

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“ PLAN FINANCIERO PARA PROYECTAR EL CRECIMIENTO Y FINANCIAMIENTO EN PYMES
DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE CORTINAS DECORATIVAS DEL MUNICIPIO DE
SAN SALVADOR ”**

Trabajo de graduación presentado por:

Castillo, Jaime Alonso

García Quintanilla, José Neri

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Abril de 2014

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Especialista:	Licenciado Juan Francisco Escobar Guardado
Jurado Examinador:	Licenciado Carlos Ernesto López Lazo Licenciado Habraham de Jesús Ortega Chacón Licenciado Juan Francisco Escobar Guardado

Abril de 2014

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, quien siempre me ha dado la sabiduría y fortaleza necesaria para continuar mis estudios hasta verlos culminados. A mis padres que con mucho sacrificio y amor me han apoyado siempre. A mis asesores asignados por el compromiso mostrado. A las amistades y compañeros que de forma directa o indirecta me apoyaron en el logro de este triunfo.

José Neri García Quintanilla

Agradezco a Dios, quien me dio la fortaleza y sabiduría para culminar mis estudios. A mi madre por estar a mi lado en cada momento de mi vida, brindándome todo su amor y sabiduría. A mi novia por guiarme y apoyarme a este triunfo profesional. A mis asesores asignados por su apoyo en el logro de este objetivo.

Jaime Alonso Castillo

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Resumen ejecutivo	i
Introducción	ii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Conceptos	2
1.3 Características de un plan financiero	3
1.4 Clasificación de los planes financieros	4
1.5 Ventajas y desventajas del plan financiero	5
1.6 Objetivos del plan financiero	6
1.7 Aspectos y elementos básicos a considerar para desarrollar un plan financiero	6
1.8 Proceso de la planeación financiera	8
1.9 Fases del control financiero	14
1.10 Base legal	21
1.11 Base técnica	24
CAPITULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1 Tipo de estudio	25
2.2 Unidad de análisis	25
2.3 Universo y muestra	25
2.4 Instrumentos de investigación	26
2.5 Recolección de información	26
2.6 Análisis e interpretación de resultados	26
2.7 Diagnóstico de la investigación	26

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN FINANCIERO	33
3.1 Generalidades	33
3.2 Desarrollo del plan financiero	33
3.2.1 Etapa uno: conocimiento de la empresa	34
3.2.2 Etapa dos: análisis de los estados financieros históricos	38
3.2.3 Etapa tres: Pronósticos	51
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
4.1 Conclusiones	77
4.2 Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Anexos	81

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Figura 1: Grafica de punto de equilibrio operativo

Figura 2: Grafica de punto de equilibrio financiero

Figura 3: Propuesta de estructura organizativa

Cuadro 1: Aspectos del código tributario.

Cuadro 2: Aspectos de la ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

Cuadro 3: Aspectos de la ley de impuesto sobre la renta.

Cuadro 4: Aspectos del código de trabajo.

Cuadro 5: Aspectos del código de comercio.

Cuadro 6: Aspectos de las NIIF para las PYMES.

Cuadro 7: Estructura organizativa y toma de decisiones.

Cuadro 8: Financiamiento de recursos.

Cuadro 9: Herramientas utilizadas en la toma de decisiones.

Cuadro 10: Objetivos, estrategias y metas empresariales.

Cuadro 11: Análisis FODA.

Cuadro 12: Análisis de razones financieras en cifras históricas.

Cuadro 13: Datos históricos de ventas.

Cuadro 14: Proyección de ventas.

Cuadro 15: Proyección de costos.

Cuadro 16: Gastos proyectados.

Cuadro 17: Variación de gastos proyectados.

Cuadro 18: Presupuesto entradas de efectivo.

Cuadro 19: Presupuesto de compras.

Cuadro 20: Días de abastecimientos de inventario proyectados.

Cuadro 21: Presupuesto salidas de efectivo.

Cuadro 22: Flujo de caja proyectado año 2014.

Cuadro 23: Condiciones de crédito rotativo.

Cuadro 24: Flujo de caja proyectado con financiamiento año 2014.

Cuadro 25: Flujo de caja proyectado año 2015.

Cuadro 26: Flujo de caja proyectado año 2015 con distribución de dividendos.

Cuadro 27: Flujo de caja proyectado año 2016 con distribución de dividendos.

Cuadro 28: Análisis de razones financieras en cifras proyectadas.

Resumen ejecutivo

Dentro del sector comercio, específicamente las pymes dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas tienen que afrontar obstáculos en el desarrollo de sus operaciones como las exigencias del mercado y limitados recursos financieros, lo que hace necesario contar con una adecuada administración que estimule la maximización y rendimiento de los pocos recursos con que cuenta, implementando adecuados modelos de planeación y controles financieros. Es por ello que surge la necesidad de implementar un “Plan financiero para proyectar el crecimiento y financiamiento en pymes dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas del municipio de San Salvador” con el objetivo de establecer una guía que influya de manera positiva y oportuna en la toma de decisiones de la administración.

El trabajo se desarrolló utilizando el método de investigación analítico descriptivo, con el cual se determinó la situación actual de la empresa en relación a los niveles de crecimiento, la gestión y uso de los recursos financieros realizada por la administración; con la finalidad de formular la propuesta de un plan financiero con acciones que contribuyan al logro de metas establecidas. Los resultados se obtuvieron utilizando herramientas de recolección de información dirigidas a propietarios, gerentes y contadores involucrados en la toma de decisiones dentro de las empresas, permitiendo identificar características y situaciones importantes que influyen en la problemática objeto de estudio, que sirven de base para identificar la necesidad de contar con un plan financiero.

Los resultados de la investigación, permitieron realizar un diagnóstico con el cual se concluye que las empresas no aplican herramientas de planeación financiera que permitan aprovechar los recursos estableciendo diversas alternativas de acción, enfocadas al cumplimiento de los resultados deseados. Se determinó que la obtención de recursos financieros externos en su mayoría se destinó a financiar capital de trabajo y una pequeña parte en inversión de activos, demostrando una deficiente administración del flujo de caja. También se destaca la necesidad de una estructura organizativa con funciones bien definidas específicamente en la planeación, gestión y control de recursos.

Se sugiere a las pymes en estudio, elaborar una estructura organizativa con funciones y atribuciones bien definidas para cada unidad operativa incluyendo el funcionamiento de un área de finanzas que facilite permanentemente información útil y oportuna para la implementación de un plan financiero enfocado en la proyección del crecimiento y la gestión adecuada de los recursos financieros.

Introducción

En San Salvador las pequeñas y medianas empresas del sector comercio, específicamente las dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas afrontan diversas necesidades e inconvenientes financieros que influyen en el logro de los objetivos de crecimiento, lo que hace necesario implementar un plan financiero como herramienta utilizada en la gestión administrativa con el fin de proyectar adecuadamente el crecimiento y determinar las necesidades de financiamiento para cubrir las actividades de operación.

El presente trabajo de graduación denominado “Plan financiero para proyectar el crecimiento y financiamiento en pymes dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas del municipio de San Salvador”, se ha desarrollado en cuatro capítulos y sus respectivos anexos.

En el primer capítulo se encuentra la sustentación teórica, el cual contiene múltiples conceptos relacionados con el tema para una mejor comprensión del mismo, se detalla la base técnica la cual consiste en la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera para pequeñas y medianas empresas y finalmente la base legal aplicable a las pymes en el desarrollo de sus actividades.

El segundo presenta la metodología y diagnóstico de la situación actual del problema de investigación, las unidades de análisis, universo y muestra, los instrumentos para la recolección de información y los resultados obtenidos divididos en tres áreas; administrativa, gestión de recursos y financiera, con el fin de realizar un mejor análisis que servirá como punto de partida en la elaboración de la propuesta de solución.

En el tres se encuentra la propuesta del plan financiero para proyectar el crecimiento y financiamiento, incluyendo una mejora de la estructura organizativa, desarrollando pronósticos ventas, presupuestos de ingresos, gastos y efectivo. Se establecieron políticas enfocadas a una adecuada gestión de los recursos, finalmente se presentan los estados financieros proyectados y un análisis de índices financieros.

En el cuatro se presentan las principales conclusiones de la investigación realizada y las recomendaciones sugeridas a las empresas del sector, a fin de mejorar su funcionamiento y las gestiones realizadas por la administración. Finalmente se encuentra un apartado que detalla las fuentes bibliográficas consultadas y referenciadas en el trabajo de graduación, de carácter metodológico, legal, normativa técnica y financiero que respaldan el desarrollo de la investigación realizada.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL

1.1 Antecedentes

Antecedentes del sector comercio

La venta de cortinas se ubica dentro del sector comercio, se destaca por el peso de la micro, pequeña y mediana empresa, caracterizada por un gran número de establecimientos y los empleos generados, ocupando a la mitad o más de la población económicamente activa urbana, versus la estacionalidad que demuestra la gran empresa por el avance tecnológico desplazando el recurso humano sustancialmente.¹

Por otra parte las pequeñas y medianas empresas; a pesar de representar cerca del 99% del sector empresarial del país, y contribuir en la generación de empleos, enfrenta grandes obstáculos como son: la falta de un marco legal para el desarrollo de un entorno favorable, limitación de recursos humanos formados técnicamente, poca especialización, concentración y una baja cobertura de los servicios de desarrollo empresarial, dificultades para su formalización por la existencia de trámites engorrosos y que aumentan sus costos de operación, poco acceso a la participación de las compras del Estado, entre otros²

Con base a la presentación de datos estadísticos publicados por el Banco Central de Reserva (BCR), para demostrar la importancia económica del comercio en el país, se hace necesario indicar que durante el último trimestre del año 2012, el sector comercio, restaurantes y hoteles ocupan el primer lugar del Producto Interno Bruto (PIB) a precios corrientes con un aporte de 4,775 millones de dólares, seguido por la industria manufacturera y minera con un aporte de 4,528 millones de dólares.³

En la actualidad la comercialización de cortinas decorativas ha llegado a escalas empresariales e institucionales, y no únicamente a niveles domésticos como se realizaban al principio, debido a la demanda de muchas de las empresas e instituciones gubernamentales que buscan darle a sus lugares de trabajo comodidad y vistosidad, así es como surge la necesidad de obtener cortinas decorativas a nivel empresarial.

¹ DIGESTYC EL SALVADOR, (Disponible en <http://cubos.digestyc.gob.sv/reportportal/login.aspx>) consultado el 23 de junio 2013.

² CONAMYPE.2013 EL SALVADOR, SAN SALVADOR (Disponible en: <http://www.conamype.gob.sv/index.php/novedades/noticias/>) consultado el: 28 de mayo 2013.

³ BCR 2013 EL SALVADOR, (disponible en <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=33>) consultado el 23 de junio 2013.

1.2 Conceptos

- a) Análisis financiero: consiste en investigar la información que contiene los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones.
- b) Planeación: es el proceso en que se proyectan los objetivos y planes de la empresa a corto y largo plazo.
- c) Plan financiero: es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de resultados reales tomando como punto de partida el plan estratégico de la empresa.⁴
- d) Planeación financiera: consiste en la proyección de las ventas, ingresos y activos, basada en estrategias alternativas de producción y comercialización, así como en la determinación de los recursos necesarios para lograr estas proyecciones.⁵
- e) Financiamiento: consiste en proporcionar los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha, desarrollo y gestión de todo proyecto o actividad económica.
- f) Apalancamiento: relación entre las deudas y los fondos propios.
- g) Apalancamiento financiero: uso de deuda para incrementar la rentabilidad de los fondos propios.
- h) Apalancamiento operativo: amplificación del beneficio que se produce como consecuencia de los incrementos de venta, una vez alcanzado el umbral de rentabilidad.⁶
- i) Presupuesto: informe expresado en unidades monetarias sobre los planes de acción de la empresa para el futuro.

⁴ PRENTIC HALL, FINANZAS, MEXICO 2003.

⁵ SCOTT BESLEY F. EUGENE BRIGHAM, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

⁶ ORIOL AMAT, FINANZAS Y CONTABILIDAD 8ª EDICIÓN.

