuentas por pagar se ha incrementado en el año 98 en relación al año 97 en 5 veces más, debido a las nuevas políticas y exigencias de los proveedores.

## PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR:

Para comprobar si la empresa esta pagando oportunamente sus deudas, la dificultad en el cálculo de esta razón es encontrar las compras anuales que es un valor que no consta en los estados financieros publicados.

FÓRMULA:

$$\text{PLAZO PROMEDIO DE CTAS X PAGAR} = \frac{360}{\text{ROTACIÓN DE CTAS X PAGAR}}$$

AÑO 97

$$\text{PPCXP} = \frac{360}{7.64}$$

$$\text{PPCXP} = 47 \text{ DIAS}$$

AÑO 98

$$\text{PPCXP} = \frac{360}{12.43}$$

$$\text{PPCXP} = 29 \text{ DIAS}$$

## **ANALISIS:**

El resultado de 29 días nos indica que la empresa está realizando pagos más pronto que en el año anterior, pues las políticas y exigencias de los proveedores así lo exigen, además que nuestra situación de caja ha mejorado, a pesar de que las compras han subido considerablemente, el inventario de final de cuentas por pagar en 1998 es inferior, lo que ha provocado que tenga un plazo de pago de 29 días como

## **B) RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO:**

La situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero de terceros que se usa para generar utilidades. El analista financiero se ocupa en especial de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que estas la comprometen a pagar intereses a largo plazo y a devolver la suma prestada. Como las reclamaciones de los acreedores de la empresa deben ser satisfechas antes de la distribución de utilidades a los accionistas, estos acostumbran mantenerse al tanto del grado de endeudamiento y la capacidad de pago de las deudas. Los acreedores adoptan una actitud similar, pues cuanto mayor sea el endeudamiento, mayor será la probabilidad de que la empresa no pueda satisfacer las exigencias de sus acreedores.

Este índice mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuando mayor sea este índice, tanto mayor

será la cantidad de dinero de otras personas que sé este utilizando para generar ganancias y existirá un mayor endeudamiento de la empresa.

La razón de endeudamiento es igual al pasivo total sobre el activo total.

FÓRMULA:

$$\text{RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$$

AÑO 97

$$\text{RE} = \frac{306.121.308}{465.346.653} \times 100$$

$$\text{RE} = 65\%$$

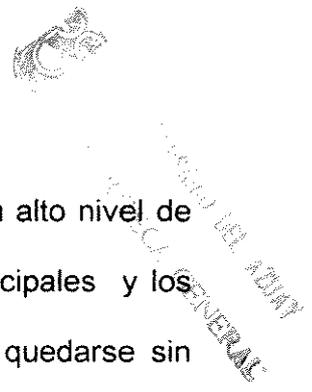
AÑO 98

$$\text{RE} = \frac{240.204.680}{573.679.390} \times 100$$

$$\text{RE} = 42\%$$

**ANALISIS:**

Este índice indica que la empresa está en una mejor situación con respecto al año 97, ya que disminuyó la participación de los acreedores con respecto al activo total de 65% a 42% en 1998, es decir la empresa tiene menor endeudamiento en 1998.



### ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO:

Este índice es importante para medir la solvencia ya que un alto nivel de deuda puede dificultarle a la empresa pagar los cargos principales y los intereses a su vencimiento, además se corre el riesgo de quedarse sin efectivo en condiciones adversas. El exceso de deuda resultará en una menor flexibilidad financiera, ya que la empresa tendrá mayor dificultad para obtener capital durante una restricción del mercado financiero.

$$\text{RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO} = \frac{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}}{\text{PATRIMONIO}} \times 100$$

AÑO 97

$$\begin{aligned} \text{RE C/P} &= \frac{262.090.181}{159.225.345} \times 100 \\ \text{RE C/P} &= 60\% \end{aligned}$$

AÑO 98

$$\begin{aligned} \text{RE C/P} &= \frac{196.173.553}{333.474.710} \times 100 \\ \text{RE} &= 58\% \end{aligned}$$

### ANALISIS:

Este índice indica que en 1998 ha disminuido la deuda en relación a 1997, pero de igual manera el índice es aceptable, ya que de haber algún inconveniente, el propietario si estaría en capacidad en 1998 de garantizar las deudas a corto plazo.

2302

## ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO:

Este índice nos muestra el análisis a la liquidez de la empresa a largo plazo, es decir, su capacidad de enfrentar obligaciones a más de un año, se puede utilizar varias razones de deuda. La razón de deuda se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluyendo los pasivos circulantes) entre su capital contable:

Por lo tanto, el endeudamiento de la empresa indica el monto del dinero de terceras personas, que se utilizan con el propósito de generar utilidades el administrador financiero deberá prestar mayor atención al endeudamiento, porque esto reflejará la buena o mala imagen a sus acreedores, si el aporte de capital hecha por los propietarios en la conformación del activo de la empresa es mínimo, ocasionará lo siguiente:

- El riesgo lo asumirán primordialmente los acreedores de la empresa.

Los propietarios de una empresa tendrán una mayor rentabilidad, si el rendimiento sobre los recursos pedidos es mayor a los intereses que paga por dichos recursos en cambio si los rendimientos sobre los recursos pedidos son más bajos que los intereses que deben pagar sobre ellos, disminuirá su rentabilidad económicamente, la estabilidad en las ventas y por consiguiente mayores beneficios, favorecerán al endeudamiento.

La razón de endeudamiento aceptable es de 0.25 a 0.50.

FORMULA:

ELP = ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO

PLP = PASIVO A LARGO PLAZO

PAT = PATRIMONIO

$$\text{ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO} = \frac{\text{PASIVO LARGO PLAZO}}{\text{PATRIMONIO}} \times 100$$

AÑO 97

$$\text{RE C/P} = \frac{44.031.127}{159.225.345} \times 100$$

$$\text{RE C/P} = 27\%$$

AÑO 98

$$\text{RE C/P} = \frac{44.031.127}{333.474.710} \times 100$$

$$\text{RE} = 13\%$$

### ANALISIS:

Esta es una razón igual a la anterior porque en el patrimonio se está garantizando en este caso la deuda a largo plazo, lo que da tranquilidad a los acreedores.

### RAZONES DE RENTABILIDAD:

Estas permiten medir las ganancias de una empresa, en relación principalmente de un nivel determinado de ventas, de activos o de la

inversión de los accionistas. Los acreedores, dueños y administradores concentran su atención en fomentar las utilidades de la empresa en virtud de la gran importancia que concede el mercado a las ganancias empresariales, entre las principales razones para medir la rentabilidad tenemos:

- Rotación del Activo Total
- Rendimiento de la Inversión

#### **ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL:**

Esta razón indica la eficiencia con la que se han manejado los activos, para la generación de las ventas en una empresa.

Mientras más alto sea este índice, indicará que más eficientemente han sido utilizados los activos.

La rotación total del activo es igual a las ventas anuales sobre los activos totales.

FÓRMULA:

$$\text{ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{VENTAS ANUALES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} \times 100$$

AÑO 97

$$\text{R A T} = \frac{917.759.090}{465.346.653} \times 100$$

$$\text{R A T} = 198\%$$

AÑO 98

$$\text{R A T} = \frac{1.358.283.453}{573.679.390} \times 100$$

$$\text{R A T} = 236\%$$

### ANALISIS:

El índice rotación de activo total muestra el porcentaje que en el año 1998 existió un aumento significativo por las ventas que fueron de 917.759.090 en el año 1997, y que aumentaron un 48% en el año 1998. Es decir se han utilizado los activos de manera eficiente y por lo tanto genera un efecto directo sobre las ventas.

### RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN:

El rendimiento de la inversión es igual a las utilidades netas después de impuestos sobre los activos totales. Este índice indica la eficiencia de utilizar los activos disponibles para producir las utilidades.

Para obtener un buen análisis de rentabilidad, se recomienda:

Los estados financieros deben ajustarse a la inversión con el propósito de que las cifras de utilidad se acerquen a la realidad.

Se recomienda no utilizar los ajustes de utilidades de periodos anteriores, ya que podrían ocasionar desajustes en la utilidad del ejercicio que se está analizando.

FORMULA:

RI = RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN

UNDI = UTILIDADES NETAS DESPUÉS DE IMPUESTOS

AT = ACTIVOS TOTALES

$$RI = \frac{UNDI}{AT} \times 100$$

AÑO 97

$$RI = \frac{138.160.196}{465.346.653} \times 100$$

$$RI = 29\%$$

AÑO 98

$$RI = \frac{168.879.715}{573.679.390} \times 100$$

$$RI = 29\%$$

### ANALISIS:

Este índice indica que en definitiva no existió un aumento en las utilidades netas, cuyo índice o ratio se mantiene tanto en el 97 como en el 98,

aumentarán las utilidades, mejorando su producción y su comercialización, ya que permanecerá el índice constante de acuerdo a los activos involucrados en la obtención de la utilidad.

## **RESTRICCIONES EN LA APLICACIÓN DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS:**

La aplicación de los índices financieros, en cierta forma tendría restricciones, que en determinado momento pueden sufrir alteraciones tales como:

Dentro del activo corriente, pueden existir cuentas que no son fácilmente convertibles en efectivo, tales como por ejemplo el inventario en cierto periodo pueden tardar mucho para convertirse en efectivo.

Puede existir un elevado monto de cuentas incobrables.

Puede haber inventario sobrevalorado, ya que puede ocurrir que exista inventario obsoleto o dañado.

Consecuentemente estas alteraciones, pueden llevar a obtener razones financieras, que no se ajusten a la realidad.

## **2.4 FUENTES Y USOS DE FONDOS:**

Las fuentes y usos de fondos, se refieren a tener claro de donde se obtienen los recursos que comúnmente se llaman fuentes y destino de esos recursos que se conocen como usos.

El Estado de origen y Aplicación de fondos, muestra las fuentes e importes de los documentos financieros de que dispuso una empresa en un ejercicio determinado, en base de las operaciones realizadas y la forma como quedaron distribuidos esos elementos en los diversos valores del balance estableciéndose de este modo los cambios ocurridos en las condiciones financieras del negocio entre dos fechas.

### ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

DESCRIPCION	AÑO 97	AÑO 98	Diferencia	Fuente	Uso
CAJA BANCOS	15,360,000	2,080,000	-13,280,000	13,280,000	
CUENTAS POR COBRAR	136,840,320	169,936,000	33,095,680		33,095,680
INV. MERCADERIAS	44,500,000	68,840,438	24,340,438		24,340,438
ACTIVO FIJO BRUTO	298,495,925	402,969,494	104,473,569		104,473,569
CUENTAS POR PAGAR	71,400,000	31,952,305	-39,447,695		39,447,695
DTOS. POR PAGAR BCOS.	73,770,645	54,320,000	-19,450,645		19,450,645
DTOS. POR PAGAR	26,640,000	7,440,000	-19,200,000		19,200,000
PASIVOS ACUMULADOS	90,279,536	102,461,248	12,181,712	12,181,712	
CAPITAL Y RESERVAS	30,275,829	41,530,477	11,254,648	11,254,648	
REEXPRESION MONETARIA	0	134,323,166	134,323,166	134,323,166	
UTILID. NETA DESP. IMPTS.	128,949,516	157,621,067	28,671,551	28,671,551	
DEPRECIACIONES	29,849,592	70,146,542	40,296,950	40,296,950	
				240,008,027	240,008,027

#### 2.4.1 CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA:

Para elaborar el estado de cambios en la posición financiera, es necesario comparara dos períodos. Este estado identifica las fuentes y usos de fondos, haciendo referencia a todas las cuentas del balance.

## **FUENTES:**

Las principales fuentes de fondos son:

- La disminución de activos fijos, esta fuente origina ingresos a la empresa, que nos son producto de su actividad normal, consecuentemente constituyen un ingreso extra.
- Un aumento de los pasivos a largo plazo, esto representa el incremento del financiamiento, el cual se espera que generen fondos.
- La depreciación y amortización acumulada, esto constituye una reserva, puesto que no existe el egreso de dinero.
- Un aumento del capital.
- El incremento de reservas, estas constituyen una fuente de recursos que la empresa acumula hasta que llega el momento de pagar.
- Incremento de utilidades retenidas.

Por lo tanto podemos acatar; que toda generación extra empresa, constituirá una fuente.

## **USOS**

Entre los principales usos o aplicaciones de fondos tenemos:

- Incremento de Activos.

- Disminución de pasivos.
- Disminución de utilidades retenidas.
- Disminución del capital.
- Disminución de reservas.

#### **2.4.2 EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO:**

El estado de evolución del patrimonio es una forma que tienen los estados financieros en cuanto a los rubros que son considerados como patrimonio.

Es necesario revisar los cambios que se den en el patrimonio durante el ejercicio económico.

El estado de evolución del patrimonio se estructura con las diferentes cuentas que conforman el rubro patrimonio, así tenemos:

- Capital social
- Superávit por revalorización del patrimonio.
- Pérdidas acumuladas y / o utilidades acumuladas
- Reservas.
- Reexpresiones monetarias.
- Pérdidas y / o utilidades de período.
- Otras cuentas del patrimonio.

---

# 3

## PRONOSTICO FINANCIERO

---

### 3.1 PRONOSTICO DE VENTAS.

"Es un pronóstico aplicable a una unidad de una empresa para un período futuro, generalmente se basa en las tendencias recientes observadas en ventas, mas ciertos pronósticos a cerca de los prospectos económicos para una nación, región e industria."<sup>(11)</sup>

El pronóstico de ventas generalmente empieza con una revisión de las ventas habidas durante los últimos años tomando como base cinco a diez años anteriores, es decir datos históricos de ventas, mediante una gráfica la cual refleja los puntos altos y bajos durante determinado período. Tomando como base un análisis de regresión se puede determinar la tasa promedio de crecimiento anual en ventas sobre la base de la tendencia histórica en ventas.