- j) Capacidad de crecimiento: importancia de los recursos generados por la empresa en relación con las necesidades financieras de la misma.
- k) Rentabilidad económica o rendimiento: relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el total del activo.
- l) Rentabilidad financiera: relación entre el beneficio neto y los fondos propios.
- m) Pronóstico de ventas: pronóstico de las ventas de la empresa, expresado en unidades y en dólares, con base en un periodo futuro; generalmente se apoyan en las tendencias recientes de las ventas más los pronósticos de las perspectivas económicas de la industria.

1.3 Características de un plan financiero

- Definir los objetivos que se pretenden alcanzar, lo cual depende en grado considerable de la capacidad, experiencia y la razonabilidad de los mismos.⁷
- Analizar cuidadosamente la situación y características del negocio, sus problemas y posibilidades, sus recursos más valiosos, que permita alcanzar una posición ventajosa dentro del mercado y las áreas débiles que requieren ser reforzadas.
- Plantear diversas alternativas de acción, que permitan aprovechar los recursos clave de la empresa y evaluar cada una de ellas para elegir la que permita alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.
- Establecer metas y programas concretos enfocados en la toma de decisiones a corto y a largo plazo, y asignar los recursos materiales y humanos que se requieren para llevárselos a cabo.

⁷ ANTONIO SALDIVAR, PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA, TERCERA EDICIÓN.

1.4 Clasificación de los planes financieros

a) Por tiempo

Planeación financiera a corto plazo (menos de 1 año)

Son aquellos que se desarrollan para actividades operativas del negocio los que se enfocan en dos funciones principales de planeación: Reflejar los planes estratégicos y de mediano plazo dentro de las decisiones actuales y planear para tener operaciones eficientes.

Planeación financiera a largo plazo (2 a 5 años)

Son parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y de marketing, guían a la empresa hacia objetivos propuestos considerando desembolsos necesarios para activo fijo, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes de financiamiento.⁸

b) Por acción

Correctivos:

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos señalados de otros planes, en los casos de desviaciones señaladas por los mecanismos de control.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos modificados respecto a los planes originales cuando las desviaciones denotadas por los mecanismos de control, se juzguen imposibles o incosteables de corregir total o parcialmente, sea por lo tanto necesario o más conveniente modificar las metas y objetivos originales.

⁸ ABRAHAM PERDOMO MORENO, ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINSTRACIÓN FINANCIERA, 10ª EDICIÓN.

Desarrollo:

Lograr objetivos de expansión: penetración de mercado, desarrollo de productos nuevos para el mismo mercado, o desarrollo de nuevos mercados para los mismos productos o bien, una combinación de estos objetivos.

1.5 Ventajas y desventajas del plan financiero

a) Ventajas

- Mejora la toma de decisiones de financiación y de inversión, debido a que estas se influyen mutuamente y no deberían de adoptarse de manera independiente.⁹
- Ayuda a los directores financieros para evitar sorpresas y a pensar anticipadamente como deberían comportarse ante situaciones inevitables.
- Es de gran ayuda en el establecimiento del sistema de objetivos, sirve de motivación a los propios directivos y proporciona una serie de estándares para que puedan medir los resultados alcanzados.

b) Desventajas

- Falta de información necesaria para realizar una planeación conforme a la realidad, por lo que se hace necesario hacer uso y análisis de las tendencias económicas de la industria.
- Se basa en previsiones o estimaciones lo que lleva implícito un riesgo, debido a que las proyecciones de ventas son realizadas bajo tendencias históricas.
- Tendencia a una planificación excesiva o rígida, sin tener en cuenta los factores externos como la economía, que son cambiantes en el entorno de la organización e influyen en el proceso de planeación.

⁹ ROSS, STEPHEN A, WESTERFIELD, FINANZAS CORPORATIVAS 2005, 7° EDICIÓN MEXICO

1.6 Objetivos del plan financiero

Es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades de los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de financiamiento y correcta aplicación buscando su mejor rendimiento, además con este proceso se lograra:

- I. Interacciones. El plan financiero debe hacer los vínculos entre las propuestas de inversión de las diferentes actividades operativas de la empresa y sus elecciones financieras disponibles. La meta de crecimiento va de la mano con un plan financiero.
- II. Opciones. El plan financiero proporciona la oportunidad que la empresa trabaje en diversas opciones de inversiones y financieras. La compañía plantea preguntas sobre cuales arreglos financieros son óptimos y evaluar las opciones de cerrar plantas o comercializar nuevos productos.
- III. Factibilidad. Los diferentes planes deben corresponder al objetivo general corporativo de maximizar la riqueza de los accionistas.
- IV. Evitar sorpresas. La planeación financiera debe identificar lo que podría pasar en el futuro si se presentaran algunos sucesos, por lo tanto uno de sus propósitos es evitar las sorpresas.

1.7 Aspectos y elementos básicos a considerar para desarrollar un plan financiero

a) Aspectos a considerar en el desarrollo de un plan financiero

Los aspectos importantes a evaluar son:

- i. Los objetivos, que constituyen el conjunto de propósitos y metas de tipo económico (rendimiento) financiero, técnico, comercial y social que se pretenden alcanzar.¹⁰
- ii. La estructura, constituida por los recursos con los que se cuenta para desarrollar sus funciones, dentro estos podemos mencionar:

¹⁰ ROSS et al, FINANZAS CORPORATIVAS 2005, 7ª EDICIÓN MEXICO

- Los medios físicos de producción: Instalaciones, maquinaria, mobiliario y equipo.
 - La tecnología que se emplea en sus procesos productivos.
 - La organización, y los elementos humanos y los sistemas de trabajo administrativo.
 - La posición comercial, imagen de la empresa, penetración en el mercado, prestigio de marcas, red de distribución.
 - Los recursos financieros fijos (capital y crédito a largo plazo).
- iii. El entorno, del que forman parte las personas y compañías con las que la empresa se relaciona directamente en el curso de sus actividades; por ejemplo: los clientes, los proveedores, las instituciones de crédito, los organismos de gobierno y otros.
- iv. El medio ambiente, que incluye aquellos elementos externos que en forma indirecta afectan tanto a la propia empresa como a su entorno; por ejemplo la situación económica general, la situación política, la reglamentación fiscal, el desarrollo de la tecnología y la evolución de los patrones culturales; costumbres y preferencias de la sociedad en general.

b) Planes alternativos

El proceso de planeación financiera requiere que se preparen tres planes alternativos, basados en los siguientes supuestos:

- i. El peor caso. Este plan requerirá que se hagan los peores supuestos posibles sobre los productos de la empresa y el estado de la economía, podrían implicar la venta de activos y la liquidación.¹¹
- ii. Un caso normal. Este plan requerirá que se hagan los supuestos más probables sobre la compañía y la economía.
- iii. El mejor de los casos. Será necesario que cada división trabaje sobre un caso con base en los supuestos más optimistas. Es posible que esto implique nuevos productos y expansión.

¹¹ ROSS et al, FINANZAS CORPORATIVAS 2005, 7ª EDICIÓN MEXICO

c) Elementos de un plan financiero

- i. Pronóstico de ventas: Todos los planes financieros requieren de una estimación de ventas futuras ya sea en términos de unidades o monetarios, identificando todas las oportunidades de inversión valiosas sin olvidar el estado incierto de la economía.¹²
- ii. Estado proforma. El plan financiero tendrá un balance pronosticado, un estado de resultados y un estado de origen y aplicación de recursos; éstos se conocen como estados financieros pro forma o proformas.
- iii. Requerimiento de activos. El plan describirá el gasto de capital presupuestado; además planteará los usos propuestos de capital de trabajo neto.
- iv. Requerimientos financieros. El plan incluirá una sección sobre arreglos financieros, la cual debe exponer las políticas de dividendo y endeudamiento.
- v. Supuestos económicos. El plan debe establecer en forma explícita el ambiente económico con el cual la empresa espera encontrarse durante la vida del plan. Entre los supuestos económicos que deben hacerse se encuentra el nivel de las tasas de interés.

1.8 Proceso de la planeación financiera

La planeación financiera es un proceso importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos.

El proceso de la planeación financiera inicia con el pronóstico de ventas, a partir de éste, se desarrollan los planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de las materias primas requeridas, mediante los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, los gastos generales de la fábrica y los gastos operativos; una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados proforma y el presupuesto de caja.¹³

¹² ROSS et al, FINANZAS CORPORATIVAS 2005, 7ª EDICIÓN MEXICO

¹³ LAWRENCE J.GITMAN, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA 2003, 3ª TERCERA EDICIÓN

a) Pronósticos de ventas

La entrada clave del proceso de la planeación financiera es el pronóstico de ventas, con esta predicción el administrador financiero calcula los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos proyectados y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas, también se logra determinar el nivel requerido de activo fijos y el monto del financiamiento necesario como apoyo a los niveles de ingresos y de operación.

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

Un pronóstico externo se basa en las relaciones observadas entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos clave, como el producto interno bruto (PIB), la construcción de nuevas viviendas, la confianza del consumidor y el ingreso personal disponible, estos indicadores están fácilmente disponibles debido a que las ventas de la empresa frecuentemente se relacionan muchos aspecto de la actividad económica nacional general.

Los pronósticos internos se basan en encuestas, o censos, de datos de ventas obtenidos a través de los propios canales de distribución de la entidad, por lo general se les pide al personal de comercialización que calculen cuantas unidades de cada tipo de producto esperan vender el año siguiente conforme a las capacidades de producción.

b) Flujo de caja

Es un estado que muestra los flujos positivos y negativos de efectivos obtenidos por la entidad, se utiliza para estimar sus requerimientos necesarios de liquidez con particular atención en la planeación de excedentes y escasez de efectivo, por lo común, dicho presupuesto se diseña para cubrir el periodo de un año, dividido en intervalos de tiempo más pequeños.¹⁴

Cuanto más estacionales e inciertos sean los flujos de efectivos de una empresa, mayor es la cantidad de intervalos, puesto que muchas empresas enfrentan un patrón de flujos de efectivo estacional presentados en periodos mensuales.

¹⁴ LAWRENCE J.GITMAN, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, 3ª TERCERA EDICIÓN 2003

Componentes del flujo de caja

Ingresos de efectivos: incluyen todos los flujos positivos de efectivo de una empresa en un periodo financiero dado, integrado por los componentes más comunes como son:

- Las ventas en efectivo
- Cobranzas de cuentas pendientes y
- Otras entradas de efectivo.

Egresos en efectivo: incluyen todos los egresos de efectivo de la empresa durante un periodo financiero dado, los egresos más comunes son:

- Compras en efectivo
- Pagos de cuentas por pagar
- Pagos de renta(y arrendamientos)
- Sueldos y salarios
- Pagos de impuestos
- Desembolsos por activos fijos
- Pagos de intereses
- Pago de dividendos en efectivo
- Pagos de capital de préstamos

c) Estados financieros proyectados

Después de haber realizado los presupuestos con el proceso de ventas, producción y gastos, el paso siguiente consiste en la preparación de los estados financieros proyectados para el periodo que incluye:¹⁵

- i. Estado de resultados proyectados.

La preparación del estado de resultados involucra la utilización de los presupuestos de ventas, costos de ventas y gastos de administración y ventas.

¹⁵SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

El estado de resultados presupuestados muestra, en términos generales, el valor de las utilidades o pérdidas que la empresa puede esperar de las actividades operacionales que se hayan presupuestado.

ii. Balance general proyectado o proforma.

Cualquier pronóstico de los requerimientos financieros implica:

- Determinar la cantidad de dinero que necesitará la empresa durante un periodo determinado.
- Determinar la cantidad de dinero que le empresa generará internamente durante el mismo periodo, y
- Sustraer de los fondos requeridos los fondos generados para determinar los requerimientos financieros externos.

El método utilizado para estimar los requerimientos externos es el balance general proyectado o proforma, el cual consiste en la proyección de los requerimientos de activos para el próximo periodo, y posteriormente, los pasivos y el capital contable que generan las operaciones normales.

d) Análisis de razones financieras

El análisis de las razones financieras es principalmente utilizado por dos grupos de interesados:¹⁶

- i. Los administradores, quienes emplean las razones para ayudar analizar, controlar y mejorar las operaciones de la empresa.
- ii. Los analistas de crédito, como los funcionarios de préstamos bancarios quienes analizan las razones para ayudar a investigar la capacidad de una compañía para pagar sus deudas.

Las razones financieras están clasificadas en los siguientes grupos:

- Razones de liquidez.

¹⁶ SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

Evalúa la facilidad de un activo para convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original. La conversión de estos especialmente los circulantes como los inventarios y las cuentas por cobrar representan el medio principal de una empresa para obtener los fondos que necesita.

$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{veces}$	Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en el futuro cercano.
--	--

$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Cir. - inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{veces}$	Mide la capacidad de la empresa para liquidar las obligaciones a corto plazo sin incurrir en su venta.
--	--

- Razones de administración de activos.¹⁷

Mide la eficiencia de una empresa para administrar sus activos, estas razones han sido diseñadas para responder a la siguiente pregunta: considerando los niveles de ventas actuales y proyectadas ¿parece ser razonable, demasiado alta, o demasiado baja la cantidad total de cada tipo de activo reportado en el balance general?

$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}} = \text{veces}$	Permite conocer el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado, identifica además cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.
--	---

¹⁷ SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

$\text{Periodo Promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}/365} = \text{días}$	Indicador también conocido como periodo promedio de cobranza, se utiliza para evaluar la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna.
--	---

$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} = \text{veces}$	Es un indicador financiero que evalúa si la empresa genera un volumen suficiente de operaciones respecto a sus inversiones en activos totales.
--	--

- Razón de administración de deuda.

La medida en la cual una empresa se financia por medio de deudas y tiene tres importantes implicaciones:

- 1) Al obtener fondos a través de deuda, la propiedad de los accionistas no se diluye.
- 2) Los acreedores contemplan el capital contable, o los fondos proporcionados por los propietarios, al establecer un margen de seguridad; si los accionistas han proporcionado solo una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores.
- 3) Si la empresa gana más sobre las inversiones financiadas con fondos solicitados en préstamo que lo que paga como intereses, el rendimiento sobre el capital contable de los propietarios es amplificado, o apalancado.

A continuación se detallan algunas de las razones de endeudamiento más importantes.

$\text{Razon de Deuda} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}} = \text{veces}$	Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiados por los acreedores.
--	---

Cobertura de intereses = $\frac{\text{UAI}}{\text{Gastos por Intereses}}$ = veces	Esta razón mide el grado en que las UAI, también denominados ingresos operativos, pueden disminuir antes de que la empresa se encuentre incapaz de satisfacer sus costos anuales por intereses.
---	---

- Razones de rentabilidad.¹⁸

La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas y decisiones, ya que muestran el efecto combinado de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

Margen de Utilidad Bruta = $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$ = %	Mide el porcentaje de utilidad bruta generado por cada dólar de ventas.
--	---

Rendimiento sobre la Inversión = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$ = %	Mide el rendimiento de los activos totales después de intereses e impuestos
--	---

Rendimiento del capital contable = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable total}}$ = %	Mide el rendimiento del capital contable, o la tasa de rendimiento sobre la inversión.
---	--

1.9 Fases del control financiero

En esta fase la empresa se concentra en la implementación de los planes financieros, o pronósticos, y en el proceso de retroalimentación y ajuste necesario para asegurarse de que las metas se persigan de una manera apropiada.

¹⁸ SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

Este proceso incluye llevar a cabo un control mediante la preparación de presupuestos y su posterior análisis de ejecución así como también análisis del apalancamiento para determinar de qué manera afectan los cambios operativos a los pronósticos financieros.¹⁹

a) Preparación de presupuestos

En esta sección se presentan los sistemas de planeación y control que son utilizados por los administradores financieros al elaborar los pronósticos, se debe analizar la relación existente entre el volumen de ventas y la rentabilidad bajo diferentes condiciones operativas. Estas relaciones proporcionan información que es utilizada para planear los cambios en el nivel de operaciones de la empresa, sus necesidades de financiamiento y rentabilidad.

i. Análisis del punto de equilibrio operativo

Técnica analítica utilizada para estudiar la relación que existe entre los ingresos por ventas, los costos operativos y las utilidades.

La relación que existe entre el volumen de ventas y la rentabilidad operativa se explora en la planeación de la relación costo-volumen-utilidad y en el análisis del punto de equilibrio operativo. Este método es utilizado para determinar el punto en que las ventas son exactamente iguales a los costos operativos, es decir, el punto en que las operaciones de la empresa alcanzaran su punto de equilibrio.

También muestra la magnitud de las utilidades o las pérdidas operativas de la empresa si las ventas aumentan o disminuyen por debajo de ese punto. Este análisis es importante en el proceso de planeación y control porque la relación costo-volumen-utilidad puede ser influida en forma importante por la proporción de las inversiones de la empresa en activos fijos, por tanto se debe anticipar y lograr un volumen de ventas suficiente si desean cubrirse los costos fijos y variables, pues de otro modo la empresa incurriría en pérdidas provenientes de las operaciones.

¹⁹ SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

Por lo general, los costos que varían en forma directa con el nivel de producción incluyen la mano de obra y los materiales necesarios para producir y vender el producto, mientras que los costos fijos operativos incluyen, de ordinario, costos tales como depreciación, renta y gastos de seguros en los que se incurra independientemente del nivel de producción de la empresa.

Este análisis utiliza solo la parte superior del estado de resultados, por lo general esta porción recibe el nombre de sección operativa, puesto que contiene únicamente los ingresos y gastos relacionados con la producción normal y las operaciones de venta de la empresa.²⁰

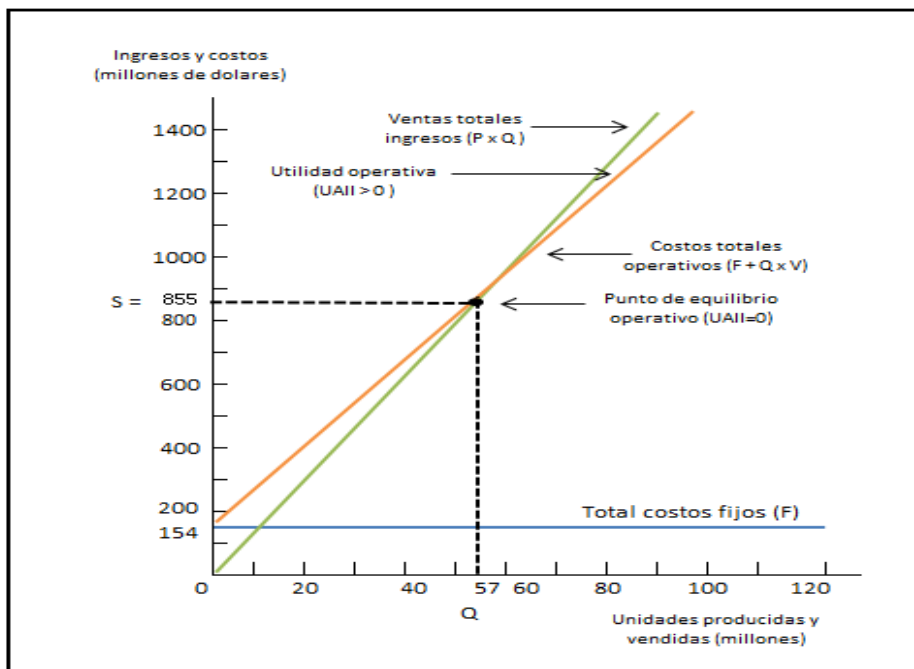
ii. Gráfica del punto de equilibrio operativo

Representación gráfica de la relación entre los ingresos por ventas, costos operativos y las utilidades, en la que se muestra los niveles de ventas necesarios para cubrir los costos operativos totales.

Como se muestra en la Figura N°1, los costos fijos están representados por una línea horizontal, los ingresos totales representados por una línea que empieza en el origen de los ejes de las "X" y de las "Y" y los costos operativos totales representados con una línea que interseca con el eje de las "Y" en los costos fijos que se incurre aun cuando no se venda ningún producto, por lo que el punto en el que la línea del ingreso total interseca la línea del costo total es el punto de equilibrio operativo.

²⁰ SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

Figura 1. Gráfica de punto de equilibrio operativo



Fuente: SCOTT BESLEY F. EUGENE BRIGHAM, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

iii. Uso del análisis del punto de equilibrio operativo

El análisis del punto de equilibrio operativo puede mostrar alguna luz en relación con tres importantes tipos de decisiones de los negocios:

- a) Tomar decisiones sobre nuevos productos, ayudando a determinar el nivel de venta de los productos para que la empresa sea rentable.
- b) Estudiar los efectos de una expansión general del nivel de las operaciones de la empresa.
- c) Al considerar los proyectos de modernización y automatización.

iv. Análisis del punto de equilibrio financiero

Es un método empleado para determinar el ingreso operativo, que la empresa necesita para cubrir la totalidad de sus costos de financiamiento y producir utilidades por acción iguales a cero.

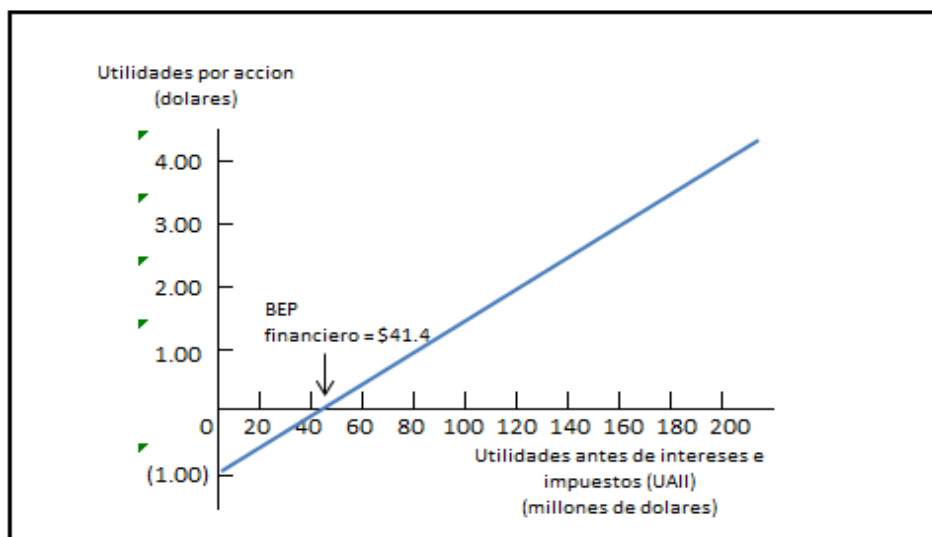
Típicamente, los costos de financiamiento implícitos en el análisis del punto de equilibrio financiero consisten en los pagos de intereses realizados a los tenedores de bonos y en los pagos de dividendos efectuados a los accionistas preferentes. Por lo común, estos costos de financiamiento son fijos y en cada caso deben pagarse antes de que se paguen los dividendos por acción a los accionistas comunes.

Este análisis trata de la porción inferior del estado de resultados, esto es, la porción que incluye desde el ingreso operativo (UAI) hasta las utilidades disponibles para los accionistas comunes. Por lo general, esta porción del estado de resultados recibe el nombre de sección de financiamiento, porque contiene los gastos relativos a los convenios de financiamiento celebrados por la empresa.²¹

v. Gráfica del punto de equilibrio financiero

Esta gráfica muestra las utilidades por acción (UPA) de la empresa en los diversos niveles de la UAI, el punto en el cual las utilidades por acción son iguales a cero recibe el nombre de punto de equilibrio financiero y se muestra en la Figura N°2.