Si el pronóstico de ventas es incorrecto, las consecuencias pueden ser muy serias, primero el mercado se amplía mas allá de la capacidad adoptada por la empresa, la compañía no será capaz de satisfacer la

(11) J. Fred Weston pág 371

demanda, sus clientes terminarán comprando los productos a la competencia y por lo tanto se perderá participación en el mercado la cual será muy difícil volver a obtener.

Por otra parte si sus proyecciones son demasiado optimistas se puede terminar con una gran cantidad de planta equipos e inventarios, esto da como resultado una tasa de rendimiento baja sobre el capital contable.

El insumo principal de cualquier presupuesto es la predicción en ventas, con base en ello el administrador financiero proyectará la producción, los inventarios etc. Para empezar el proceso de preparación de pronósticos se realizan proyecciones con base al crecimiento histórico, y posteriormente los pronósticos se combinan para producir la primera aproximación del pronóstico de ventas.

Se da consideración a factores tales como la capacidad de distribución y producción de la empresa, la capacidad de sus competidores, la estrategia de fijación de precios además se debe considerar el impacto de la inflación sobre los precios de la empresa en los próximos años.

En el caso de las compañías grandes o transnacionales se estudia cada una de las áreas de mercadotecnia de la empresa por ejemplo que tan fuertes serán las economías en cada territorio (nacionales y extranjeros) a donde llegan los productos, y que cambios en la población se pronostican.

Las campañas publicitarias, los descuentos, los términos de crédito y otros aspectos similares también afectan a las ventas por lo tanto los desarrollos probables que puedan surgir dentro de estas áreas se consideran factores importantes.

Por lo tanto la elaboración de un pronóstico de ventas muy aproximada es de importancia fundamental para el bienestar de la empresa.

### **PREDICCIONES EXTERNAS**

Una predicción externa se basa en las relaciones entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos como el PIB, el ingreso personal disponible. En virtud de las ventas de la empresa suelen relacionarse con algún aspecto de la actividad económica, una predicción de este tipo deberá indicar algo acerca de las ventas futuras.

Los datos de predicción interna ofrecen una aproximación de las expectativas de venta.

## **PREDICCIONES INTERNAS**

Las predicciones generadas internamente se basan en la realización de predicciones de ventas a través de los canales de ventas de la empresa. Por lo regular se pide a los vendedores de campo que calculen el número de unidades del producto que esperan vender en el transcurso del año siguiente.

Las predicciones son recopiladas por el Gerente de Ventas, quién puede ajustar las cifras usando su propio conocimiento de los mercados específicos o de la capacidad productiva de vender, por último deben hacerse ajustes para los factores internos adicionales como las capacidades de producción.

Las empresas acostumbran utilizar tanto datos de predicción interna como externa para la predicción de datos finales. Los datos de predicción externa señalan una forma de ajuste a estas expectativas al considerar factores económicos generales.

### **3.2 METODO DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO**

Es el método para pronosticar los requerimientos financieros. Se basa en los Estados Financieros.

Cualquier pronóstico a cerca de los requerimientos financieros implica:

- Determinar la cantidad de dinero que necesitará una empresa durante un período específico.
- Determinar que cantidad de dinero generará la empresa internamente durante el mismo período.
- Sustraer los fondos generados de los fondos requeridos para determinar los requerimientos financieros externos. Por lo general es usado el método de balance proyectado o proforma.

El método de balance general proyectado tiene una estructura lógica y clara simplemente proyecta los requerimientos de activos para el próximo periodo, posteriormente proyecta los pasivos y el capital contable que se generaran bajo operaciones normales y sustrae los pasivos y el capital proyectado de los activos que se requerirán, por lo cual permite estimar los fondos adicionales necesarios.

### **3.2.1 PREPARACION DEL PRONOSTICO DEL ESTADO DE RESULTADOS:**

El método del balance general Proyectado empieza con un pronóstico de ventas. A continuación se pronostica el estado de resultados para el año siguiente lo cual permite obtener una estimación del monto de las utilidades que la compañía generará durante el año. Esto requerirá de la elaboración de diversos supuestos a cerca de la razón de costos

operativos, la tasa fiscal, los cargos por intereses y la razón de pagos por dividendos.

En el caso más sencillo se hace el supuesto de que los costos aumentarán a la misma tasa que las ventas, en algunas situaciones más complicadas, los cambios en los costos serán pronosticados de forma separada. Sin embargo el objetivo de esta parte del análisis consiste en determinar la cantidad de ingresos que la compañía ganará y que posteriormente retendrá para reinvertidos dentro del negocio durante el año pronosticado.

El estado de resultados proyectado para 1999, de la empresa, **Procueros Cía. Ltda.** se obtiene de los presupuestos: ventas (monto de ingresos), presupuesto de producción que nos da como resultado el costo de los artículos vendidos, los gastos operacionales son obtenidos en base del presupuesto de gastos de administración y ventas, y, los gastos financieros provienen del pago de intereses corresponde al valor que se encuentra en el balance de la empresa de 1998 del crédito bancario que se cancela en este período de proyección; posteriormente hemos procedido a obtener los porcentajes correspondientes a la participación de trabajadores e impuesto a la renta proyectados para 1999. (Los presupuestos de ventas, producción, gastos de administración y ventas se hallan detallados en el capítulo cuatro).

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Ventas		4,575,735,863
(-)Costo de los artículos vendidos		<u>3,268,382,759</u>
Utilidad Bruta en ventas		1,307,353,104
Gastos Operacionales		232,594,342
Gastos de administración y ventas	231,154,342	
Gastos financieros	1,440,000	
Utilidad Neta antes de impuestos		1,074,758,761
15% Participación empleados		161,213,814
25% Impuesto a la Renta		228,386,237
Utilidad Neta		685,158,710
5% Reserva		34,257,936
Utilidad a repartirse		650,900,775

### 3.2.2 PREPARACION DEL PRONOSTICO DEL BALANCE GENERAL:

Suponiendo que las ventas de la compañía aumentan, entonces sus activos también deberán crecer puesto que la compañía opera a toda su capacidad en el año anterior, cada cuenta del activo deberá aumentar si se desea alcanzar el nivel de ventas mas alto, se necesitará una mayor cantidad de efectivo para las transacciones, la existencia de ventas mas altas conducirá a una mayor cuantía de las cuentas por cobrar, se tendrá que almacenar un inventario adicional y se deberá añadir nuevas plantas y equipos.

Por otra parte, si los activos de la empresa han de aumentar, sus pasivos y su capital contable también deberá incrementarse, los activos

adicionales deberán ser financiados de alguna manera. Los fondos espontáneamente generados serán proporcionados por las cuentas por pagar y los gastos acumulados; es decir a medida que aumenten las ventas, también aumentarán las compras de materia prima y dichas compras de mayor cuantía conducirán espontáneamente a niveles mas altos de las cuentas por pagar. De manera similar, un nivel mas alto de operaciones requerirá de una mayor mano de obra, mientras que la existencia de ventas mas altas conducirá a un ingreso gravable mas alto. Por consiguiente, tanto los sueldos como los impuestos acumulados aumentarán de nivel. En general estas cuentas espontáneas de pasivo aumentarán a la misma tasa que las ventas.

Las utilidades retenidas también aumentarán, pero no a la misma tasa que las ventas; el nuevo nivel de las utilidades retenidas será igual al nivel antiguo mas la adición de las utilidades retenidas será igual al nivel antiguo mas la adición a las utilidades retenidas, y las nuevas utilidades retenidas deberán calcularse volviendo a elaborar el estado de resultados tal como se hizo en el primer paso. Además, los documentos por pagar, los bonos a largo plazo, las acciones preferentes y las acciones comunes no aumentaran espontáneamente con las ventas, mas bien los niveles proyectados de estas cuentas dependerán de las decisiones de financiamiento que se tomen posteriormente.

Por lo tanto en resumen:

- El nivel mas alto de ventas deberá ser apoyado por niveles de activos más altos.
- Algunos de los incrementos de activos pueden ser financiados por aumentos espontáneos en las cuentas por pagar, gastos acumulados y utilidades retenidas.
- Cualquier déficit deberá ser financiado por medio de fuentes externas, ya sea mediante la solicitud de prestamos o mediante la venta de nuevas acciones comunes.

La proyección del estado general parte del balance del año 1998, ajustado a los cambios que se efectuarán en el período presupuestado, así, se afecta en los rubros cuentas y documentos por cobrar de acuerdo al presupuesto de cuentas por cobrar, en el cual se refleja la política de cobros que **Procueros Cía. Ltda.** aplica a sus clientes, así como las políticas crediticias otorgadas por los proveedores de materia prima y los insumos utilizados en la producción de zapatos, que se visualizan en las cuentas por pagar proveedores.

El monto correspondiente a los inventarios de mercaderías y de materiales, corresponde a los inventarios finales que se determinan en la elaboración del presupuesto de producción, multiplicado, para el primer

inventario por la conjugación de los presupuestos de consumo de materiales, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación, y para los materiales en base de los costos utilizados para la elaboración del presupuesto de materias primas.

En la proyección se considera la cancelación de deudas a bancos y la disminución de la cuenta documentos por pagar terceros, se debe a un abono efectuado en este período de proyección.

## BALANCE GENERAL PROYECTADO

<b>ACTIVO</b>			
ACTIVO CORRIENTE		927,444,492	
CAJA BANCOS	305,255,788		
CTAS Y DTOS POR COBRAR	391,179,659		
INVENTARIO MERCADERIAS	107,889,315		
INVENTARIO DE MATERIALES	123,119,730		
ACTIVO FIJO		1,541,353,802	
EDIFICIOS INSTALACIONES	358,506,846		
MAQUIN. MUEBLES ENSERES Y EQUIPO	868,838,250		
REEXPRESION MONETARIA	496,995,714		
(-) DEPREC. ACUM ACTIVOS FIJOS	110,443,492		
(-) DEPREC POR REEEXPRESION	72,534,516		
TOTAL ACTIVO			2,468,798,294
<b>PASIVO</b>			
PASIVO CORRIENTE		1,392,335,005	1,436,366,132
CUENTAS POR PAGAR BANCOS	127,645,045		
CUENTAS POR PAGAR	824,984,964		
DOCUMENTOS POR PAGAR TERCEROS	34,320,000		
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	165,680,024		
PROVISION SOCIAL	4,548,415		
IMPUESTOS POR PAGAR	234,713,367		
INTERESES POR PAGAR	0		
RETENCION PERSONAL	443,190		
PASIVO LARGO PLAZO		44,031,127	
PRESTAMOS SOCIOS	44,031,127		
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL Y RESERVAS	76,737,482	1,032,441,162	1,032,441,162
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	286,770,583		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	668,933,097		
TOTAL PASIVO PATRIMONIO			2,468,807,294

### **3.2.3 OBTENCION DE LOS FONDOS ADICIONALES NECESARIOS:**

El administrador financiero basará la decisión de financiamiento en varios factores, incluyendo el efecto de los préstamos a corto plazo sobre su razón circulante, las condiciones existentes en el sistema bancario, las restricciones impuestas por los contratos de préstamos vigentes.

El administrador financiero después de considerar todos los factores relevantes, se decidirá por la mezcla de financiamiento. Si no hubiera cambios en ninguna otra partida del estado de resultados o en ninguna otra cuenta del balance general el pronóstico estaría completo.

### **3.2.4 RETROALIMENTACION DE FINANCIAMIENTO**

Una complejidad que surge al preparar los pronósticos financieros es aquella que se relaciona con las retroalimentaciones de financiamiento. Los fondos externos que se obtienen para liquidar los activos nuevos crean gastos adicionales que deben reflejarse en el estado de resultados y que disminuyen la adición inicialmente pronosticada a las utilidades retenidas. Para manejar el proceso de retroalimentación de financiamiento, primero se pronostica el gasto adicional de intereses y cualesquiera dividendos adicionales que se paguen como resultado de los financiamientos externos. Las deudas a corto plazo tienen un costo siendo este el interés, que incrementaran los gastos, de igual manera al emitir

bonos. Naturalmente dichos cargos por intereses y su mayor magnitud también afectarán al estado de resultados.

### 3.3 ANALISIS DEL PRONOSTICO

El pronóstico que se desarrolla es tan solo al primera parte del proceso total de la preparación de pronósticos. A continuación los estados financieros proyectados deben ser analizados para determinar si el pronóstico satisface las metas financieras de la empresa como se expone en un plan financiero a 5 años. Si los estados financieros no satisfacen tale metas entonces deberán cambiarse algunos de los elementos del pronóstico.

Si entre el pronóstico preliminar y final para el año siguiente luego de considerar las retroalimentaciones de financiamiento, señalaran una posición débil de la empresa el administrador financiero deberá ejecutar algunas operaciones para mejorar la situación. Pueden tomarse decisiones tales como: despido de personal y cierre de algunas operaciones, esto disminuirá los costos operativos; seleccionar a los clientes que trabajan con crédito de una manera más exigente y una mayor agresividad en las cuentas vencidas, reducir plazos concedidos, también un control más estricto de los inventarios.

Al disminuir los costos operativos de las ventas, los márgenes de utilidad pueden mejorar.

---

# 4

## PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO

---

### 4.1 LA PLANEACION FINANCIERA

“La planeación Financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones”(12 )

La planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia y posteriormente, posteriormente diciendo como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados.

#### **IMPORTANCIA:**

Es sumamente importante considerar a los presupuestos como un sistema de planeación, coordinación y control dentro de la organización, con el fin de evaluar las ventajas y desventajas de asignar o utilizar los recursos.