Figura 2. Gráfica de punto de equilibrio financiero



Fuente: SCOTT BESLEY F. EUGENE BRIGHAM, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

²¹ SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

vi. Uso del análisis del punto de equilibrio financiero

El análisis del punto de equilibrio financiero se puede utilizar para ayudar a determinar el efecto de la mezcla de financiamiento utilizado en la empresa, sobre las utilidades disponibles para los accionistas comunes. Cuando la empresa usa alternativas que requieren de costos fijos de financiamiento tales como intereses, existe lo que se conoce como apalancamiento financiero.

b) Análisis de apalancamiento

El proceso de planeación puede mejorarse si se prevén los efectos que se producirían sobre la rentabilidad de la empresa como resultado del cambio de operaciones, tanto desde el punto de vista de las utilidades provenientes de las operaciones como desde el punto de vista de la rentabilidad después de que se consideren los efectos del financiamiento.

i. Apalancamiento operativo

Se dice que la empresa tiene un alto grado de apalancamiento operativo cuando un alto porcentaje de los costos operativos totales de una empresa son fijos.

En la terminología de los negocios, un alto grado de apalancamiento operativo, manteniéndose constantes las demás cosas, significa que un cambio relativamente pequeño de las ventas dará como resultado un cambio mayor en el ingreso operativo.

El apalancamiento surge porque las empresas tienen costos operativos fijos que deben cubrirse independientemente del nivel de producción. Sin embargo, el nivel de apalancamiento depende del nivel real de operación de la empresa.²²

ii. Grado de apalancamiento operativo (GAO)

Representa el cambio porcentual en las utilidades antes de intereses e impuestos asociado con un cambio porcentual determinado en las ventas, este índice es utilizado para medir el efecto de un cambio del volumen de ventas sobre el ingreso operativo y está determinado por la ecuación siguiente:

²² SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

$$GAO = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{UAI}} \text{I}$$

UAI: Utilidad antes de intereses e impuesto

iii. Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero considera el efecto que un ingreso operativo cambiante tendrá sobre las utilidades por acción, es decir, sobre las utilidades disponibles para los accionistas comunes. Por ello, el apalancamiento financiero afecta la sección financiera del mismo estado. El apalancamiento financiero empieza donde el apalancamiento operativo termina, amplificando así aún más los efectos que se producirían sobre las UPA como resultado de cambios en el nivel de ventas.²³

iv. Grado de apalancamiento financiero (GAF)

Representa el cambio porcentual en las UPA que resulta de un cambio porcentual en las UAI. El apalancamiento surge como resultado del hecho de que existen costos fijos; en este caso, los costos fijos están relacionados con la manera en que se financie la empresa y está determinado por la ecuación siguiente:

$$GAF = \frac{\text{UAI}}{\text{UAI} - \text{I}}$$

UAI: Utilidad antes de intereses e impuesto

I : Pagos de intereses sobre las deudas

²³ SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

v. Apalancamiento total

El apalancamiento total es igual a la combinación tanto del apalancamiento operativo como del financiero y se define como el cambio porcentual de la UPA como consecuencia de un cambio del volumen de ventas.

El grado de apalancamiento total (GAT) es útil principalmente por los indicios que proporcione, en relación con los efectos conjuntos del apalancamiento operativo y financiero sobre las utilidades por acción, esta relación se expresa de la siguiente manera:²⁴

$$GTA = GAO \times GAF$$

Dicho concepto se puede usar para mostrar a la administración que las decisiones de automatizar una planta y de financiar los nuevos equipos con deudas provocaría una situación en la cual una disminución de 10% de las ventas daría como resultado una disminución de casi 50% de las utilidades, mientras que con un paquete distinto tanto operativo como financiero, una disminución de 10% de las ventas ocasionaría que las utilidades declinaran solo en 15%.

1.10 Base legal

La base legal aplicable a las empresas PYMES dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas en El Salvador se detalla a continuación.

Cuadro No 1: Aspectos del Código Tributario.

Artículo	Síntesis
Art.91. Inciso I,IV	<p>Las pequeñas y medianas empresas contribuyentes del impuesto sobre la renta, deberán de presentar la declaración del referido impuesto anexando Balance General y estados de resultados. Inciso I.</p> <p>Los estados financieros en referencia deberán de reflejar las mismas cifras de los</p>

²⁴ SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

Art. 218. Lit. e)	<p>estados financieros presentados a las Instituciones Financieras Públicas o Privadas, para la obtención de financiamiento. Inciso IV.</p> <p>Las pequeñas y medianas empresas que requieran solicitar un crédito deberán estar solventes ante la administración tributaria</p>
-------------------	--

Cuadro No 2: Aspectos de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. (LEY DE IVA).

Artículo	Síntesis
Art.5	Los créditos en dinero o cualquier forma de financiamiento se consideran prestación de servicios.
Art.46. Lit. f)	Se considera exento del impuesto los servicios por préstamo en dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses, realizados por cualquier Institución que se encuentre bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero, Asociaciones Cooperativa o Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Cuadro No 3: Aspectos de la Ley de Impuesto sobre la Renta.

Artículo	Síntesis
Art. 2 lit. b)	Para las pequeñas y medianas empresas dedicadas al comercio de cortinas, se considera renta obtenida todos los productos y utilidades percibidos o devengados ya sea en efectivo o en especie.
Art.5	Son contribuyentes del impuesto sobre la renta todas las personas naturales o jurídicas domiciliados o no; que se dediquen a la comercialización de cortinas.
Art. 12	La renta obtenida se determinara sumando todas las ventas y utilidades totales de las empresas dedicadas a la comercialización de cortinas.
Art.28	La renta neta de las empresas dedicadas a la venta de cortinas se determinara deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para la producción

Art. 29. Lit N°10	<p>de la renta.</p> <p>En todo caso, los costos y gastos y demás deducciones deberán cumplir con todos los requisitos que la ley disponga.</p> <p>Serán deducibles los intereses pagos por las PYMES, en concepto de préstamos toda vez que sean invertidos directamente en las operaciones del negocios en proporción al pago convenido para el pago del financiamiento.</p>
Art. 30. Núm. 2	<p>Las empresas dedicadas a la comercialización de cortinas tendrán derecho a reclamar la depreciación únicamente de aquellos bienes que sean de su propiedad, y mientras se encuentra en uso en la producción de ingresos gravables.</p>

Cuadro No 4: Aspectos del Código de Trabajo.

Dado que el desarrollo de las actividades económicas de las PYMES dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas conlleva la contratación de personal, el código de trabajo tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones.

Artículo	Síntesis
Art.17 al 28	Establece las regulaciones referente a los contratos de trabajo que está obligado el patrón a entregar al trabajador y además el contenido mínimo de los mismos.
Art.29 y 32	Estos artículos definen explícitamente las obligaciones y prohibiciones tanto de los patronos para con sus empleados y de los empleados para con sus patronos.
Art.48 al 60	Establecen los aspectos a considerar para la terminación de los contratos de trabajo, así como definir las responsabilidades de las partes involucradas y sus implicaciones.
Art. 119 al 143	Define las retribuciones a realizar al personal contratado por el tiempo de trabajo ordinario y extraordinario así como también la forma y tiempo de pago.
Art.161 al 195	Establece las jornadas de trabajo de los empleados y su respectivo descanso tanto semanal como anual y los determinados por ley como asuetos.

Cuadro No 5: Aspectos del código de comercio.

Artículo	Síntesis
Art.1 al 5	Establece como se registrarán tanto los comerciantes como sus respectivos actos y las cosas mercantiles, define a los comerciantes y sus actos.
Art.411	Define las obligaciones de los comerciantes, las cuales son: 1) Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos. 2) Llevar la contabilidad y correspondencia en la forma prescrita por este Código. 3) Inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance de su empresa, debidamente certificado por Contador Público autorizado en el país. 4) Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la Ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.
Art.435,436	Establece que los comerciantes deberán llevar Estados Financieros, diarios y mayor ya sea en hojas separadas o mediante uso de sistemas electrónicos, definen además que deberán llevarse en castellano y en moneda de curso legal.

1.11 Base técnica

La base técnica aplicable a las empresas PYMES dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas en El Salvador son las “NIIF para las PYMES” dentro de las cuales están:

Cuadro No 6: Aspectos de las NIIF para las PYMES.

Sección	Síntesis
Sección 3	Presentación razonable de los estados financieros y un conjunto completo de los mismos.
Sección 7	Estado de flujo de efectivo: Debido a que proporciona información importante sobre el uso del efectivo y equivalentes por actividades de destino
Sección 13	Inventarios: Establece el reconocimiento y medición de los inventarios, así como también la determinación del costo.
Sección 25	Costos por préstamos: Establece el tratamiento que debe darse a los intereses y otros costos en los que incurre la entidad al obtener financiamiento y el método de revelación.

CAPITULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de estudio

El método de investigación bajo el cual se desarrolló el trabajo fue de tipo "analítico y descriptivo"; ya que mediante el análisis de los índices de gestión se determinó la situación actual de la empresa con lo cual se identificaron y describieron tanto las áreas como las actividades que influyen en la toma de decisiones relacionadas con la obtención y gestión de los recursos financieros.

INVESTIGACIÓN

2.2 Unidad de análisis

Las unidades de análisis fueron las personas que conforman la administración como propietarios, contadores quienes realizan los registros de las operaciones de la empresa determinando los resultados y gerentes responsables en la toma de decisiones referente al funcionamiento, determinar los recursos necesarios y estrategias que se utilizan en el logro de los objetivos organizacionales.

2.3 Universo y muestra

Universo

Para el desarrollo de la investigación el universo de estudio estuvo conformado por las entidades que se dedican a la comercialización de cortinas decorativas que están ubicadas geográficamente en el municipio de San Salvador; el total de empresas registradas son 6, de acuerdo a datos proporcionados por el directorio empresarial de la Dirección General de Estadísticas y Censo.

Muestra

Debido a que el universo fue relativamente pequeño no hubo una determinación de la muestra y se trabajó con el cien por ciento del universo.

2.4 Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información necesaria fueron:

- a) Un cuestionario dirigido al personal que procesa y presenta información financiera-contable, que hizo posible una mayor comprensión y precisión de los resultados obtenidos.
- b) Durante el llenado del cuestionario se desarrollaron una serie de entrevistas para profundizar más sobre ciertas variables al personal de la administración, con el objetivo de obtener información adicional para mejorar la interpretación de los resultados.

2.5 Recolección de información

Habiendo utilizado la técnica del cuestionario, el procesamiento de los datos obtenidos fue tabulado por medio del software Microsoft Excel, ya que facilitó y agilizó los cálculos de datos numéricos, mediante el desarrollo de Cuadros y gráficos que ayudaron a la comprensión y el análisis de los resultados, llegando a una conclusión razonable de las variables que se estudiaron.

2.6 Análisis e interpretación de resultados

La información obtenida después del procesamiento de los datos se analizó utilizando frecuencias absolutas y porcentual en el orden en que fue elaborado el cuestionario. Se presentaron los resultados obtenidos de la investigación en forma gráfica que facilitó la comprensión y análisis.

2.7 Diagnóstico de la investigación

Como resultado del proceso de investigación y la interpretación de los datos que se obtuvieron mediante la aplicación de técnicas de recolección de información se desarrolló un diagnóstico general en el cual se presentaron razonablemente las variables sujetas de análisis, surgidas del proceso de investigación para la formación de una conclusión.

A continuación se presenta el diagnóstico de los resultados obtenidos, los cuales se han agrupado por áreas para su mayor comprensión y análisis.

Área de administración

La administración es parte fundamental en las empresas ya que es donde se toman las decisiones que marcaran el rumbo a seguir y se definen la estructura y funcionamiento de la misma.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que el 100% de empresas encuestadas cuentan con un departamento de contabilidad y ventas, mientras tanto únicamente un 17% de ellas poseen un área de recursos humanos, también se destaca la carencia de un área financiera que sirva como apoyo a la administración en la toma de decisiones y contribuya a mejorar la coordinación de las actividades.

También se determinó que las decisiones, relacionada con temas financieros son tomadas en su mayoría por el propietario representado por un 83% en donde el gobierno de la empresa es mediante administrador único, dos manifiestan que por el contador general y finalmente un 17% asegura que es responsabilidad del gerente general. Los datos de este estudio demuestran que en las PYMES es el propietario (identificado como el mayor accionista) el responsable de las gestiones administrativas y financieras lo cual limita el control adecuado y constante de las finanzas.