(12) J. Fres Weston pag 413

Los presupuestos implican cierta proyección del desarrollo de la actividad financiera económica, contable y operativa; pero es indispensable realizar el análisis y la planeación detallada de los mismos con el fin de predecir resultados lo más cercanos a la realidad.

Los presupuestos parten de expresiones anteriores para proyectarlos al futuro, pero se corre el riesgo de que estas proyecciones no sean tan reales por situaciones imprevistas, siendo vital la habilidad de quién realice un presupuesto que permitan obtener resultados que se acerquen a la realidad.

Los presupuestos ayudan al administrador financiero a realizar el análisis; la interpretación de la situación de la empresa y reaccionar frente a los resultados que se obtengan para la toma de decisiones.

En definitiva es de gran importancia un presupuesto elaborado eficientemente; ya que permitirá alcanzar resultados favorables para la empresa.

#### **4.2 EL CONTROL FINANCIERO:**

Fase en la cual se implantan los planes financieros; el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos debida a cambios imprevistos.(13)

El Control Financiero se refiere a la fase de ejecución, relacionada con el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere, para asegurar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes en respuesta a los cambios en el medio ambiente operativo.

El proceso empieza con la especificación de las metas corporativas después de lo cual la administración presenta una serie de pronósticos y presupuestos por cada área significativa de las actividades de la empresa.

#### **4.3 PRESUPUESTOS**

El Presupuesto es un conjunto de datos formales (escritos) de las expectativas de la administración con relación a ventas, gastos, volumen de producción y diversas transacciones financieras de la empresa para el período siguiente o en su forma más simple, un presupuesto es un conjunto de estados proforma a cerca de las finanzas y operaciones de la empresa. (14 )

(13) J. Fred Weston pag 413

(14) )Jae K. Shim, Joel G. Siegel pag. 82

Los presupuestos son datos financieros proyectados que se comparan con el desempeño real.

En la terminología ordinaria de los negocios un presupuesto es un plan que establece los gastos proyectados para cierta actividad y explica de donde provendrán los fondos requeridos. De tal manera que un presupuesto de producción presenta un detallado análisis de inversiones que se requerirán en materiales, mano de obra, y planta para dar un nivel de ventas pronosticado.

Normalmente estos presupuestos serán establecidos sobre una base mensual y a medida que pase el tiempo, las cifras reales se deberán comparar con las cifras proyectadas, las diferencias deberán ser explicadas o corregidas y las cifras proyectadas para el resto del año serán ajustadas cuando sea evidente que las proyecciones originales no fueron realistas.

Durante el proceso de planeación, se combinan los niveles proyectados de cada uno de los diferentes presupuestos operativos y partiendo de este conjunto de datos los flujos de la empresa quedaran incluidos en el presupuesto de efectivo. Si un incremento proyectado en ventas conduce

a un faltante estimado de efectivo, la administración podrá hacer ciertos arreglos para obtener los fondos requeridos buscando siempre el mínimo de costos.

Después de que todos los elementos de costos e ingresos han sido pronosticados se puede desarrollar el estado de resultados y el balance general proyectado. Dichos estados financieros proforma se comparan posteriormente con los estados financieros reales, tales comparaciones pueden ayudar a la empresa a señalar y explicar las razones para las desviaciones corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto del período presupuestal para que se reflejen las condiciones operativas reales.

A través del proceso de planeación y control financiero la administración trata de evitar los estrangulamientos de efectivo y de mejorar la rentabilidad de las divisiones individuales, para de tal forma beneficiar a la compañía.

Los presupuestos para la empresa **Procueros Cía. Ltda.** se realizaron tomando en consideración las perspectivas del propietario, de aumentar

su producción de 80 a 120 pares diarios, ya que en el año Procueros Cía. Ltda. mejora ostensiblemente sus ventas debido a la ampliación de mercado. Dicha ampliación surge por el incremento del comercio en la

zona fronteriza, específicamente con la ciudad de Huaquillas, cabe indicar que el calzado producido tuvo una acogida muy favorable en el año 1998.

#### **4.3.1 DETALLE DE PRESUPUESTOS:**

##### **PRESUPUESTO DE VENTAS.**

El presupuesto de ventas comprende estimaciones de las ventas que se pretende realizar en un determinado periodo. Este presupuesto viene a ser la piedra angular de todo el presupuesto de la empresa; puesto que establece el nivel básico de actividad para la organización, es así que, pretende establecer cantidades adicionales al activo de la empresa, los gastos en los que se van a incurrir, necesidades de mano de obra, nivel de producción entre otros aspectos.

El presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de producción, de compras, de gastos de ventas y administrativos, entre otros. Por lo tanto si el pronóstico de ventas es erróneo los presupuestos relacionados con el mismo serán menos confiables.

La estimación de la cantidad de ventas que se pretende lograr, depende de las características propias de la organización; de esta cantidad dependerá toda la planeación de la producción y la necesidad de la capacidad que tenga la empresa.

También será un dato importante para el director financiero, ya que, le permitirá decidir mejorar la planeación de ingresos y egresos de efectivo.

El presupuesto de ventas incluye un volumen de ventas proyectado con un precio de venta por unidad estimada.

La calidad del presupuesto de ventas contribuirá en gran parte a la calidad del presupuesto total que se ejecute en la empresa.

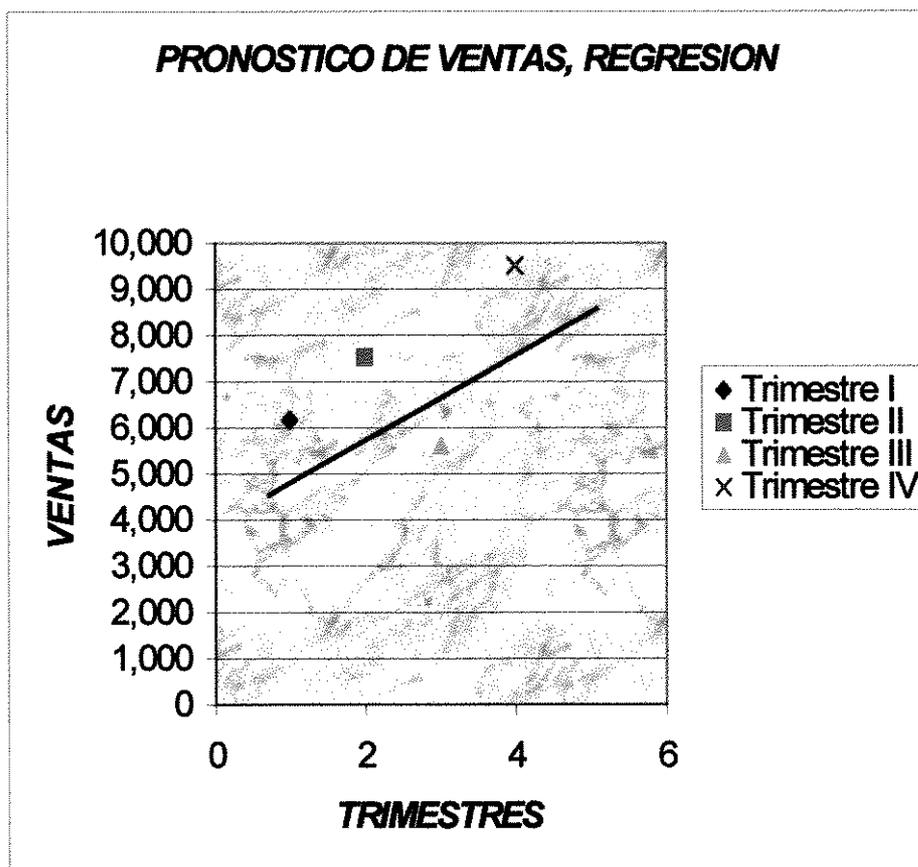
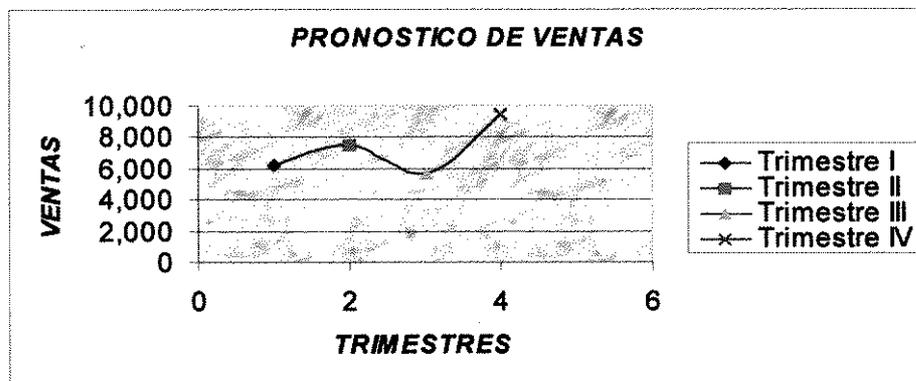
En definitiva el presupuesto de ventas ayuda a que anticipe a los problemas, y así se coordine, controle y evalúe los resultados.

El presupuesto de ventas para la empresa Procueros Cía. Ltda. se obtuvo tomando como base las ventas en unidades

#### **PRESUPUESTO DE VENTAS**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>Total Anual</b>
Unidades	6,163	7,523	5,607	9,507	28,800
Precio de Venta	158,880	158,880	158,880	158,880	635,519
Total Ventas	979,207,475	1,195,182,207	890,895,772	1,510,450,408	4,575,735,863

## GRAFICO DE PRONOSTICO DE VENTAS Y LINEA DE REGRESION



## **PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR:**

Este presupuesto se basa en el presupuesto de ventas; él pronóstico de cuentas por cobrar, constituye la más importante fuente de la empresa; por lo tanto, el monto de cuentas por cobrar se estimara también, considerando las ventas que se desean alcanzar en un determinado período, teniendo en cuenta que este monto de cuentas por cobrar no va a

ser recuperable en su totalidad, ya que, hay ciertos clientes que no cumplen con su compromiso de pago, creando de esta manera un monto de cuentas incobrables.

Al elaborar el presupuesto de cuentas por cobrar, se debe considerar la experiencia de los cobros que se hayan realizado en el pasado. Para estimar las cuentas por cobrar, se debe contar con la información certera de la persona encargada de créditos y cobranzas.

## **PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR**

	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>Total Anual</b>
Al Contado	783,365,980	956,145,766	712,716,618	1,208,360,327	3,660,588,690
A 30 Días	56,645,333	97,920,747	119,518,221	89,089,577	363,173,879
A 60 Días	56,645,333	56,645,333	97,920,747	119,518,221	330,729,635
Total entradas	896,656,646	1,110,711,847	930,155,586	1,416,968,125	4,354,492,204

## **PRESUPUESTO DE PRODUCCION:**

El presupuesto de producción, busca cumplir con las estimaciones efectuadas en el presupuesto de ventas y los niveles de inventario deseado y así determina la materia prima, la mano de obra necesaria para producir.

Este presupuesto constituye una base para elaborar el presupuesto de compras, ya que evalúa el nivel de producción requerido; para elaborar el presupuesto de producción, se debe tomar en cuenta la capacidad productiva de la empresa.

Dentro del presupuesto de producción, se debe buscar la óptima utilización de la materia prima, tratando de reducir al mínimo sus desperdicios.

El presupuesto de producción, considera la determinación del número de unidades a producirse, de acuerdo al nivel de ventas planeadas.

Por lo tanto para elaborar este presupuesto, es necesario tener una idea clara sobre la capacidad de producir que tenga la empresa, si cuenta con personal capacitado, la disponibilidad que tenga de materiales, para que se desarrolle normalmente la producción.

El presupuesto de producción, tiende a detectar las restricciones, las dificultades que puedan evitarse con una labor eficiente y oportuna de sus directivos.

### PRESUPUESTO DE PRODUCCION

DESCRIPCION	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total Anual
Presupuesto/Ventas	6,163	7,523	5,607	9,507	28,800
(+) Inv. Final deseado	616	752	561	951	2,880
Subtotal	6,780	8,275	6,168	10,458	31,680
(-) Inv. Inicial	0	616	752	561	1,929
Unidades producción requerida	6,780	7,658	5,416	9,897	29,751

### PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS:

En este presupuesto se estima el costo y la cantidad de materiales requeridos. En la estimación del material es importante considerar medidas que eviten el exceso de almacenamiento que quita liquidez financiera a la empresa; y prever que el abastecimiento de materiales sea siempre suficiente, con lo cual se evita interrupciones de la producción y las consecuentes pérdidas.

Por lo tanto el definir con claridad los materiales a utilizarse en la producción, constituye una fuente de información de vital importancia para la programación de la empresa.

### CUADRO DE CONSUMOS

MATERIAL	CONS. POR PAR	COSTO UNITARIO
Cuero (m2)	0.160	442,908
Plantas (par)	1.000	4,651
Fibra de caucho (par)	1.000	25,979
Hilo (kg)	0.010	66,436
Pegamento (gal)	0.020	33,218
Pintura y laca (gal)	0.001	1,328,723

### CUADRO DE NECESIDADES Y COSTOS TOTALES

	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total Anual
<b>Unidades</b>					
Cuero (m2)	1,329.80	1,153.59	1,009.93	1,483.74	4,977.05
Plantas (par)	8,311.22	7,209.96	6,312.04	9,273.37	31,106.59
Fibra de caucho (par)	8,311.22	7,209.96	6,312.04	9,273.37	31,106.59
Hilo (kg)	83.11	72.10	63.12	92.73	311.07
Pegamento (gal)	166.22	144.20	126.24	185.47	622.13
Pintura y laca (gal)	8.31	7.21	6.31	9.27	31.11
<b>Costo</b>					
Cuero (m2)	588,976,517	510,935,863	447,304,096	657,159,533	2,204,376,008
Plantas (par)	38,651,574	33,530,158	29,354,324	43,126,084	144,662,139
Fibra de caucho (par)	215,919,241	187,309,478	163,982,024	240,915,187	808,125,930
Hilo (kg)	5,521,655	4,790,024	4,193,476	6,160,871	20,666,025
Pegamento (gal)	5,521,655	4,790,024	4,193,476	6,160,871	20,666,025
Pintura y laca (gal)	11,043,310	9,580,048	8,386,952	12,321,741	41,332,050
Costo de Compra	865,633,952	750,935,594	657,414,347	965,844,286	3,239,828,178
Costo Unitario de materiales	104,152	104,152	104,152	104,152	

### PRESUPUESTO DE CONSUMOS DE MATERIALES DIRECTOS

	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total Anual
Unidades producción requerida	6,780	7,658	5,416	9,897	29,750.69
Costo Unitario materiales	104,152	104,152	104,152	104,152	416,609.85
Costo del consumo materiales directos	706,103,707	797,651,223	564,073,076	1,030,779,431	3,098,607,437.09

## PRESUPUESTO DEL COSTO DE LOS ARTICULOS VENDIDOS

	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total Anual
Presupuesto consumo materiales directos	706,103,707	797,651,223	564,073,076	1,030,779,431	3,098,607,437
Presupuesto de mano obra directa	49,151,520	55,524,096	39,264,840	71,752,032	215,692,488
Presupuesto de costos indirectos fabricación	14,122,074	15,953,024	11,281,462	20,615,589	61,972,149
Total costo fabricación	769,377,301	869,128,343	614,619,378	1,123,147,051	3,376,272,074
Inventario Inicial de artículos terminados	0	69,943,391	85,370,158	63,635,412	218,948,961
Costo de los artículos disponibles	769,377,301	939,071,734	699,989,535	1,186,782,464	3,595,221,035
Inventario Final artículos terminados	69,943,391	85,370,158	63,635,412	107,889,315	326,838,276
Costo de los artículos vendidos	699,433,910	853,701,577	636,354,123	1,078,893,149	3,268,382,759

### PRESUPUESTO DE COMPRAS:

El presupuesto de compras permite efectuar la compra en una cantidad suficiente de materiales, para satisfacer las necesidades de los planes de producción, y consecuentemente, facilita reducir los costos, para lo cual, se debe considerar la capacidad económica de la empresa para realizar la compra, la disponibilidad de la materia prima en el mercado y la capacidad de almacenamiento de la misma.

Se debe tener en cuenta:

Asegurar la regularidad de aprovisionamientos a fin de impedir cualquier detención en la marcha normal de la producción.

Mantener el volumen de existencia a un nivel normal y reducir al mínimo la reducción de capitales.

En este presupuesto se especifican las unidades de los materiales que se requieren comprar con su respectivo costo, evitando el exceso de inventarios; además se debe también observar que se cuente con un nivel adecuado de inventario, con el fin de evitarse quedarse sin existencias; lo que afectaría directamente el proceso normal de producción.

Este presupuesto busca disponer del material adecuado en el momento oportuno y con un costo conveniente.

### **PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DIRECTOS**

	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total Anual
Producción requerida	6,780	7,658	5,416	9,897	29,751
(+) Inv. Final deseado	1,532	1,083	1,979	1,356	5,950
Subtotal	8,311	8,742	7,395	11,253	35,701
(-) Inv. Inicial	0	1,532	1,083	1,979	4,594
Compras requeridas	8,311	7,210	6,312	9,273	31,107

### **PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA:**

Este busca establecer el número de personal necesario para la realización de las distintas actividades de la organización; con el fin de que estas actividades se desarrollen con un personal capacitado.

Al realizar el presupuesto de mano de obra, se debe tomar en cuenta tanto la responsabilidad como la capacidad para la elaboración del producto; estableciendo también la administración de los sueldos, los cuales al manejarlos eficientemente, nos darán resultados positivos para la empresa.

Para elaborarlo se utilizan estadísticas de periodos anteriores sobre el costo de la mano de obra y el costo necesario para la elaboración del producto.

### PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total Anual
Unidades de producción requerida	6,780	7,658	5,416	9,897	29,750.69
Horas M.O.D.	1.50	1.50	1.50	1.50	6.00
Costo por hora	4,833.33	4,833.33	4,833.33	4,833.33	19,333.33
Costo M.O.D.	49,151,520	55,524,096	39,264,840	71,752,032	215,692,488.00

### PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total Anual
Unidades de producción requerida	6,780	7,658	5,416	9,897	29,750.69
Materiales directos (2%)	2,083	2,083	2,083	2,083	8,332.20
Total Costos indirectos	14,122,074	15,953,024	11,281,462	20,615,589	61,972,148.74

### PRESUPUESTO DE CAJA:

Este presupuesto tiene como finalidad estimar las salidas del efectivo y los medios para satisfacerlos. El presupuesto de caja busca estimar el grado de financiamiento que requiere la organización, los períodos en los cuales se va a tener disponibilidad o deficiencia de fondos.

Con este presupuesto se obtienen fácilmente saldos proyectados de caja, documentos por cobrar, documentos por pagar. El presupuesto o flujo de

caja, comprende tanto ingresos y egresos operacionales (son el resultado de la actividad propia de la organización, y los no operacionales).

El presupuesto de caja se elabora con el saldo inicial de caja, que proviene del saldo anterior, además luego se suman los cobros en efectivo por las ventas que se realizan a los clientes y otros ingresos en efectivo, posteriormente se restan los desembolsos o egresos de efectivo realizados, lo que nos da el saldo final de caja que nos indica el sobrante o déficit de efectivo, que simplemente muestra la diferencia entre la sección de ingresos y egresos, y por último la sección financiera que proporciona

el detalle de los préstamos y pagos que se espera hacer durante el periodo presupuestado.

La empresa estima sus necesidades de efectivo como parte integral de su presupuesto general o de su proceso de pronóstico. Primero, pronostica sus requerimientos de activos fijos y de inventarios junto con las fechas en las que deberán hacerse los pagos. Esta información se combina con las proyecciones a cerca de la demora en la cobranza de las cuentas por cobrar, las fechas de pago de los impuestos, las fechas de pago de intereses y dividendos y similares.

Toda esta información se resume en el presupuesto de caja o efectivo, el cual muestra los flujos proyectados de entrada y salida de efectivo de la empresa a lo largo de un período específico. Generalmente, las empresas utilizan un presupuesto mensual de efectivo pronosticado a lo largo del año siguiente además de un presupuesto mas detallado diario o semanal para el mes siguiente. Los presupuestos mensuales de efectivo se usan para propósitos de planeación y los presupuestos diarios o semanales se usan para el control real de efectivo.

### PRESUPUESTO DE CAJA

	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total Anual
Saldo Inicial de Caja	2,080,000	89,817,990	264,056,234	451,692,743	807,646,966
Prespto Ctas.por Cobrar	896,656,646	1,110,711,847	930,155,586	1,416,968,125	4,354,492,204
Total Ingresos	898,736,646	1,200,529,836	1,194,211,820	1,868,660,867	5,162,139,170
Materiales Directos	718,917,541	725,249,247	667,976,137	923,386,444	3,035,529,369
Mano de Obra Directa	42,851,509	55,524,096	39,264,840	71,752,032	209,392,477
Gastos de Fabricación	12,311,973	15,953,024	11,281,462	20,615,589	60,162,048
Gtos. Adm. y Vtas.	25,957,633	30,717,592	23,996,639	37,651,014	118,322,878
Gtos. Financieros	1,440,000				1,440,000
Pagos de Capital		10,000,000		10,000,000	20,000,000
Dtos.por pagar Bcos.	7,440,000				7,440,000
Compra de maquinar.				500,000,000	500,000,000
Imptos. por pagar		59,293,239			59,293,239
Particip.de Trabajadores		39,736,404			39,736,404
Total Egresos	808,918,657	936,473,603	742,519,077	1,563,405,079	4,051,316,415
Saldo final caja	89,817,990	264,056,234	451,692,743	305,255,788	1,110,822,754

## **PRESUPUESTO DE PROVEEDORES:**

Como es natural, en toda organización se da un monto de compras, lo cual origina un monto de cuentas por pagar, por las distintas adquisiciones de materiales, para la producción y venta estimada.

Se debe también considerar las mejores opciones de compra, tratando de aprovechar los créditos más favorables para la empresa.

En este presupuesto se debe manejar eficientemente los pagos, estimando un monto para cumplir con nuestros proveedores, de manera que no se afecte la reputación crediticia de la empresa.

Al elaborar el presupuesto de cuentas por pagar, se basó en la política que lleva la empresa con sus proveedores es decir el ochenta por ciento se cancela de contado y el saldo a 30 y 60 días respectivamente, esta política se basa en un convenio hecho entre los proveedores y la empresa.

## **PRESUPUESTO DE PROVEEDORES**

	<b>Trimestre I</b>	<b>Trimestre II</b>	<b>Trimestre III</b>	<b>Trimestre IV</b>	<b>Total Anual</b>
Presupuesto compras materiales directos	775,128,894	750,935,594	657,414,347	947,743,274	3,131,222,109
Ventas al Contado	697,616,005	675,842,034	591,672,912	852,968,947	2,818,099,898
Ventas a 30 Días	10,650,768	38,756,445	37,546,780	32,870,717	119,824,710
Ventas a 60 Días	10,650,768	10,650,768	38,756,445	37,546,780	97,604,761
Total pago proveedores	718,917,541	725,249,247	667,976,137	923,386,444	3,035,529,369

## **PRESUPUESTO DE GASTOS:**

Es indispensable realizar también, una estimación de los gastos en los cuales se considera que se va a incurrir durante un periodo determinado.

El Administrador Financiero debe establecer y controlar los costos que se realizan, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización, por lo tanto, debe buscar el manejo eficiente de los recursos que por lo general son escasos.

Con este presupuesto se debe tratar de que exista una relación entre gastos y los resultados que se esperan de ellos. Para la proyección de gastos es de gran importancia basarse en el análisis de los registros históricos; lo cual permitirá realizar una planificación acertada.

Los principales rubros del presupuesto de gastos son:

- Presupuesto de Gastos de Fabricación.
- Presupuesto de Gastos de Administración.
- Presupuesto de Gastos de Ventas.

Estos gastos están condicionados por la actividad misma dentro de la cual se desarrollan.

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Es indispensable la correcta estimación, evaluación y el control cuidadoso de este tipo de gastos, ya que tienen la tendencia a ser siempre elevados. Las estimaciones de gastos administrativos se harán de sueldos y salarios de personal administrativos, depreciaciones, útiles de oficina, agua y teléfono, energía eléctrica, entre otros correspondientes a esta área.

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS:

Este comprende los costos relativos a las ventas, en este presupuesto se considera las estimaciones para gastos de publicidad, distribución y todo gasto en que incurra este departamento.

Los gastos de ventas pueden considerarse en dos partidas unas fijas y otras variables, los principales gastos fijos son salarios y depreciación y los gastos variables comisiones, viáticos y movilización

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA

	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total Anual
Sueldos	16,724,095	20,404,180	15,204,659	25,761,261	78,094,195
Comisiones (0,5%Ventas)	4,896,037	5,975,911	4,454,479	7,552,252	22,878,679
Movilización	725,000	725,000	725,000	725,000	2,900,000
Depreciación	10,074,237	10,074,237	10,074,237	10,074,237	40,296,948
Depreciación reexpresión	18,133,629	18,133,629	18,133,629	18,133,629	72,534,516
Luz, agua y teléfono	3,612,501	3,612,501	3,612,501	3,612,501	14,450,004
Total gastos de administración y ventas	54,165,499	58,925,458	52,204,505	65,858,880	231,154,342

## **PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION:**

Para hacer referencia a presupuestar los gastos que están relacionados directamente con la producción.

Los gastos atribuibles a los gastos de fabricación son:

- Materiales indirectos.
- Mano de Obra Indirecta.
- Otros Gastos de Fabricación. ( Impuestos, depreciación, reparaciones, etc.).

El presupuesto de gastos de fabricación se ocasiona directamente en la producción:

El costo de la mano de obra indirecta varia de acuerdo a la producción, los costos de iluminación y energía eléctrica dependerán de las horas que se trabaje.

En definitiva lo que se debe tratar de lograr en la presupuestación de los gastos, es que estos sean mínimos y consecuentemente esto favorecerá a los resultados que se obtengan en la empresa.

#### 4.4 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO:

Es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir el punto en el que la empresa se equilibrará, pero muestra también la magnitud de las utilidades o pérdida de la empresa cuando exceden o caen por debajo de ese punto." (15)

Técnica utilizada para estudiar la relación que existe entre los costos fijos, los costos variables, el volumen de ventas y las utilidades.

La relación que existe entre el volumen de ventas y la rentabilidad se analiza en la relación costo-volumen-utilidad o en el análisis del punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir el punto en que la empresa se equilibrara, pero también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa, cuando las ventas se exceden o caen por debajo de ese punto.