Un 83% de las empresas encuestadas consideran de mucha importancia el establecimiento de acciones para proyectar adecuadamente el crecimiento y solamente una de ellas estima que sería de poca utilidad dichas gestiones. Cabe señalar que más de la tercera parte de los encuestados valora positivamente el establecimiento y uso de acciones para mejorar la situación de las entidades.

En relación al establecimiento de acciones enfocadas a proyectar el crecimiento, el 83% del personal encuestado opina que acciones como “incrementar la participación en el mercado evaluando nuevos perfiles de clientes”, “análisis de fuentes de financiamiento” entre otras son de vital importancia para el logro de las metas financieras, por otra parte el 67% de empresas afirman que sería de beneficio implementar la diversificación del producto y un 50% consideran importante evaluar e identificar los canales de venta más eficientes.

En cuanto a los conocimientos del personal encargado de la administración, en relación al tema de planes financieros, 67% manifestaron tener buenos conocimientos sobre procedimientos financieros y análisis del tema, mientras que un 33% afirman tener un bajo conocimiento en la materia. (Ver cuadro 7)

Cuadro No 7: Estructura organizativa y toma de decisiones.

Pregunta	Opciones de respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	%
1	Departamentos dentro de la estructura organizativa		
	Finanzas	0	0%
	Ventas	6	100%
	Producción	0	0%
	Contabilidad	6	100%
	Recursos humanos	1	17%
5	Responsables en la toma de decisiones financieras		
	Propietario	5	83%
	Contador general	2	33%
	Gerente general	1	17%
	Gerente financiero	0	0%
6	Importancia del establecimiento de acciones para proyectar el crecimiento	5	83%
7	Acciones a realizar, necesarias para proyectar el crecimiento		
	Diversificación del producto	4	67%
	Incrementar la participación en el mercado evaluando nuevos perfiles de clientes	5	83%
	Ofrecer precios competitivos logrando la satisfacción de cliente	5	83%
	Evaluar e identificar los canales de venta más eficientes	3	50%
	Análisis de fuentes de financiamiento	5	83%
	Ninguna	0	0%
13	Conocimientos sobre planes financieros, del personal de administracion		
	Bueno	4	67%
	Regular	2	33%

Gestión de recursos

En la actualidad las PYMES, específicamente las dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas hacen uso constante de deuda bancaria para obtener recursos financieros que les permita desarrollar la actividad económica como también para lograr incrementos en la rentabilidad, es por ello que la gestión y uso de los mismos se convierte en una actividad vital para las empresas por lo que se hace necesario que la administración cuente con información y análisis oportuno previo a la toma de decisiones relacionadas a la gestión de recursos.

Según los resultados obtenidos 67% de las empresas encuestadas hacen uso de financiamiento bancario cada 2 años dejando demostrado la importancia de contar con políticas y acciones definidas para el uso y gestión de los mismos debido a que la falta de controles y altos niveles de endeudamiento se convierte en un riesgo de liquidez y de insolvencia para las compañías.

Las empresas encuestadas reconocen la importancia del establecimiento de políticas para determinar adecuadamente la adquisición del financiamiento prueba de ello es que el cien por ciento considera que previo a la gestión de recursos se evalué las necesidades de financiamiento operativo y de inversión, de igual forma coinciden en identificar bajas tasas de interés y comisiones bancarias, una menor parte estima factible medir el impacto del financiamiento en el flujo de efectivo.

Como se mencionó anteriormente el uso de financiamiento bancario es recurrente en las PYMES, prueba de ello es que el cien por ciento de las entidades en estudio cuentan con créditos bancarios, las cuales en su totalidad coinciden en que los fondos fueron destinados al pago de proveedores y solo el 67% de ellas lo utilizaron también para inversión de activos lo cual indica la falta de una adecuada gestión de recursos, herramientas y políticas financieras además de una inadecuada administración del capital de trabajo lo que a su vez influye negativamente en la expansión del negocio por falta de inversión en activos, cabe mencionar que el personal encuestado manifiesta que el uso de los fondos en las empresas ha sido deficiente. (Ver cuadro 8).

Cuadro No 8: Financiamiento de recursos

Pregunta	Opciones de respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	%
9	Periodo de tiempo en que se hace uso de financiamiento bancario?		
	Al año	1	17%
	2 año	4	67%
	3 año	1	17%
10	Políticas importantes, para determinar adecuadamente la obtencion de financiamiento bancario		
	Evaluar las necesidades de financiamiento operativo y de inversión.	6	100%
	Identificar bajas tasas de interés y comisiones bancarias	6	100%
	Medir el impacto del financiamiento en el flujo de efectivo	2	33%
	El capital de trabajo debe ser financiado con fuentes de corto plazo (crédito rotativo)	1	17%
11	Principales necesidades por las cuales se utiliza financiamiento bancario		
	Inversión en activos	4	67%
	Pago a proveedores	6	100%
12	Evaluacion de la gestion realizada de los fondos financiados		
	Bueno	2	33%
	Deficiente	4	67%

Financiera

El departamento de finanzas es de mucha importancia y necesidad dentro de la estructura organizativa de las empresas, debido a que es ahí donde con el uso de herramientas financieras se analiza e interpreta la información financiera contable con el fin de identificar la situación actual, el rumbo que lleva la entidad respecto a las metas y objetivos establecidos, lo cual sirve de base a la administración para la toma de decisiones.

Se identificó que del 100% de empresas encuestadas únicamente 33% utilizan los presupuestos como herramientas de análisis financiero, los cuales son evaluadas en periodos trimestrales y el resto no aplica ningún tipo de control financiero que permita evaluar los niveles de crecimiento, esto responde a la falta de un departamento de finanzas dentro de la estructura organizativa, lo que limita y dificulta a la administración en el establecimiento de objetivos y metas, que contribuyan a mejorar la situación económica y financiera de la compañía.

En cuanto a la implementación de un plan financiero que permita proyectar el crecimiento y las necesidades de financiamiento el cien por ciento de las compañías en estudio señalaron carecer de dicho documento y consideran que con su aplicación se fortalecería el establecimiento o mejora del cumplimiento de metas de crecimiento, 83% manifiesta que se fortalecería la solvencia y liquidez financiera y un 33% afirma que estos planes permitiría evaluar la capacidad de expansión del negocio pero además un 60% manifestaron que en dicho proceso surgen desventajas como el no contar con información adecuada y oportuna, mientras que el 40% restante percibe como desventaja el hecho que se basa en previsiones y proyecciones.

Con relación al periodo de tiempo en que debería revisar y evaluar la ejecución de un plan financiero, 67% de empresas considera conveniente el periodo de tres meses, mientras que el 33% afirma que el tiempo necesario es de un mes, los resultados se fundamentan en el sentido que para llevar a cabo las medidas correctivas de las posibles desviaciones se necesita de un tiempo considerado para lograr las metas del periodo corriente.

Como resultado de la investigación se constató que un 83% de las empresas encuestadas consideran de mucha utilidad e importancia el contar con una guía que facilite la implementación de un plan financiero enfocado en ayudar a proyectar el crecimiento y las necesidades de financiamiento y solo un 17% respondió de forma negativa, se destaca la transcendencia que tiene para las PYMES dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas el desarrollo de una guía orientada a proyectar adecuadamente el crecimiento y financiamiento. (Ver cuadro 9).

Cuadro No 9: Herramientas utilizadas en la toma de decisiones.

Pregunta	Opciones de respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	%
2	Uso de herramientas de analisis financiero		
	Presupuestos	2	33%
	Flujos de efectivo	0	0%
	Ratios financieros	0	0%
	Estados financieros proyectados	0	0%
	Ninguno	4	67%
3	Periodo de evaluacion de las herramientas financieras		
	Mensual	0	0%
	Trimestral	2	33%
	Semestral	0	0%
	Un año	0	0%
	Nunca	4	67%
4	No hacen uso de indicadores financieros para evaluar los niveles de crecimiento	6	100%
8	No se aplica ningun tipo de planes financieros	6	100%
14	Elementos que se fortalecen con la implementacion de un plan financiero		
	Establecer ó mejorar el cumplimiento de metas de crecimiento.	6	100%
	Solvencia y liquidez financiera	5	83%
	Evaluación de la capacidad de expansión del negocio	2	33%
	Adecuada determinación de las necesidades de financiamiento.	6	100%
15	Desventajas que surjen en la implementacion de un plan financiero		
	Falta de información adecuada y oportuna	6	60%
	Se basa en previsiones o estimaciones	4	40%
16	En que periodo de tiempo debe ser revisado la ejecucion de un plan financiero		
	Un mes	2	33%
	Tres meses	4	67%
17	Contar con un Plan financiero para proyectar el crecimiento y las necesidades de financiamiento es de utilidad e importancia	5	83%

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN FINANCIERO

Desarrollo de plan financiero para proyectar el crecimiento y financiamiento en pymes dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas del municipio de san salvador”.

3.1 Generalidades

a) Importancia

La propuesta planteada servirá para facilitar a la administración la toma de decisiones y gestionar un buen uso de los recursos financieros, ya que mediante la aplicación del presente plan financiero las empresas dedicadas a la comercialización de cortinas podrán proyectar adecuadamente el crecimiento y las necesidades de financiamiento.

b) Alcance

El contenido del documento está enfocado a sustentar las bases en la toma de decisiones financieras sobre un criterio prudente y razonable, orientando y fortaleciendo a la administración en el establecimiento de acciones necesarias para maximizar los recursos de la entidad.

En dicho documento se desarrollarán los procedimientos lógicos, para proyectar adecuadamente el crecimiento y las necesidades de financiamiento con el objetivo de mejorar y fortalecer la gestión financiera.

3.2 Desarrollo del plan financiero

El plan financiero cuenta con etapas, las cuales se desarrollarán mediante un caso práctico tomando como referencia la información financiera de la empresa Cortinas, S.A. de C.V., fijando los procedimientos que se deben seguir y estipulando la base para realizar los análisis con el propósito de mejorar las proyecciones financieras.

3.2.1 Etapa uno: conocimiento de la empresa

CORTINAS, S.A. de C.V., está ubicada en una zona comercial con un área de 300 metros cuadrados situada en San Salvador en la avenida Bernal N° 205, es una sociedad anónima de capital variable, formada por tres accionistas y constituida en mayo de 1994. Dedicada a la comercialización de cortinas decorativas con un único punto de ventas.

i. Estructura organizativa

Durante el desarrollo del proceso de investigación se constató que la empresa no cuenta con una estructura organizativa bien definida; carece de misión y visión establecida, por lo tanto para brindar una identidad, compromiso, estabilidad y mejorar el rumbo de la misma se estipuló lo siguiente:

- Misión: Nuestro compromiso es vender productos y servicios de calidad a los mejores precios del mercado y con garantía completa, con el fin de satisfacer a nuestros clientes y crear valor a la sociedad, a nuestros empleados y accionistas de forma sostenible.
- Visión: Ser los líderes regionales comercializando líneas completas de Cortinas y Servicios con los mejores precios del mercado y Garantía Total.
- Valores.

Atención al cliente: Amabilidad, iniciativa y dinamismo.

Trabajo en Equipo: Comunicación, dedicación, respeto y actitud positiva.

Profesionalismo: Conducta adecuada, imagen empresarial, eficiencia y eficacia.