(15) Weston J. Fred pag. 415

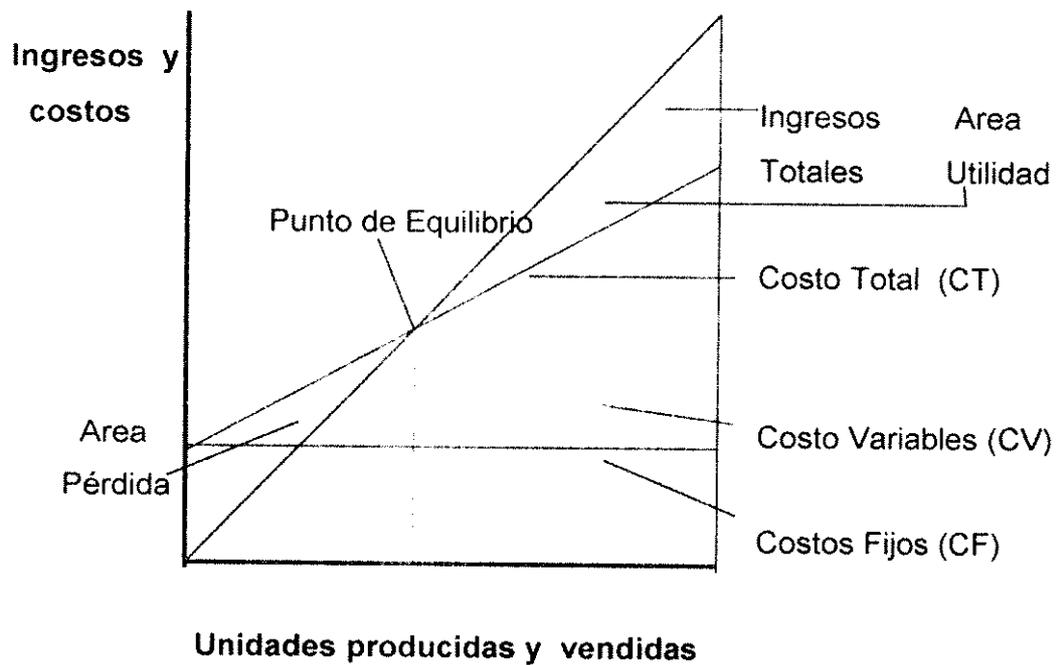
Es importante en el proceso de planeación porque la relación costo volumen utilidad puede verse significativamente influenciada por la proporción de la inversión de la empresa en activos que sean fijos, y los cambios en la razón de activos fijos a activos variables quedan determinadas en el momento que se establecen los planes financieros.

Se debe anticipar y lograr un volumen suficiente de ventas si se han de cubrir los costos fijos y variables, o de otra manera la empresa incurrirá en pérdidas, es decir si una empresa a de evitar las pérdidas contables, sus ventas deberán cubrir todos los costos, aquellos que verían directamente con la producción y aquellos que no modifican cuando cambian los niveles de producción.

Costos Operativos de naturaleza fija y variable:

<b>Costos Operativos de naturaleza Fija</b>	<b>Costos Operativos de naturaleza Variable (directa)</b>
- Mano de Obra	- Materia Prima
- Salario de trabajadores	- Ventas
- Sueldos, administración y ventas	- Comisiones sobre ventas
- Depreciación sobre la planta y el equipo	- Materiales indirectos
- Impuestos a los predios	- Repuestos
- Gastos generales	- Lubricantes

#### 4.4.1 GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO:



I = Ingresos                      CF = Costos Fijos  
P = Precio                      CV = Costos Variables                      PE = Punto de Equilibrio  
Q = Cantidad                      CT = Costo Total

Los elementos fundamentales del análisis del punto de equilibrio se presentan en forma gráfica en la figura.

#### 4. 4.2 VOLUMEN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS:

El punto de equilibrio se puede calcular también en forma matemática, como describimos a continuación.

Los ingresos están calculados como el producto del volumen vendido por su precio.

**Ingresos totales = Precio x Cantidad**

$$IT = P \times C$$

$$IT = 158.880 \times 28.800$$

$$IT = 4.575.744.000$$

La fórmula para encontrar el volumen en unidades del punto de equilibrio es:

CE= punto de equilibrio en ventas expresado en unidades.

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$PE = \frac{CF}{Pu - CVu}$$

$$PE = \frac{189.253.617}{158.880 - 118.586}$$

$$PE = 4.697$$

Si se conocen el volumen en unidades del punto de equilibrio como el precio de ventas, entonces se puede encontrar en volumen en dinero del punto de equilibrio.

EV = punto de equilibrio en ventas expresado en sucres

$$EV = P \times PE$$

$$IE = 158.880 \times 4.697$$

$$IE = 746.259.360$$

De tal forma, el punto de equilibrio, ya sea que se exprese en unidades o en sures de ventas, se puede calcular con las formulas antes anotadas.

Pero como los costos variables siempre son un porcentaje constante de las ventas, entonces el punto de equilibrio se puede definir matemáticamente como:

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Volumen total de ventas}}}$$

Cuando el análisis del punto de equilibrio se basa en cantidades monetarias en lugar de unidades de producción es muy útil para determinar el volumen de punto de equilibrio para una empresa que vende muchos productos a precios distintos, este análisis requiere tan solo que las ventas totales como los costos fijos totales y los costos variables totales se conozcan a un nivel dado de ventas por lo tanto se calcula así:

FORMULA:

$$\text{IE} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\frac{\text{Costos variables}}{1 - \text{Ventas}}}$$

$$\text{IE} = \frac{189.253.617}{\frac{3.415.276.800}{1 - 4.575.744.000}}$$

$$\text{IE} = 746.259.360$$

#### 4.5 APALANCAMIENTO OPERATIVO:

En la terminología de los negocios, un alto grado de apalancamiento operativo, manteniéndose constante todo lo demás, significa que un cambio en ventas relativamente pequeño dará como resultado un gran cambio en el ingreso en operación.

El apalancamiento operativo se aplica a partir de la existencia de costos de operación fijos en el flujo de ingresos de la empresa. Por definición tales costos no varían respecto de las ventas y, por lo tanto deben ser cubiertos sin importar el monto de ingresos disponibles.

El apalancamiento operativo puede definirse como la capacidad de emplear los costos de operación fijos para aumentar al máximo los efectos

de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos.

FÓRMULA:

AO = APALANCAMIENTO OPERATIVO

UAII = UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS

% VAR. VTA. = PORCENTAJE DE VARIACIÓN EN VENTAS

$$AO = \frac{\% \text{ CAMBIO UAII} \quad (P-V) X}{\% \text{ CAMBIO EN VTAS} \quad (P-V) - CF}$$

EN DONDE :

$$UAI = (P-V) X - CF$$

$$AO = \frac{(158.880 - 118.586)(28.800)}{[(158.880 - 118.586)(28.800)] - 189.253.617}$$

$$AO = 1.19$$

El apalancamiento operativo surge siempre que el cambio porcentual en las utilidades antes de impuestos e intereses, que resulta de un cambio en porcentaje dado en las ventas, es mayor que el cambio porcentual de éstas.

Esto significa que cuando el grado de apalancamiento operativo es mayor que 1, hay apalancamiento operativo. Como el cociente que resulta es mayor que 1, existe apalancamiento operativo.

---

# 5

## APLICACIÓN CASO: PROCUEROS

### 5.1.- INTRODUCCION

La empresa **Procueros Cía. Ltda.** inicia su actividad industrial en el año 1990, luego de haber sido constituida legalmente como una sociedad de responsabilidad limitada. Con el nombre de "**PRODUCTOS DE CUERO PROCUEROS CÍA. LTDA.**", cuyo domicilio legal de la empresa es la ciudad de Cuenca.

Procueros Cia. Ltda., en sus inicios se dedicó a una producción limitada, con el tiempo la empresa incrementó su personal, llegando a tener 35 obreros ya que su proceso de fabricación era de tipo artesanal y por lo tanto lenta, para lo cual se necesitaba de ese número de obreros. En el año 1994 con la adquisición de maquinaria con tecnología de punta (inyectora de calzado) se mecanizó la producción, lo cual permitió reducir la mano de obra a diez obreros, y mejoró la misma.

La producción del calzado de tipo casual, cubre las necesidades y exigencias de todo los demandantes. Debido a sus características de precio y calidad, la producción está dirigida a los consumidores de clase económica media y media alta.

En un comienzo la expectativa de la producción de **Procueros Cia. Ltda.**, era únicamente para el mercado local, pero a través del tiempo, se observó la aceptación del producto en otras regiones, de esta manera se extendió su producción y su mercado, teniendo actualmente clientes permanentes en las ciudades de Quito, Ambato y últimamente con la zona fronteriza, específicamente con la ciudad de Huaquillas, siendo este un excelente mercado, ya que el producto ecuatoriano, tiene un costo inferior al producido en el Perú.

El calzado de tipo casual, es hasta hoy la producción principal, aunque se ha proyectado la fabricación de nuevos modelos y diseños tanto de tipo formal y deportivo.

La empresa esta dirigida por:

El Gerente

Una secretaria

Un contador

Jefe de producción

Un vendedor

Un bodeguero

Diez obreros

Originalmente se constituyo con un capital de SETECIENTOS MIL SUCRES, el patrimonio ha incrementado como consecuencia del desarrollo de sus actividades; y en 1997 cuenta con un patrimonio de TREINTA MILLONES DOSCIENTOS SETENTA Y CINCO MIL OCHOCIENTOS VEINTINUEVE SUCRES, que está conformado principalmente por los resultados del negocio.

La empresa PROCUEROS ha tenido un lento pero sostenido crecimiento, de manera que siempre ha buscado ampliar su mercado cada vez, más por lo que está en miras de incrementar su producción y enfrentar el reto de competir en nuevos mercados.

## 5.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA PROCUEROS:

Procueros Cia. Ltda., tiene como objeto dedicarse en el transcurso de la vida de la Empresa, a la fabricación de calzado de tipo casual, el cual se realiza mediante la transformación del cuero tanto bovino, porcino y ovejuno en productos terminados ( calzado ).

Por otra parte a más de la fabricación del calzado, **Procueros Cía. Ltda.**, comercializa de manera directa y sin intermediarios, los productos que se elaboran.

El objetivo para el cual se creó **Procueros Cia. Ltda.**, además de tener una utilidad representativa que satisfaga las necesidades de sus socios, es la de satisfacer también las necesidades de sus clientes con un producto que esté acorde con sus expectativas, tanto en el precio, calidad y duración del producto.

## 5.3 .- CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS.

En vista del crecimiento de la empresa **Procueros Cía. Ltda.**, se hace necesario e imprescindible la aplicación de la Guía Administrativa y

Financiera, la cual permitirá a través de ciertos procedimientos la optimización en el manejo de los recursos, teniendo como objetivo incurrir en el mínimo costo y obtener el mayor beneficio económico, con lo que se estaría satisfaciendo la necesidad manifestada por sus socios de contar con un control financiero dentro de la empresa.

Este hecho incentivó a realizar la presente investigación de manera que al final brindemos a sus socios una Guía Administrativa y Financiera que permita una eficaz conducción empresarial.

#### 5.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL.

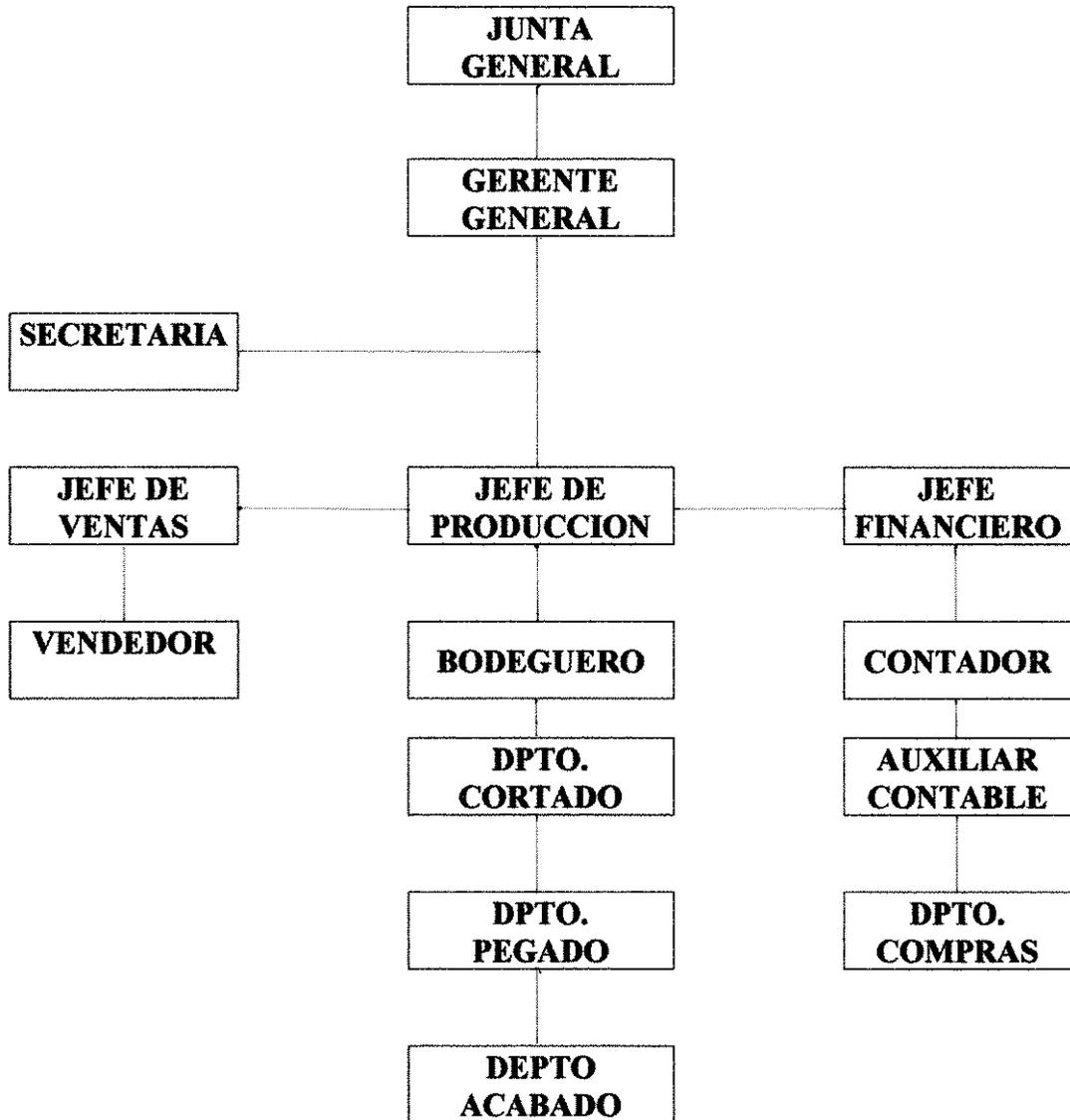
La organización de la empresa **Procueros Cía. Ltda.** actualmente es empírica, ya que no se aplican técnicas y procedimientos de organización administrativa. Respecto al departamento financiero no está bien definido, ya que no cuenta con un Jefe Financiero que viabilice la gestión financiera dentro de la Empresa.