Integridad: Ética, honestidad, responsabilidad, lealtad y compromiso.

ii. Objetivos empresariales

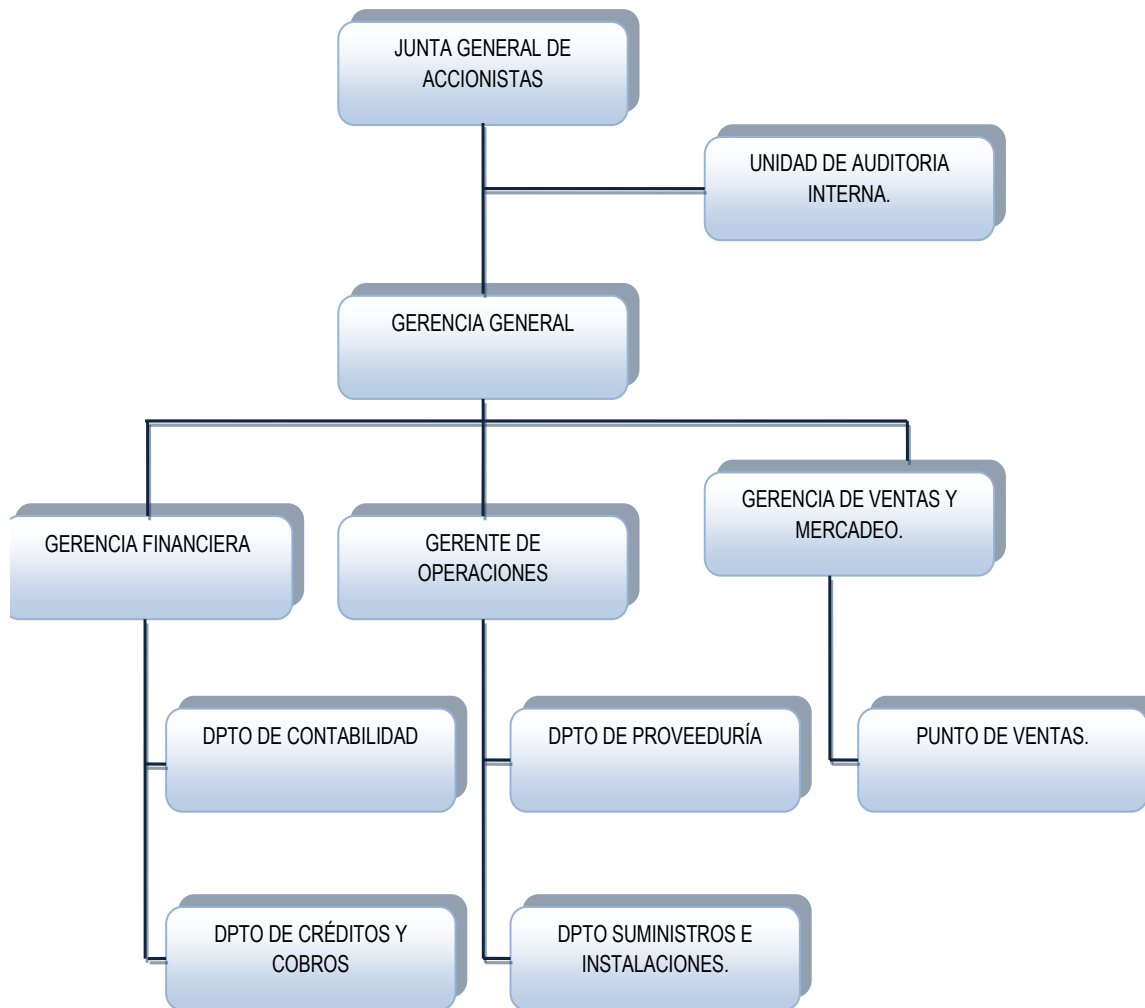
Cuadro No 10: Objetivos, estrategias y metas empresariales

Objetivo	Estrategia	Metas
Incrementar las ventas mediante la inclusión de nuevos y mejores sectores.	Incrementar las ventas ofertando productos de calidad y con garantía total en el sector hotelero.	<p>Convertir más eficiente el proceso de ventas, con la inclusión de personal calificado y experiencia comprobada.</p> <p>Cumplir con los pronósticos de ventas en intervalos mensuales, basados en las proyecciones de crecimiento determinadas a maximizar la rentabilidad del negocio.</p>
Mejorar el servicio brindado a los clientes, logrando la atracción de nuevos consumidores	<p>Ofrecer un servicio de calidad , mediante la capacitación de su personal en caminado a dar siempre soluciones, para poder brindar una respuesta rapida y oportuna.</p> <p>Incrementar la credibilidad y la confianza en la empresa, dando un fiel cumplimiento ante los reclamos y pedidos .</p>	<p>Mediante encuestas en sala de ventas y vía telefonica, obtener el mayor porcentaje de clientes satisfechos</p> <p>Retener a nuestros clientes, para que estos nos recomiende en el mercado, con otras empresas amigos y familiares.</p>

Fuente: Elaboración propia

iii. Propuesta de un organigrama

Figura 3. Propuesta de estructura organizativa



Fuente: Elaboración propia

iv. Análisis FODA

Con el propósito de visualizar la situación actual de la empresa y obtener un diagnóstico preciso sobre todos los elementos cualitativos que influyen en el desarrollo económico de la misma, es necesario realizar un análisis FODA para fortalecer la toma de decisiones, ya que permita estudiar las fortalezas y debilidades que tiene la entidad, así mismo identificar las oportunidades y amenazas que debe afrontar en el mercado. En dicho estudio se debe evaluar las variables tanto internas como externas de mayor incidencia en el cuadro N° 11 se muestran los factores que se analizan para Cortinas, S.A. de C.V.

Cuadro No 11: Análisis FODA

CORTINAS, S.A. DE C.V.			
FORTALEZAS (I)	OPORTUNIDADES (E)	DEBILIDADES (I)	AMENAZAS (E)
1 Experiencias de más de 10 años en el sector comercio en el área de decoraciones de interiores.	1 Aumento de demanda de productos a nivel empresarial, institucional y hotelero.	1 Falta de Maquinaria e instalaciones amplias y adecuadas.	1 Aumento de competidores en el mercado.
2 Calidad de los materiales e insumos utilizados en los productos, duraderos y fácil instalación.	2 Tendencias de ventas favorables en el mercado.	2 Falta de controles internos de inventarios y uso de materiales.	2 Reducción en el poder adquisitivo de los clientes.
3 Buena reputación en las instituciones financieras.	3 Acceso al mercado financiero para obtener recursos.	3 Falta de estructura organizativa adecuada a las actividades del negocio.	3 Impacto de la crisis económica en la economía Salvadoreña.
4 Amplia línea de productos acorde a las necesidades decorativas y preferencias del consumidor.	4 Capacidad de acceso a licitaciones con instituciones gubernamentales.	4 Limitada estrategia de marketing y falta de estudio de mercado.	4 Elevado costo de maquinaria nueva .
5 Productos de uso Residencial, empresarial, Hotelero e institucional.	5 Diversificar en el suministro de productos decorativos.	5 Recuperación de cuentas por cobrar demasiado lentas.	5 Pérdida de inventario por obsolescencia.
6 Experiencia comprobada del recurso humano.		6 Conversión de inventarios en efectivo o cuentas por cobrar muy lenta.	6 Inadecuado manejo de fondos por falta de estructura organizativa.
7 Alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores exclusivos del exterior.		7 Falta de establecimiento de metas de ventas al personal y adecuada política de pago de comisiones.	
8 Amplia cartera de clientes y cobertura de mercado a nivel nacional.			

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Etapa dos: análisis de los estados financieros históricos

Para proceder con el análisis, se presentan los estados financieros históricos de los periodos 2011, 2012, 2013 proporcionados por la empresa.

i. Análisis vertical

CORTINAS, S.A. DE C.V.				ANÁLISIS VERTICAL		
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012-2013						
(VALORES EN DÓLARES)						
ACTIVO	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo y Equivalente	20,472.23	22,025.22	15,373.97	5.94%	5.03%	4.68%
Documentos por Cobrar	67,406.63	76,566.25	51,619.94	19.54%	17.50%	15.72%
Inventario de Mercadería	236,458.83	287,864.39	219,737.33	68.56%	65.79%	66.92%
Pagos Anticipados	3,851.47	13,357.13	-	1.12%	3.05%	0.00%
	328,189.16	399,812.99	286,731.24			
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	16,695.47	37,760.96	41,645.24	4.84%	8.63%	12.68%
	16,695.47	37,760.96	41,645.24			
ACTIVOS TOTALES	344,884.63	437,573.95	328,376.48	100%	100%	100%
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVOS CORRIENTES						
Prestamos Bancarios	56,971.78	136,675.07	87,748.06	16.52%	31.23%	26.72%
Proveedores	41,840.32	43,546.50	7,034.29	12.13%	9.95%	2.14%
Retenciones Legales	22,615.74	3,531.03	6,987.06	6.56%	0.81%	2.13%
Otros Acreedores	18,947.92	24,184.50	11,572.80	5.49%	5.53%	3.52%
Impuesto por Pagar	18,441.18	715.17	21,639.52	5.35%	0.16%	6.59%
Obligaciones a Corto Plazo	825.00	6,008.65	-	0.24%	1.37%	0.00%
	159,641.94	214,660.92	134,981.73			
PASIVOS NO CORRIENTES						
Cuentas por Pagar(L.P.)	21,046.98	54,425.61	-	6.10%	12.44%	0.00%
Préstamos Bancarios	18,990.59	45,558.36	29,249.35	5.51%	10.41%	8.91%
Provisiones para Obligaciones Laborales	1,115.67	1,115.67	-	0.32%	0.25%	0.00%
	41,153.24	101,099.64	29,249.35			
PASIVOS TOTALES	200,795.18	315,760.55	164,231.08	58%	72%	50%
PATRIMONIO						
Capital Social	60,640.00	60,640.00	60,640.00	17.58%	13.86%	18.47%
Reserva Legal	12,128.00	12,128.00	12,128.00	3.52%	2.77%	3.69%
utilidades Acumuladas	43,834.30	43,321.45	49,045.40	12.71%	9.90%	14.94%
Utilidad del Presente Ejercicio	27,487.15	5,723.95	42,332.00	7.97%	1.31%	12.89%
TOTAL PATRIMONIO	144,089.45	121,813.40	164,145.40	42%	28%	50%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	344,884.63	437,573.95	328,376.48	100%	100%	100%

Del total de activos del año 2013, las cuentas por cobrar y los inventarios son los que reflejan un mayor porcentaje con el 15.72% y 66.92% respectivamente, siendo este último uno de los más representativos dentro del balance, por otra parte en el pasivo corriente los préstamos bancarios constituyen el 26.72%, dicho porcentaje manifiesta el uso constante del financiamiento.

CORTINAS, S.A. DE C.V.						
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012-2013						
(VALORES EN DÓLARES)						
	2011	2012	2013	ANÁLISIS VERTICAL		
				2011	2012	2013
Venta de Mercadería	\$ 542,416.70	\$ 588,921.08	\$ 615,910.08			
(-)Costo de Venta	\$ 272,628.60	\$ 313,170.29	\$ 266,963.38	50.26%	53.18%	43.34%
Utilidad bruta	\$ 269,788.10	\$ 275,750.79	\$ 348,946.70	49.74%	46.82%	56.66%
(-)GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de Venta	\$ 166,302.99	\$ 189,096.26	\$ 198,760.78	30.66%	32.11%	32.27%
Gastos de Administración	\$ 56,476.59	\$ 54,857.86	\$ 74,459.00	10.41%	9.31%	12.09%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 222,779.58	\$ 243,954.12	\$ 273,219.78	41.07%	41.42%	44.36%
UTILIDAD DE OPERACION	\$ 47,008.52	\$ 31,796.67	\$ 75,726.92	8.67%	5.40%	12.30%
(+/-)INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES						
Otros Ingresos	\$ 324.40	\$ 422.99	\$ -	0.06%	0.07%	0.00%
Gastos Financieros	\$ 7,323.99	\$ 21,990.15	\$ 10,098.97	1.35%	3.73%	1.64%
TOTAL INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 6,999.59	\$ 21,567.16	\$ 10,098.97	1.29%	3.66%	1.64%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	\$ 40,008.93	\$ 10,229.51	\$ 65,627.95	7.38%	1.74%	10.66%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 12,521.78	\$ 4,505.56	\$ 23,295.95	2.31%	0.77%	3.78%
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 27,487.15	\$ 5,723.95	\$ 42,332.00	5.07%	0.97%	6.87%

El I.S.R. es tomado de la conciliación fiscal de cada periodo.