#### 5.5. ORGANIZACIÓN PROPUESTA:

Considerando la organización actual de la empresa **Procueros Cía. Ltda.** para canalizar adecuadamente los esfuerzos del personal, necesita coordinar los distintos departamentos, asignando funciones específicas a cada uno, delegando autoridad y responsabilidad. Además, **Procueros Cía. Ltda.** debe crear un buen ambiente de trabajo, estimulando y motivando; con el fin de lograr los objetivos planteados.

### 5.5.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO

#### EMPRESA PROCUEROS CIA. LTDA. ORGANIGRAMA



### 5.6. MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO:

CARGO: GERENTE GENERAL (SOCIO)

REPORTA: JUNTA GENERAL

**CARGO:** JEFE DE VENTAS

**REPORTA:** A GERENCIA GENERAL

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Es el responsable directo del cumplimiento de los objetivos y de las políticas de ventas, y tendrá su acción en todo el territorio nacional.

**FUNCIONES:**

Tendrá la responsabilidad de la planificación de los recursos humanos del departamento, en la fijación de estrategias de precios y condiciones de ventas, del sistema de distribución y de los análisis de información relativos al cumplimiento de las metas.

Deberá mantener excelentes relaciones con los clientes de todo el país.

Deberá analizar los informes que cada miembro de su equipo debe presentar diariamente, evaluar el desempeño individual y recomendar las estrategias de ventas a seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos de ventas.

Dirigirá el cobro de la cartera de clientes, y el cumplimiento de las políticas de crédito de parte de los mismos.

Deberá coordinar con el Gerente General los objetivos para las diferentes actividades promocionales que se efectúen y velar por que los mismos se cumplan.

Será el responsable del cumplimiento de los objetivos de distribución y exhibición de los productos de la empresa a los clientes.

Aprobará la incorporación de nuevos clientes a la empresa para lo que establecerá una política adecuada de información sobre los mismos.

Asumirá el desarrollo de programas de capacitación y de motivación; además orientará la acción de los vendedores que están bajo su cargo directa o indirectamente.

Dirigirá el equipo humano de ventas exigiendo el logro de los presupuestos y metas de las ventas locales y nacionales del producto, vendedor, sector, distribuidor, cliente.

Deberá recomendar los planes de incentivos a efectuar a las ventas directa o indirecta.

Deberá reportar oportunamente a Gerencia, sobre las actividades a cumplir, las cumplidas y los resultados de las mismas, y las recomendaciones que en el campo de ventas estiman se debe llevar a cabo.

Supervisará el funcionamiento de las cobranzas, para que los mismos se encuadren en las normas establecidas, por **Procueros Cía. Ltda.**

Proporcionará información adecuada, verás y oportuna, que servirá para la elaboración de los presupuestos de ventas, presentando mensualmente estadísticas de ventas de los meses anteriores y las proyecciones para los meses siguientes.

Aprobará créditos a los clientes hasta los montos asignados por la Gerencia General; y cuando los mismos sobrepasen dichos montos, pondrá a consideración de la Gerencia General para su aprobación.

Cualquier otra actividad referente a la gestión de ventas, que dispongan los niveles superiores de mando.

**CARGO: VENDEDOR**

**REPORTA: A JEFE DE VENTAS**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Será el responsable de las ventas de todos los productos que la Empresa **Procueros Cía. Ltda.** comercializa en las zonas asignadas, directa e indirectamente, el mantenimiento de buenas relaciones con los clientes, el cumplimiento de las políticas de la empresa referente a ventas y cobranzas.

## FUNCIONES:

Realizará censos periódicos de los clientes de las zonas que se les asigne, e informará al Jefe de ventas para actualizar el plan diario de visitas.

Mantendrán excelentes relaciones con sus clientes que le permitan un contacto fácil y eficiente.

Responderá por los objetivos de ventas de todo el calzado asignado para su territorio, tomando los pedidos y cobrándolos oportunamente.

Responderá por la recuperación de la cartera de los clientes a su cargo, para lo que deberá ceñirse estrictamente a los procedimientos, plazos establecidos por la empresa.

Cumplirá con las visitas programadas para cada día por el Jefe de ventas, con el cliente respectivo.

Conocerá y cumplirá las normas y políticas establecidas por la empresa.

Se mantendrá informado permanentemente de las acciones de la competencia, a fin de proteger los intereses de la Empresa, e informarlas oportunamente por escrito al Jefe de Ventas.

Mantendrá contacto permanente con producción a fin de coordinar el despacho oportuno del producto, y mantener un control sobre pedidos pendientes al despacho.

Informará permanentemente al Jefe de ventas, sobre las necesidades y comentarios de los clientes referentes a los productos, y de los de la competencia.

Cualquier otra actividad referente a ventas que se le asigne por parte del Jefe de Ventas.

Como norma de la empresa todo miembro del área de ventas, deberá presentar siempre una imagen impecable en su forma de vestir.

Realizará los reportes e informes dentro de los plazos establecidos por el departamento de ventas y entregarlos al Jefe de Ventas respectivo.

Mantener la imagen de la empresa a través de sus actos públicos y privados.

**CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN**

**REPORTA: A GERENTE GENERAL**

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Será el responsable de planificar y desarrollar la elaboración del producto para su comercialización.

#### FUNCIONES:

Se encargará de controlar y dirigir la producción de las distintas órdenes recibidas, considerando la calidad y la capacidad de producción.

Será el responsable de la planificación de los abastecimientos para producción, para lo que implementará técnicamente en coordinación con el departamento de ventas los niveles de stock máximos y mínimos.

Analizará y recomendará las acciones relacionadas con la producción a seguir, de acuerdo a los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas, estas deberán presentarse oportunamente por escrito al Jefe de ventas para la aprobación respectiva.

Participará en la recomendación de diseños para presentación de productos en caso de ser necesario.

Analizará las acciones que realiza la competencia en cuanto a la calidad del producto para así poder adoptar las estrategias de producción.

Coordinará con el departamento de ventas, las necesidades de producción, con relación a los requerimientos de la demanda.

Establecerá sugerencias para los planes de promoción y publicidad, los mismos que deberán ser aprobadas por el Jefe de ventas y por los niveles superiores, las recomendaciones deben ser calificadas y cuantificadas para poder determinar su costo.

Coordinará acciones con otros departamentos y clientes en general.

Se mantendrá informado sobre los precios de la competencia, con el fin de poder recomendar cambios oportunos en los costos de producción.

Cualquier otra actividad relacionada con el área de productos que se le asigne por parte de sus supervisores.

Cualquier otra actividad dispuesta por la Gerencia General.

El Jefe de producción a su vez manejará y controlará permanentemente las áreas relacionadas con su departamento, con el fin de que cada área cuente con el personal idóneo y calificado para desempeñarse en cada acción y así contribuir al logro de una eficiente producción del calzado que produce la empresa.

**CARGO: JEFE FINANCIERO**

REPORTA: GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Es el responsable del manejo y buen uso de los recursos humanos, financieros y operativos de la empresa, aplicando para ello los procedimientos establecidos por la empresa y las técnicas adecuadas y recomendadas.

FUNCIONES:

Planificar, dirigir y controlar el uso de los recursos financieros de la empresa a corto, mediano y largo plazo en búsqueda de la optimización de los mismos.

Coordinará y dirigirá la formulación del presupuesto de la empresa, poniendo a consideración de la Gerencia General, para la aprobación de los niveles superiores.

Controlará, revisará y pondrá el visto bueno a los pagos que se realicen a terceros, hasta los montos asignados a su capacidad. las autorizaciones a pagos, compras e inversiones que se realicen sobre los montos a su capacidad, deberá obtener autorización de los niveles superiores a los cuales corresponda la decisión.

Ejercerá un control directo sobre el departamento Financiero, a fin de que este cumpla su función acorde a las necesidades de la empresa.

Analizará adecuadamente las opciones que ofrece el mercado financiero, para la colocación e inversión, así como para la obtención de recursos.

Elaborará las políticas y procedimientos del manejo económico y financiero de la empresa, para lograr su aprobación por parte de los niveles superiores.

Incorporará nuevos procedimientos administrativos y de gestión que le permitan a la empresa mejorar su rendimiento, estos nuevos procedimientos deberán contar con la aprobación de la gerencia general.

Realizará el análisis de los estados financieros y sus resultados los pondrá a consideración de la gerencia general, y conjuntamente coordinará acciones para mejorar el rendimiento económico y financiero de la empresa.

Mantendrá un adecuado sistema de información y archivo de las labores administrativas.

Será el responsable de la gestión del departamento de compras, por lo que establecerá una supervisión directa de sus operaciones y aprobará sus adquisiciones hasta los montos de su capacidad.

Será el responsable del buen funcionamiento de las actividades contables y de que estas se ajusten a las normas y procedimientos de aceptación general.

El cumplimiento de las obligaciones tributarias así como el manejo de una política adecuada al respecto, será de su responsabilidad.

Evaluará las políticas de ventas, remuneraciones, compras y seguros.

Coordinará y vigilará el cumplimiento de las tareas administrativas del personal de la empresa.

Preparará a una persona que lo pueda sustituir en caso de su ausencia.

Participará en el análisis de adquisiciones de activos fijos u otro tipo de inversiones o adquisiciones que no son del giro corriente o cotidiano de la empresa, con el análisis del retorno de la inversión.

Cualquier otra actividad referente a su área, que le sea encomendada por la gerencia general.

**CARGO:** CONTADOR

**REPORTA:** JEFE FINANCIERO

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Registrará contablemente todas las operaciones de la empresa, así como la preparación de los estados financieros, mantendrá actualizados los registros contables de la empresa y los documentos que respalden las transacciones, determinará los costos de producción y ventas de las diferentes clases de calzado

#### **FUNCIONES:**

Es el responsable de la dirección de todas las operaciones relacionadas con la contabilidad.

Preparará estados financieros y otros informes en forma oportuna, de acuerdo a los requerimientos de la administración.

Responderá por la recopilación análisis, registro contable de las operaciones de la empresa, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la administración, las normas contables y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Participará en la planificación de los presupuestos de la empresa, participará en su aprobación y controlará sus aplicaciones posteriores, informando oportunamente las desviaciones que se produzcan.

Presentará dentro de los diez primeros días de cada mes, el balance del mes próximo anterior, el estado de pérdidas y ganancias; el estado de costos y sus anexos.

Cumplirá con las obligaciones tributarias de acuerdo a la ley; y mantendrá los requisitos adecuados, e información actualizada.

Diariamente recabará la información necesaria para su verificación y contabilización.

Preparará a otra persona para que en caso de su ausencia pueda remplazarlo.

Elaborará oportunamente la declaración para el pago de impuestos, roles de pago mensuales, roles de prestaciones sociales, otros pagos y contribuciones que tenga que realizar la empresa a instituciones de control y vigilancia.

Realizará la conciliación mensual de las cuentas bancarias.

Mantendrá registros adecuados sobre compras; ventas, saldo de clientes, saldos a proveedores, etc., a fin de poder emitir oportunamente esta información, para fines de control y gestión.

CARGO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

REPORTA: CONTADOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tendrá a su cargo todas las labores relativas a la documentación contable, reportes, y otras labores que el departamento tenga que realizar y que sirvan de apoyo a la labor del contador.

#### **FUNCIONES:**

Mantendrá actualizados todos los registros de diario, mayor y auxiliares.

Recibirá los contratos y comprobantes pendientes de pago y los mantendrá hasta cuando se elabore el comprobante de pago y adjuntará a los mismos dichos contratos y/o comprobantes, luego de realizado el pago los archivará.

Responderá del archivo de toda la documentación relativa a la contabilidad.

Elaborará los comprobantes de pago (egresos de banco) y el asiento contable que cada pago debe registrar, a fin de que sea elaborado el cheque correspondiente.

Revisará y registrará los contratos de venta, manteniendo actualizados los montos vendidos.

Mantendrá actualizada toda la información, para la elaboración de los roles de pago.

Mantendrá un registro actualizado de las cuentas por pagar y por cobrar, el mismo que semanalmente debe ser presentado a la Jefe financiero.

Mantendrá actualizado el kárdex de clientes, materias primas, materiales y repuestos.

Tendrá a su cargo el manejo de la documentación y registros referentes al personal de la empresa, así mismo se encargará de proporcionar certificados y formularios para los trámites que tengan que realizar ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Cualquier otra actividad que le sea encomendada por sus superiores.

CARGO: SECRETARIA

REPORTA: GERENTE GENERAL Y OTROS DEPARTAMENTOS  
SEGÚN SEA SU FUNCIÓN.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Planificará y ejecutará labores relacionadas con la gestión de la empresa  
**Procueros Cía. Ltda.**

FUNCIONES:

Llevará informes, cuadros estadísticos, y otros documentos para las reuniones rutinarias de la gerencia.