De total de los ingresos, los costos y gastos de ventas constituyen el 43.34% y 32.27% respectivamente, por lo que se estima conveniente el establecimiento de política para desarrollar una mejor administración de dichas cuentas.

ii. Análisis horizontal

CORTINAS, S.A. DE C.V.				ANÁLISIS HORIZONTAL			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012-2013				VARIACIONES 2011-2012		VARIACIONES 2012-2013	
(VALORES EN DÓLARES)							
ACTIVO	2011	2012	2013	Variaciones	%	Variaciones	%
ACTIVOS CORRIENTES							
Efectivo y Equivalente	20,472.23	22,025.22	15,373.97	1,552.99	7.59%	(6,651.25)	-30.20%
Documentos por Cobrar	67,406.63	76,566.25	51,619.94	9,159.62	13.59%	(24,946.31)	-32.58%
Inventario de Mercadería	236,458.83	287,864.39	219,737.33	51,405.56	21.74%	(68,127.06)	-23.67%
Pagos Anticipados	3,851.47	13,357.13	-	9,505.66	246.81%	(13,357.13)	-100.00%
	328,189.16	399,812.99	286,731.24	71,623.83	21.82%	(113,081.75)	-28.28%
ACTIVOS NO CORRIENTES							
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	16,695.47	37,760.96	41,645.24	21,065.49	126.17%	3,884.28	10.29%
	16,695.47	37,760.96	41,645.24	21,065.49	126.17%	3,884.28	10.29%
ACTIVOS TOTALES	344,884.63	437,573.95	328,376.48	92,689.32	26.88%	(109,197.47)	-24.96%
PASIVO Y PATRIMONIO							
PASIVOS CORRIENTES							
Prestamos Bancarios	56,971.78	136,675.07	87,748.06	79,703.29	139.90%	(48,927.01)	-35.80%
Proveedores	41,840.32	43,546.50	7,034.29	1,706.18	4.08%	(36,512.21)	-83.85%
Retenciones Legales	22,615.74	3,531.03	6,987.06	(19,084.71)	-84.39%	3,456.03	97.88%
Otros Acreedores	18,947.92	24,184.50	11,572.80	5,236.58	27.64%	(12,611.70)	-52.15%
Impuesto por Pagar	18,441.18	715.17	21,639.52	(17,726.01)	-96.12%	20,924.35	2925.79%
Obligaciones a Corto Plazo	825.00	6,008.65	-	5,183.65	628.32%	(6,008.65)	-100.00%
	159,641.94	214,660.92	134,981.73	55,018.98	34.46%	(79,679.19)	-37.12%
PASIVOS NO CORRIENTES							
Cuentas por Pagar(L.P.)	21,046.98	54,425.61	-	33,378.63	158.59%	(54,425.61)	-100.00%
Préstamos Bancarios	18,990.59	45,558.36	29,249.35	26,567.76	139.90%	(16,309.00)	-35.80%
Provisiones para Obligaciones Laborales	1,115.67	1,115.67	-	-	0.00%	(1,115.67)	-100.00%
	41,153.24	101,099.64	29,249.35	59,946.39	145.67%	(71,850.28)	-71.07%
PASIVOS TOTALES	200,795.18	315,760.55	164,231.08	114,965.37	57.26%	(151,529.47)	-47.99%
PATRIMONIO							
Capital Social	60,640.00	60,640.00	60,640.00	-	0.00%	-	0.00%
Reserva Legal	12,128.00	12,128.00	12,128.00	-	0.00%	-	0.00%
utilidades Acumuladas	43,834.30	43,321.45	49,045.40	(512.85)	-1.17%	5,723.95	13.21%
Utilidad del Presente Ejercicio	27,487.15	5,723.95	42,332.00	(21,763.20)	-79.18%	36,608.05	639.56%
TOTAL PATRIMONIO	144,089.45	121,813.40	164,145.40	(22,276.05)	-15.46%	42,332.00	34.75%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	344,884.63	437,573.95	328,376.48	92,689.32	26.88%	(109,197.47)	-24.96%

Para el año 2013 las cuentas por cobrar y los inventarios disminuyeron en un 32.58% y 23.67% respectivamente, en comparación de los años anteriores, se logró una mejoría en la administración de dichas cuentas, en relación a los préstamos bancarios estos disminuyeron un 35.80%, con dichos fondos se efectuaron pagos tanto a proveedores, acreedores y se saldaron las cuentas por pagar a largo plazo.

CORTINAS, S.A. DE C.V.							
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012-2013							
(VALORES EN DÓLARES)							
	2011	2012	2013	ANÁLISIS HORIZONTAL			
				VARIACIONES 2011-2012		VARIACIONES 2012-2013	
				Variaciones	%	Variaciones	%
Venta de Mercadería	542,416.70	588,921.08	615,910.08	46,504.38	8.57%	26,989.00	4.58%
(-)Costo de Venta	272,628.60	313,170.29	266,963.38	40,541.69	14.87%	(46,206.91)	-14.75%
Utilidad Bruta	269,788.10	275,750.79	348,946.70	5,962.69	2.21%	73,195.91	26.54%
(-) Gastos de Operación							
Gastos de Venta	166,302.99	189,096.26	198,760.78	22,793.27	13.71%	9,664.52	5.11%
Gastos de Administración	56,476.59	54,857.86	74,459.00	(1,618.73)	-2.87%	19,601.14	35.73%
Total Gastos de Operación	222,779.58	243,954.12	273,219.78	21,174.54	9.50%	29,265.66	12.00%
Utilidad de Operación.	47,008.52	31,796.67	75,726.92	(15,211.85)	-32.36%	43,930.25	138.16%
Ingresos y Gastos No Operacionales							
Otros Ingresos	324.40	422.99	-	98.59	30.39%	(422.99)	-100.00%
Gastos Financieros	7,323.99	21,990.15	10,098.97	14,666.16	200.25%	(11,891.18)	-54.08%
Total Ingresos y Gastos No Operacionales	6,999.59	21,567.16	10,098.97	14,567.57	208.12%	(11,468.19)	-53.17%
Utilidad Antes de Reserva e Impuestos	40,008.93	10,229.51	65,627.95	(29,779.42)	-74.43%	55,398.44	541.56%
Impuesto Sobre la Renta	12,521.78	4,505.56	23,295.95	(8,016.22)	-64.02%	18,790.39	417.05%
Utilidad del Ejercicio	27,487.15	5,723.95	42,332.00	(21,763.20)	-79.18%	36,608.05	639.56%

El I.S.R. es tomado de la conciliación fiscal de cada periodo.

El costo de ventas disminuye un 14.75% en comparación al año 2012, esto debido a los descuentos otorgados por los proveedores en los últimos meses, los gastos de administración representar un incremento del 35.73% debido al pago de honorarios por asesoría empresariales y pagos de pólizas de seguros.

iii. Razones financieras

Los análisis de razones financieras se realizaron sobre los Estados Financieros históricos de la empresa CORTINAS, SA de CV, tomando de base los grupos siguientes: Liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad, obteniendo las siguientes interpretaciones más relevantes:

Cuadro No 12: Análisis de razones financieras en cifras históricas

CORTINAS, SA DE CV

Análisis financiero

Tipo de Análisis	Fórmula	Historico para	2011	2012	2013	Analisis
1.ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Razón Circulante	Activo Cir./Pasivo Cir. (Balance General)	Activo Circulante	\$ 328,189.16	399,812.99	286,731.24	La empresa ha mantenido un índice bastante aceptable debido a que por cada \$1 de pasivo corriente, tiene \$2.06, \$1.86, \$2.12 de respaldo en el activo corriente para los años 2011,2012 y 2013 respectivamente.
		Pasivo Circulante	\$ 159,641.94	214,660.92	134,981.73	
		Razón Circulante	\$ 2.06	1.86	2.12	
Capital Neto de Trabajo	Activo-Pasivo (Balance General)	(-) Activo Circulante	\$ 328,189.16	399,812.99	286,731.24	El índice indica que la empresa ha mantenido recursos para cubrir las necesidades operativas de un negocio en marcha y por consiguiente una solvencia del mismo.
		Pasivo Circulante	\$ 159,641.94	214,660.92	134,981.73	
		Capital Neto de Trabajo	\$ 168,547.22	185,152.08	151,749.51	
Razón de Efectivo	Efectivo+Inversiones C.P. Pasivo Cir. (Balance General)	Efectivo+ Inversiones C.P.	\$ 20,472.23	22,025.22	15,373.97	Según muestran los resultados, la empresa por cada \$1 de deuda a corto plazo únicamente cubre \$0.13, \$ 0.10, \$0.11, por lo que es importante la realización de los inventarios y de las cuentas por cobrar en corto tiempo.
		Pasivo Circulante	\$ 159,641.94	214,660.92	134,981.73	
		Razón de Efectivo	\$ 0.13	0.10	0.11	
Prueba Acida	Activo Cir.- inventarios Pasivos Cir.	Activo Cir - Inventarios	\$ 91,730.33	111,948.60	66,993.91	Con la realización de las cuentas por cobrar la empresa únicamente hace frente a \$0.57, \$0.52 y \$0.50 por cada \$1 de sus obligaciones a corto plazo, por lo que es indispensable la realización y control de los inventarios.
		Pasivo Circulante	\$ 159,641.94	214,660.92	134,981.73	
		Prueba Acida	\$ 0.57	0.52	0.50	

Fuente: Elaboración propia

CORTINAS, SA DE CV

Análisis financiero

Tipo de Análisis	Fórmula	Historico para	2011	2012	2013	Análisis
2. ANÁLISIS DE EFICIENCIA						
Rotación de Activos Totales	Ventas / Activos	Ventas	\$ 542,416.70	588,921.08	615,910.08	El uso de estos activos en relación a la generación de ventas muestran que la empresa logro vender \$1.57, \$1.35 y \$2.12 por cada dólar invertido en activos totales
		Activos	\$ 344,884.63	437,573.95	328,376.48	
		Rotación Act.Totales	1.57	1.35	1.88	
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inv.Promedio	Costo de Ventas	\$ 272,628.60	313,170.29	266,963.38	Se observamos que la empresa demora en realizar sus inventarios 317, 336 y 300 días ya sea para convertirlos en cuentas por cobrar o en efectivo, mientras que las veces en que el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o a efectivo es de 1.15, 1.09 y 1.21 por lo que la gestión realizada en esta área es bastante deficiente.
		Inventario	\$ 236,458.83	287,864.39	219,737.33	
		Rotación de Inventarios	1.15	1.09	1.21	
Días de Inventario	365 días/Rotación de Inv.	365 días	365	365	365	
		Rotación de Inventarios	1.15	1.09	1.21	
		Días de inventario	316.58	335.51	300.43	
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas/ Cuentas por	Ventas	542,416.70	588,921.08	615,910.08	El tiempo en que los clientes realizaron los pagos de créditos concedidos es de 45, 47 y 27 días, es de observar que para el año 2013 se realizó una gestión de cobro más rápida, podemos concluir que en el año 2013 la conversión de la cartera a efectivo fue más ágil.
		Cuentas por cobrar	67,406.63	76,566.25	51,619.94	
		Rotación Ctas x cobrar	8.05	7.69	11.93	
Periodo Promedio de cobro	365 dias/Rotación de ctas por cobrar	365 días	365	365	365	
		Rotación cta por Cobrar	8.05	7.69	11.93	
		Periodo Prom. de Cobro	45.36	47.45	30.59	