Contestará y efectuará llamadas por teléfono y fax.

Mantendrá un registro de direcciones, teléfonos y nombres de personas o empresas vinculadas con la empresa.

Receptará y enviará la correspondencia, además revisará y llevará un control sobre la misma con un buen sistema de archivo.

Coordinará las citas de negocios y los viajes del personal de la empresa.

Será la responsable del cuidado y mantenimiento de muebles, equipos y encerados de su departamento.

Tomará dictados y tipiará los mismos.

Aplicará e innovará los mismos.

Cualquier otra labor que disponga la empresa referente a sus funciones.

**CARGO: OBREROS DE PLANTA**

**REPORTA: JEFE DE PRODUCCIÓN**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Tendrán a su cargo las labores respectivas a la transformación de la materia prima, tanto los obreros de cortado, como los obreros de pegado, y los obreros de acabado.

## **FUNCIONES**

Será de su responsabilidad el correcto cumplimiento de las normas y tareas establecidas en la cadena de producción, para lo cuál todos y cada uno de ellos deberán tener un conocimiento pleno y cabal de las labores relativas a la producción.

Utilizarán los materiales necesarios para la elaboración del producto, evitando el mal uso y desperdicio de los mismos.

Serán responsables del cuidado y mantenimiento de las herramientas y equipos de su área de trabajo.

**CARGO: BODEGUERO**

**REPORTA: JEFE DE PRODUCCIÓN**

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Será de su responsabilidad el manejo ágil y diligente de las materias primas e insumos, al igual que de los productos terminados.

## **FUNCIONES**

Tendrá a su cargo la correcta administración de las materias primas es decir el cuero tratado como de la recepción y despacho de los productos terminados es decir el calzado.

Mantendrá un registro del ingreso y egreso de toda la materia prima, es decir el cuero tratado, además de los insumos que intervienen en la fabricación de calzado, tal es el caso de los hilos y cordones, tintes y colorantes, plantas de caucho, etc.

Mantendrá también un registro del ingreso del calzado terminado a bodega y también del egreso y despacho del mismo.

---

# 6

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

Al finalizar nuestro trabajo de investigación, determinamos que es fundamental la aplicación de una adecuada Guía Administrativa Financiera dentro de la empresa; considerando que esta generalmente cuenta con recursos limitados, esos recursos económicos, humanos y materiales deben ser obtenidos y utilizados de una manera eficiente, especialmente los activos fijos, y así cumplir con los objetivos de la empresa.

Realizado el análisis financiero de los períodos estudiados, la liquidez de la empresa aumentó en el último año, dicho aumento se debe a la recuperación de un porcentaje de cartera vencida y también al incremento de las ventas por la ampliación del mercado, es decir por las ventas realizadas a la zona fronteriza; pero esta liquidez no es aún aceptable dentro de nuestro medio según el análisis de ratios.

El plazo promedio de cuentas por cobrar en el último año disminuyó, su tiempo de rotación fue mayor; esto favorece a la empresa, puesto que se agiliza la recuperación de su cartera vencida.

En cuanto al rendimiento de la inversión se puede observar que fue el mismo para los dos años analizados, y por lo tanto no existió un aumento en la utilidad neta; a pesar de que sus ventas aumentaron en el último año, y el margen de utilidad se redujo.

En lo que respecta a las ventas en el año 1998 se incrementaron con referencia al año 1997, esto se debe a que la empresa **Procueros Cía. Ltda.** amplió su mercado.

Se determina que la empresa **Procueros Cía. Ltda.** no cuenta con un personal administrativo financiero capacitado, esto se ha podido observar en el manejo de sus estados financieros, que debido a la falta de un control administrativo adecuado existe distorsiones en ciertos rubros.

Las distorsiones de los estados financieros, influyen en nuestro análisis; sin embargo se ha logrado obtener información confiable que nos ha permitido proyectar para el año 1999.

La aplicación de las herramientas que brinda el análisis financiero permite de manera objetiva tener un conocimiento cabal y certero de la situación de la empresa, con lo cual los socios pueden acrecentar la economía de la

empresa proyectando ampliaciones y renovando tecnología de manera permanente.

La Empresa **Procueros Cía. Ltda.**, cuenta con un equipo de computación, el cual está subutilizado, es decir no se obtiene el mayor beneficio ya que simplemente es utilizado para la elaboración de proformas, solicitudes y elaboración de roles de pago.

Cabe indicar que en la empresa **Procueros Cía Ltda.** no ha existido anteriormente un análisis profundo que permita conocer la situación real de la empresa, fruto de este análisis se podrá obtener mejores rendimientos y una rentabilidad superior.

Es importante fijar las metas a corto plazo ya que es uno de los preceptos que maneja la pequeña industria.

## **2. RECOMENDACIONES**

La Administración Financiera recomienda un análisis serio y objetivo mediante los principios y técnicas que brinda; previo al análisis, es fundamental obtener información y datos confiables.

Se sugiere a la Empresa **Procueros Cía. Ltda**, implantar un sistema completo de contabilidad con el fin de registrar todos y cada uno de los movimientos contables de la empresa, dicho sistema contable, deberá incluir un sistema de inventario permanentes.

Es necesario e imprescindible la adquisición de un paquete de contabilidad, el cual permitirá al Administrador Financiero, utilizar toda la información ingresada de una manera ágil y rápida, y así tener un control permanente de cada área de la Empresa.

Definir y ejecutar planes y estrategias de manera coordinada entre el departamento de ventas y el departamento financiero, se sugiere invertir en publicidad y gastos referentes a la presentación del embalaje del producto.

Poner mayor énfasis en la recuperación ágil y rápida de su cartera vencida, con una constante capacitación a su departamento de ventas.

Se recomienda priorizar los gastos, esto permitirá obtener el mayor beneficio de los recursos materiales y humanos.

Se debe realizar un control sobre los préstamos a socios y empleados; ya que estos afectan a la liquidez de la Empresa.

Se recomienda la contratación de personal Financiero idóneo para el manejo correcto de los estados financieros y contables de la empresa.

Utilizar el manual de funciones, el mismo que facilitará a sus empleados el desempeño de sus tareas eficazmente, permitiendo de esta manera, el logro de un excelente ambiente de trabajo.

La Empresa **Procueros Cía. Ltda.**, así como todo el sistema productivo del país, se ha visto afectada en los últimos años por un incremento permanente de la inflación, lo cual repercute de manera directa en los costos de producción y por ende en los precios, siendo este el problema principal en los presupuestos que realizan todas las empresas.

## DISEÑO DE TESIS

Tema:

**GUIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA APLICADA  
A LA EMPRESA PROCUEROS CIA. LTDA.  
Período 97-98**

- Delimitación del Tema
- Planteamiento y justificación del tema
- Objetivos
- Marco Teórico
- Contenido
- Procedimiento Metodológico
- Técnicas de Investigación
- Bibliografía
- Cronograma

Realizado por:

**RAUL FERNANDO PERALTA ORDOÑEZ**

**IGNACIO GILBERTO QUIZHPI**

## **DISEÑO DE TESIS**

### 1. Delimitación del Tema

- El Espacio.- Cuenca.- Ecuador
- El tiempo.- Período 1997-1998
- La Institución.- Empresa PROCUEROS CIA. LTDA.
- Conceptual.- La Gestión Financiera.

Por lo tanto nuestro tema quedaría definido así:

### **“Guía Administrativa Financiera aplicada a la Empresa Procueros Cía. Ltda. período 1997 – 1998”**

### 2. Planteamiento y Justificación del Tema:

En toda empresa el sistema Administrativo Financiero, es de primordial importancia ya que el mismo tiene relevancia en el campo administrativo, y es por ello, que constituye una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, razón por que nos ha llevado a realizar una investigación que tiene por objeto analizar este sistema, buscando aplicar la gestión financiera en la empresa Procueros Cía. Ltda., ya que siendo una organización joven no dispone de una guía Administrativa Financiera. En consecuencia estamos satisfaciendo la necesidad del propietario de la empresa

de implantar este sistema minimizando así los problemas que produce la carencia de un adecuado ordenamiento administrativo financiero.

La empresa generalmente no cuenta con los recursos financieros adecuados por lo cual debe optimizar su manejo para la obtención de mejores beneficios.

Un buen sistema financiero nos permite conocer la situación real de la empresa en el momento oportuno. Por lo tanto consideramos primordialmente realizar el buen manejo de cuentas de activo y pasivo, por lo que pondremos énfasis en la administración de efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, sueldos e impuestos acumulados ya que consideramos que son cuentas que tienen gran movimiento en la empresa.

La tenacidad en la obtención de recursos, el uso de fuentes alternativa de financiamiento la elaboración de presupuestos son los básicos cuya correcta aplicación nos llevará a alcanzar resultados positivos para la empresa. Para el estudio nos valemos de los siguientes aspectos:

- Ventaja General:

En todo trabajo se busca enfocar las ventajas que brinda el sistema administrativo financiero en una empresa optimizando el manejo de los recursos cuando este sistema es el adecuado.

- Aporte Institucional:

Pensamos que al realizar el estudio de este tema constituirá una aporte importante para las empresas y especialmente a los directivos de Procueros Cía. Ltda. en su afán de crecimiento ordenado.

- Desarrollo Personal:

Este tema hemos seleccionado con el fin de aplicar los conocimientos teóricos e instrumentos, además nos ayudará a aumentar nuestros conocimientos por lo que constituirá una guía para la empresa y para la vida profesional.

- Proceso Investigativo:

Establecemos que existirá una amplia información bibliográfica y documental de la empresa puesto que contamos con un libre acceso a la información disponiendo de recursos humanos y materiales que facilitarán el desarrollo de nuestra investigación.

Finalmente cabe recalcar la importancia de la implantación de un sistema administrativo financiero.

### 3. Objetivos

Establecemos los siguientes objetivos:

#### Generales:

- Establecer una Guía Administrativa Financiera en la empresa Procueros Cía. Ltda. a través de la aplicación de los conocimientos que ofrece la Administración Financiera, mediante la cual mejorará el funcionamiento de la organización buscando minimizar esfuerzos, costos y maximizar los beneficios y las utilidades de la empresa.

#### Específicos:

- Realizar un Análisis Financiero a la empresa, utilizando procedimientos y técnica que garanticen su validez, para de esta manera tener un claro conocimiento de la capacidad

- financiera de la organización que oriente a los propietarios en la toma de decisiones.
- Establecer un estudio de los medios de Financiamiento a los que podrá acceder la empresa, y sobre la base de los resultados obtenidos, proponer las alternativas y sugerencias más viables.
- Recolectar de manera eficaz la información relacionada con los Estados Financieros, para asegurar la confiabilidad de los mismos.
- Servir a la gerencia como un mecanismo idóneo para la planeación y control de los Estados Financieros.

#### 4. Marco Teórico

Dentro del Marco Teórico establecemos conceptos que nos permitirán demostrar el contenido de nuestro objeto de estudio, así tenemos:

La Administración Financiera:

- “La Administración es la ciencia que trata de la coordinación de esfuerzos en los individuos dentro de un organismo social, público o privado, así como del aprovechamiento de recursos con los que cuenta la empresa para realizar su misión con la máxima eficiencia.”

La Administración Financiera trata de obtener recursos en las mejores condiciones y de maximizar esos recursos financieros, para así obtener la máxima utilidad de ellos.

Por lo tanto la administración financiera debe obtener fondos y recursos financieros de una manera inteligente.

Dentro de una organización para la toma de decisiones se requiere de una administración eficiente, además de poseer un buen criterio, un buen juicio, pero a más de ello se requiere de lógica.

El administrador financiero de una compañía juega un papel importante en los objetivos, las políticas y en su éxito financiero, debe tener claro la cantidad apropiada de fondos que debe emplear la empresa, la distribución eficiente de fondos para activos específicos y determinar la composición del pasivo, por ello el administrador financiero debe estar familiarizado con los diferentes instrumentos financieros siendo necesario tener claro sus costos y flexibilidad.

Por lo tanto la responsabilidad del Administrados financiero es:

- Planeación y análisis financieros.
- Determinación de la estructura de activos
- Manejo de la estructura financiera
- Decisiones sobre inversiones.

En consecuencia la misión del administrador financiero será alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Activo:

- “ Son los recursos económicos de los que se espera que beneficien las entradas futuras de efectivo o que ayuden a reducir las salidas futuras de efectivo ejm., el efectivo, los inventarios y el equipo ” (Horngren Charles pág 8)

El valor del activo se determina por el costo de adquisición del artículo, más todas las erogaciones necesarias para su traslado, instalación y arranque de operaciones. Los tipos de activo de una empresa varía de acuerdo con la naturaleza de la organización.

Pasivo:

- " Son las obligaciones económicas que tiene la organización con terceros, o las reclamaciones de terceros contra sus activos un ejemplo es una deuda con el Banco" (Horngren Charles pág. 8)

Comúnmente, estas obligaciones surgen de alguna transacción realizada con un tercero, tal como un proveedor, una institución de crédito, o un empleado. Sin embargo, las obligaciones también surgen de la imposición de impuestos.

Capital:

- " El Capital es la aportación de los dueños conocidos como accionistas, representa la parte de los activos que pertenecen a los dueños de la empresa, es la diferencia entre el monto de los activos que posee la empresa y los pasivos que debe" (Gujardo Gerardo pág. 46)

Por lo tanto el patrimonio representa el aporte del dueño o de los socios, más los aumentos que se producen por utilidades o incremento de capital, o menos las deducciones producidas por las pérdidas o disminuciones y capital ocurridas durante el ejercicio de las actividades empresariales.

Estados Financieros:

- Los Estados financieros son documentos que proporcionan un panorama contable con relación a las operaciones del negocio y a su posición financiera. También proporcionan datos específicos para los dos años más recientes, junto con diferentes resúmenes históricos a cerca de las estadísticas operativas clave correspondientes a cinco o diez años anteriores." (Weston J. Fred pág 46)

Los estados financieros de la empresa presentan los datos resumidos de los activos, pasivo y patrimonio en el balance y sus ingresos y gastos en el estado de resultados, es un instrumento para la toma de decisiones a futuro; por esta razón de su correcta aplicación reducirá al mínimo la posibilidad de errores en su interpretación.

Análisis de los Estados Financieros:

- " El análisis de los estados financieros de una empresa presentan los datos resumidos de sus activos pasivos y patrimonio en el balance y sus ingresos y gastos en el estado de resultados con el objeto de evaluar el funcionamiento pasado, presente y futuro de la empresa" (Jac K. Shim, Joel G. Siegel pág 21)

Es una herramienta técnica o financiera que aplica el administrador financiero para el análisis del balance general en donde constan los activos mientras tienen uso o sea que no estén depreciados totalmente al igual que el pasivo y patrimonio.

Además tenemos el estado de resultados que refleja como su nombre lo indica el resultado obtenido en un ejercicio económico o sea las pérdidas o ganancias obtenidas por la empresa.

El objetivo principal del análisis financiero es la evaluación histórica, es decir, real o sea evaluación del pasado, de una empresa desde el punto de vista financiero.

Razones financieras:

- "Es el uso de diferentes razones financieras para juzgar aspectos diferentes del funcionamiento de la empresa, se agrupan usualmente en razones de liquidez y actividad, deuda, rentabilidad y valor en el mercado reserva. El insumo principal en el análisis de razones constituye el estado de ingresos y el balance general" (Gitman Lawrence pág 188)

Se puede indicar que en la utilización de las razones debe existir una proporción adecuada entre las distintas partidas que ofrecen la situación financiera de una empresa y el resultado de sus operaciones tal como se muestra en un solo grupo de estados.

El correcto manejo de las razones influirá en la toma de decisiones en el futuro, las razones financieras se pueden clasificar en cinco grupos:

- De liquidez
- De Actividad
- De Apalancamiento
- De Utilidad
- De Valor en el mercado

### Riesgo:

- “ Riego o incertidumbre que se define como un azar, un peligro; la exposición a una pérdida o un daño. Por lo tanto, el riesgo se refiere a la probabilidad que ocurra algún evento desfavorable” (Weston J. Fed pág 190)

El administrador Financiero deberá decidir cual es el nivel aceptable de riesgo, de tal forma que pueda impedir que una empresa se vuelva insolvente o no este en capacidad de hacer frente a sus obligaciones a mediada que vence.

### Estado de Origen y Aplicación:

- “ Un estado de flujo de efectivo consiste en identificar aquellas partidas de balance general que ha proporcionado efectivo y aquellas que han usado efectivo durante el año. Primeramente se debe determinar el cambio habido en cada cuenta del balance general y posteriormente dicho cambio se registra como un origen o como una aplicación de recursos.” ( Weston J. Fred pág 108)

Para la utilización del estado de origen y aplicación de fondos de debe diferencias de manera concreta que es el origen y la aplicación. El origen hace referencia de donde provienen los fondos o sea la fuente, por otro lado la aplicación hace referencia a la utilización de dichos recurso o sea el uso; las fuentes incrementan el efectivo, en cambio las aplicaciones de fondos lo disminuyen.

#### Pronóstico Financiero:

- "El Pronóstico Financiero es un elemento esencial de la planeación, es la base de las actividades de presupuesto y de las proyecciones de las necesidades financieras futuras. Se inicia con el pronóstico de ventas" (Jae K. Shim, Joel G. Siegel pág. 80)

Las compañías bien administradas basan sus planes operativos en un conjunto de estados financieros pronosticados. El proceso de planeación comienza con un pronóstico de ventas para los cinco años siguientes, posteriormente se determinan los activos que se requieren para satisfacer el nivel de ventas y se toma una decisión en relación con la forma que se financian los activos requeridos.

#### Pronóstico de Ventas:

- " Es un pronóstico aplicable a una unidad de una empresa y venta para algún período futuro; generalmente se basa en las tendencias recién observadas en ventas más ciertos pronósticos a cerca de los prospectos económicos para una empresa" (Weston J. Fred pág 371)

El pronóstico de ventas generalmente empieza con una revisión de las ventas habidas durante los cinco o diez años anteriores, en el cual los diversos gastos, activos y pasivos para el período futuro se calculan como porcentaje de ventas, estos porcentajes junto con las ventas proyectadas se utilizan para elaborar balances proforma.

#### Estados Proforma:

Además de proyectar el flujo de efectivo de una empresa, con el transcurso del tiempo con frecuencia es útil preparar un Balance

General y un Estado de Resultados proyectados o proforma, para fechas futuras seleccionadas.

El presupuesto de efectivo proporciona información sobre las posiciones futuras de efectivo de la empresa, mientras que los estados proforma incluyen proyecciones de todos los activos y pasivos, así como de las cuentas del estado de resultados, la clave de la exactitud son las proyecciones de ventas.

Planeación Financiera:

- "Implica la elaboración de proyecciones de ventas ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de Producción y Mercadotecnia, y posteriormente decidiendo como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados" (Weston J. Fred pág 413)

La planeación debe enmarcarse con respecto a los objetivos que persigue la empresa, considerando los beneficios que quiere alcanzar la misma, con el fin de determinar las acciones a seguir para lograrlos; es decir estimar las necesidades a futuro.

Se debe elegir la mejor estrategia de acción considerando esfuerzos con el fin de lograr los beneficios planteados dentro de la empresa, esto lo permite la planeación.

Control Financiero:

- " Fase en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar la adherencia a los planes y la oportuna modificación de los mismos debido a cambios imprevistos." (Weston J. Fred pág 413)

El control Financiero empieza con la especificación de las metas de la empresa, después de lo cual la administración debe presentar una serie de pronósticos para cada área significativa de las actividades de la Institución.

Presupuestos:

- " El presupuesto es un conjunto de estados formales (escritos) de las expectativas de la administración con relación a ventas, gastos, volumen de producción y diversas transacciones financieras de la empresa para el período siguiente o en su forma más simple, un presupuesto es un conjunto de estados proforma a cerca de las finanzas y operaciones de la empresa." ( Jae K. Shim, Joel G. Siegel pág 82)

Al preparar los presupuestos se debe tratar que las estimaciones sean los mas precisas o cercanas a la realidad; ya que la toma de decisiones depende en gran medida de los pronósticos, es por esta razón que se debe considerar los datos obtenidos en períodos anteriores ya que de esta forma se planeará lo que se desea hacer en un período futuro con un mayor grado de exactitud, estos planes serán evaluados con los resultados que se obtengan; con la finalidad de detectar si es o no conveniente realizar ajustes.

Análisis del Punto de Equilibrio:

- " Es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir el punto en el que la empresa se equilibrará, pero muestra también la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa exceden o caen por debajo de ese punto" (Weston J. Fred pág. 415)

El análisis del punto de equilibrio es importante en el proceso de planeación porque a relación costo-volumen-utilidad pueden verse significativamente influenciada por la proporción de la inversión de la empresa en activos que sean fijos, y los cambios en la razón de activos fijos a los cambios variables quedan determinados en el momento que se establecen los planes financieros.

Apalancamiento Operativo:

- " Grado en el cual se usan los costos fijos en las operaciones de la empresa, significa que un cambio en ventas relativamente pequeño dará como resultado un gran cambio en el ingreso en operación" (Weston J. Fred pág. 421)

Los cambios en el apalancamiento propician variaciones tanto en el nivel de rendimiento como el de riesgo correspondiente. Si un alto porcentaje de los costos totales de una empresa es fijo que la empresa tiene un alto grado de apalancamiento operativo.

Presupuesto de Efectivo:

- " Reporta las entradas y los pagos de efectivo realizados por una entidad durante un período. Explica las causas de los cambios en el efectivo proporcionando información sobre las actividades operativas, financieras y de inversión" (Horngren Charles pág. 551)

El flujo de caja permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo, por lo tanto la meta del administrador financiero consiste en minimizar la cantidad de efectivo que la empresa debe mantener para permitir la realización de sus actividades normales de negocios y, al mismo tiempo tener

suficiente efectivo para mantener la reputación crediticia y para satisfacer las necesidades inesperadas en efectivo.

El presupuesto de caja brinda al administrador financiero una perspectiva del momento en que se esperan influjos y salidas de efectivo en un período determinado.

Todo este marco teórico nos servirá de base para realizar la estructuración del sistema administrativo de la Gestión Financiera aplicada a la Empresa Procueros Cía. Ltda.

## 5. Hipótesis

- La aplicación de una guía administrativa para la Gestión Financiera en Procueros, superará el manejo tradicional y empírico utilizado que ha establecido políticas erróneas en cuanto a los Estados Financieros.
- La Administración Financiera permitirá a la gerencia tener un control efectivo de los elementos financieros que lleve a la optimización de los recursos.

## 6. Contenido

## **CAPITULO 1**

### **LA ADMINISTRACION FINANCIERA**

- 1.1. Concepto
- 1.2. Funciones y Objetivos de la Administración Financiera
- 1.3. Relación de la Administración Financiera con la Contabilidad
  - 1.3.1. Plan de Cuentas
  - 1.3.3. La Administración de Cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio

## **CAPITULO 2**

### **ANALISIS FINANCIERO**

- 2.1. Importancia y Finalidad de Análisis Financiero
- 2.2. Análisis de los Estados Financieros
- 2.3. Análisis de razones financieras
- 2.4. Fuentes y usos de fondos
  - 2.4.1. Cambios en la posición financiera
  - 2.4.2. Evolución del Patrimonio

## **CAPITULO 3**

### **PRONOSTICO FINANCIERO**

- 3.1. El Pronóstico de ventas
- 3.2. El método del Balance General Proyectado
  - 3.2.1. Preparación del Pronóstico del Estado de Resultados
  - 3.2.2. Preparación de Pronóstico del Balance General
  - 3.2.3. Obtención de los fondos adicionales necesarios
  - 3.2.4. Retroalimentación de financiamiento.
- 3.3. Análisis del Pronóstico

## **CAPITULO 4**

### **PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO**

- 4.1. Planeación Financiera, concepto
- 4.2. Control Financiero, Concepto.
- 4.3. Los Presupuestos
  - 4.3.1. Detalle de Presupuestos.
- 4.4. Análisis del punto de Equilibrio.
  - 4.4.1. Gráfico del Punto de Equilibrio.

4.4.2. Volumen del Punto de Equilibrio en Ventas

4.5. Apalancamiento Operativo

## **CAPITULO 5**

### **APLICACIÓN: CASO PROCUEROS**

5.1. Introducción

5.2. Actividad de la Empresa Procueros

5.3. Características Administrativas

5.4. Organización Actual.

5.5. Organización Propuesta

5.5.1. Organigrama Propuesto

5.6. Manual de funciones Propuesto

## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones

6.2. Recomendaciones

## **ANEXOS**

Diseño de Tesis

## **BIBLIOGRAFIA**

## **7. Procedimiento Metodológico**

En el desarrollo de la Investigación utilizaremos el método Inductivo y Deductivo ya que nos permitirá comparar la teoría con la práctica y luego establecer un análisis sobre la base de la cual se podrá dar opiniones y sugerencias para la solución del problema objeto de la investigación.

1. Diagnostico del la Empresa: Se ha observado que la institución cuenta con un sistema meramente contable y no con un sistema administrativo y Financiero.
2. El nudo critico que presenta en la empresa es la errónea interpretación y toma de decisiones de los estados financieros obtenidos, debido a la carencia del sistema administrativo financiero.
3. En cuanto a la tabulación y estadística estará basada en la recopilación de datos contables proporcionados por la empresa.
4. Sobre la base de los principios y técnicas de la administración financiera, se proporcionará a la empresa una Guía Administrativa Financiera para la acertada toma de decisiones y una correcta interpretación de los estados financieros.
5. Presentación de la Guía Administrativa y Financiera.

## **8. Técnicas de Investigación.**

En cuanto a las técnicas a utilizarse son:

- **Técnicas Primarias:** Tenemos la observación Directa, La entrevista entre otras.

- **Técnicas Secundarias:** Entre las cuales tenemos la recolección bibliográfica mediante el fichaje, Recolección de Documentos, además revistas, folletos, etc.
- **Técnicas Estadísticas:** Se basa en los siguientes pasos:
  - Recopilación de la Información.
  - Ordenar y sistematizar la Información.
  - Procesar la Información
  - Redacción del Informe.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- GITMAN Lawrence , J.** Fundamentos de la Administración Financiera Editorial Harla, 1994
- GOMEZ B. Oscar** Contabilidad de Costos. Editorial Mc. Graw Hill, 1998
- GUAJARDO, Gerardo** Contabilidad Financiera, Editorial Mc. Graw Hill, México 1996, Segunda Edición
- HORNGREN, Charles T.** Contabilidad Financiera, Editorial  
**SUNDEN, Gary L.** Prentice -- Hall Hispanoamericana, México 1993, Quinta Edición
- POLENI, Ralph S.** Contabilidad Costos. Aplicación para  
**FABOZI, Frank** toma de decisiones Gerenciales
- SIEGEL, Joel G.** Administración Financiera Teoría y  
**SHIM, Jae, K.** Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá Colombia, 1993
- VAN HORNE, James** Administración Financiera, Editorial Prentice Hall. México 1993. Novena Edición.
- WESTON J. Fred** Fundamentos de Administración Finan-  
**BRIGHAM, Eugene F.** ciera, Editorial Mc Graw Hill, México 1996, décima Edición