Fuente: Elaboración propia

CORTINAS, SA DE CV

Análisis financiero

Tipo de Análisis	Fórmula	Historico para	2011	2012	2013	Análisis
3.ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO Razon de Deuda	Pasivo/Activo	Pasivo	\$ 200,795.18	315,760.55	164,231.08	Es de observar que la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía es superior al 50%, es decir que los activos son financiados por los acreedores en mayor proporción que los propietarios o accionistas.
		Activo	\$ 344,884.63	437,573.95	328,376.48	
		Razón de Deuda	\$ 0.58	0.72	0.50	
Deuda capital	Deuda Total/Capital contable total	Deuda Total	\$ 200,795.18	315,760.55	164,231.08	Estos resultados permiten determinar que Cortinas, SA de CV recibe de sus acreedores para los años 2011 al 2013, \$1.39, \$2.59, \$1.00 respectivamente de cada dólar invertido por sus accionistas y confirma que la empresa financia sus actividades fondos externos.
		Capital Contable Total	\$ 144,089.45	121,813.40	164,145.40	
		Deuda Capital	1.39	2.59	1.00	
Cobertura de intereses	UAI/Gastos por Intereses	UAI	\$ 47,332.92	32,219.66	79,382.56	Para los años 2011, 2012 y 2013 con las utilidades antes de intereses e impuestos generadas se logró cubrir dichos gastos por intereses pero es de notar que para el año 2012 el alto grado de endeudamiento solo permite cubrir 1.47 veces los pagos anuales por lo que puso en riesgo la continuidad de la empresa.
		Gastos por Intereses	\$ 7,323.99	21,990.15	13,754.61	
		Cobertura de Intereses	\$ 6.46	1.47	5.77	

Fuente: Elaboración propia

CORTINAS, SA DE CV

Análisis financiero

Tipo de Análisis	Fórmula	Historico para	2011	2012	2013	Analisis
4. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta/Ventas	Utilidad Bruta	\$ 269,788.10	275,750.79	348,946.70	Cortinas, SA de CV ha ganado por cada dólar vendido una utilidad de 50%, 47%, 57% para los años 2011, 2012, 2013, cabe destacar que para que este ratio sea favorables es necesario una buena administración de los costos de venta.
		Ventas	\$ 542,416.70	588,921.08	615,910.08	
		Margen de Utilidad Bruta	0.50	0.47	0.57	
Margen de Utilidad Operación	Utilidad de Operación/Ventas	Utilidad de Operación	\$ 47,008.52	31,796.67	75,726.92	Muestra que para los años 2011, 2012 y 2013 la empresa obtuvo utilidades operativas del 9%, 5% y 11% sobre cada dolar en las ventas realiza.
		Ventas	\$ 542,416.70	588,921.08	615,910.08	
		Margen Utilidad Operac.	0.09	0.05	0.12	
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta/ Ventas	Utilidad Neta	\$ 27,487.15	5,723.95	42,332.00	Con este margen se calcula el éxito de la empresa ya que se determina a cuento ascienden las ganancia obtenidas de las ventas realizadas.
		Ventas	\$ 542,416.70	588,921.08	615,910.08	
		Margen de Utilidad Neta	0.05	0.01	0.07	
Rendimiento sobre la Inversión	Utilidad Neta/ Activos Totales	Utilidad Neta	\$ 27,487.15	5,723.95	42,332.00	Según muestran los resultados la mejor rentabilidad obtenida fue en el año 2013 con un 13% en el uso de sus activos, debido a un alto nivel de utilidades y una mejor gestión administrativa en relación al año 2012 en el cual únicamente
		Activos Totales	\$ 344,884.63	437,573.95	328,376.48	
		Rendim. sobre la Inver.	0.08	0.01	0.13	
Rendimiento del capital contable	Utilidad Neta/Capital contable T.	Utilidad Neta	\$ 27,487.15	5,723.95	42,332.00	Representa el beneficio obtenido de los accionistas por sus capitales invertidos, en CORT INAS, SA de CV obtuvieron mayor rendimiento en el año 2013 con un 26% en relacion al del 2012 del 5%, debido a malos resultados en las utilidades.
		Capital contable total	\$ 144,089.45	121,813.40	164,145.40	
		Rendimiento capital C.	0.19	0.05	0.26	

Fuente: Elaboración propia

iv. Punto de equilibrio operativo del año 2013 (PEO)

Este análisis nos ayuda para establecer la relación existente entre los ingresos, costos, gastos operacionales y las utilidades ya que determina el punto en que las ventas (S) igualan a los costos operativos además se puede determinar el impacto reflejado como utilidad o pérdida de un aumento o disminución en los niveles de ventas lo cual resulta útil en el proceso de planeación y control.

Formula:

$$S = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{VT}\right)}$$

CF: Costos fijos

CV: Costos variables

VT: Ventas totales

Para establecer el punto de equilibrio operativo, las cifras se obtienen de la porción superior del Estado de resultados del año 2013 que va desde las ventas hasta el resultado operativo neto, proporcionado por la empresa CORTINAS, SA de CV, según detalle:

Datos:

CF = \$ 273,219.78

CV = \$ 266,963.38 (representan el 43.34% de las ventas)

IT = \$ 615,910.08

Desarrollo:

$$S = \frac{\$ 273,219.78}{1 - \left(\frac{\$ 266,963.38}{\$ 615,910.08}\right)}$$

S = \$ 482,247.91

El resultado obtenido anteriormente, representa el nivel de ventas (S) en términos monetarios necesario para que la empresa cubra todos los costos y gastos operativos, además indica que la empresa empezó a obtener utilidades de operación a partir de ventas mayores a \$ 482,247.91.

v. Grado de apalancamiento operativo (GAO)

Con este indicador se mide el efecto de un cambio (incremento o decremento) del volumen de ventas sobre el ingreso operativo (UAI) y el resultado representa que por cada cambio porcentual de 1% de ventas da como resultado un cambio porcentual de "X" del ingreso operativo.

Formula:

$$GAO = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{UAI}}$$

UAI: Utilidad antes de intereses e impuesto

Para establecer el GAO, las cifras se obtienen del Estado de resultados del año 2013 proporcionado por la empresa CORTINAS, SA de CV, según detalle:

Datos:

Utilidad bruta = \$ 348,946.70

UAI = \$ 75,726.92

Desarrollo:

$$GAO = \frac{\$ 348,946.70}{\$ 75,726.92}$$

GAO = 4.61

El resultado obtenido indica que cada cambio porcentual de 1% en el nivel de ventas dará como resultado un cambio porcentual de 4.61 del ingreso operativo y generalmente entre más alto sea el GAO de la empresa, más cerca se encuentran los niveles de ventas de su punto de equilibrio operativo y también será más sensible su ingreso operativo (UAI) a un cambio del volumen de ventas lo que representa un mayor riesgo de operación.

vi. Punto de equilibrio financiero del año 2013

Este análisis nos ayuda para establecer exactamente el ingreso operativo (UAI), que la empresa necesita para cubrir la totalidad de sus costos fijos de financiamiento y producir utilidades por acción iguales a cero.

Formula:

$$UAI = I + \frac{D}{(1-T)}$$

I : Pagos de intereses sobre las deudas

T : Tasa fiscal (ISR)

D: Dividendos pagados a los accionistas preferentes

Para establecer el punto de equilibrio financiero, las cifras se obtienen de la porción inferior del Estado de resultados del año 2013 que va desde el ingreso operativo (UAI) hasta las utilidades disponibles para los accionistas comunes, proporcionado por la empresa CORTINAS, SA de CV, según detalle:

Datos:

I = \$ 10,098.97

T = 30%

D = \$ 0.00 (No existen acciones preferentes)

Desarrollo:

$$UAI = \$ 10,098.97 + \frac{\$ 0.00}{(1 - 0.3)}$$

$$UAI = \$ 10,098.97$$

El resultado obtenido representa el nivel de utilidades antes de intereses e impuestos con lo cual es suficiente para cubrir los costos totales de financiamiento que ascienden a \$ 10,098.97 y de este modo las UPA son iguales a cero, este análisis ayuda a determinar el efecto de la mezcla de financiamiento de la empresa sobre las utilidades disponibles para los accionistas comunes.

vii. Grado de apalancamiento financiero (GAF)

Con este indicador se mide el efecto de un cambio porcentual en las utilidades por acción (UPA), como resultado de un cambio porcentual determinado en las utilidades antes de intereses e impuestos (UAI).

Formula:

$$GAF = \frac{UAI}{UAI - I}$$

UAI: Utilidad antes de intereses e impuesto

I : Pagos de intereses sobre las deudas

Para establecer el GAF, las cifras se obtienen del Estado de resultados del año 2013 proporcionado por la empresa CORTINAS, SA de CV, según detalle:

Datos:

$$UAI = \$ 75,726.92$$

$$I = \$ 10,098.97$$

Desarrollo:

$$GAF = \frac{\$ 75,726.92}{\$ 75,726.92 - \$ 10,098.97}$$

$$GAF = 1.15$$

El resultado obtenido indica que cada cambio porcentual de 1% en las UAI daría como resultado un cambio porcentual de 1.15 en las UPA, por lo que un aumento o disminución en las UAI afecta las utilidades disponibles para los accionistas comunes aumentándolas o disminuyéndolas. Generalmente entre más alto sea el GAF de la empresa, más cerca se encuentran los niveles de utilidad antes de intereses e impuestos de su punto de equilibrio financiero y más sensibles serán las utilidades por acción ante un cambio en el ingreso operativo (UAI) lo que representa un mayor riesgo financiero.

viii. Grado de apalancamiento total (GAT)

Con este indicador se mide el efecto de un cambio porcentual en las utilidades por acción (UPA), como resultado de un cambio porcentual en el volumen de ventas.

Formula:

$$GAT = GAO \times GAF$$

Desarrollo:

$$GAT = 4.61 \times 1.15$$

$$GAT = 5.30\%$$

Este resultado, representa información importante en la toma de decisiones para la administración en temas relacionados con el impacto en los resultados de la empresa que tendría el automatizar una planta así como también en la forma en cómo se financia la compra de equipos nuevos, para el periodo evaluado en este apartado por cada 1% de cambio en el nivel de ventas de Cortinas, SA de CV, provocaría una variación de 5.3% en las utilidades por acción, sea la variación favorable o desfavorable.

3.2.3 Etapa tres: Pronósticos

i. Pronóstico de ventas

Como punto de partida se elaboran los pronósticos de ventas esperadas para un periodo de tres años partiendo desde el 2011 hasta el 2013, con el objetivo de integrar todos los departamentos de la empresa para el logro de las metas propuestas, y por consiguiente brindar una herramienta financiera de mayor certeza a la administración para la toma decisiones sobre el aprovisionamiento, gastos y flujo de caja.

Para el desarrollo de los pronósticos se aplicara la siguiente metodología.

En base a los datos históricos, analizando las tendencias de ventas de los últimos años y considerando la demanda de los productos en nuevos sectores, se puede estimar los ingresos en términos monetarios.

Cuadro No 13: Datos históricos de ventas

AÑOS	2011	2012	2013
Ventas	\$ 542,416.70	\$ 588,921.08	\$ 615,910.08
Crecimiento	21%	9%	5%

Con el porcentaje de crecimiento identificado por medio del análisis horizontal en el estado de resultados se estimara la tasa de crecimiento promedio ponderado, utilizando la “media geométrica” lo cual permitirá realizar la proyección de ventas para los siguientes tres periodos (2014,2015 y 2016).

Formula:

$$\sqrt[n]{X_1 * X_2 * \dots * X_n}$$

Dónde:

n= número de periodos (2011,2012 Y 2013)

X= es igual a la constante 1 multiplicada por los periodos de crecimiento.

Datos:

La empresa Cortinas S.A. de C.V obtuvo ingresos por ventas entre el periodo de 2011 al 2013 por los siguientes valores: \$ 542,416.70, \$ 588,921.08 y \$ 615,910.08, los cuales a su vez representan las tasas de crecimiento siguientes: 21%, 9% y 5%, respectivamente.

Desarrollo:

$$\text{Tasa de crecimiento geométrica} = \sqrt[3]{((1+0.21) (1+0.09) (1+0.05))}$$

$$\text{T.G.} = 11\%$$

Con la tasa de crecimiento geométrica obtenida de la formula anterior se estima una tasa de crecimiento promedio de ventas del 11%, la cual se mantendrá constante en la proyección de los ingresos para los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente, tomando como punto de partida las ventas del año 2013 .

Cuadro No 14: Pronóstico de Ventas

AÑOS	Ventas Proyectadas			
	2013	2014	2015	2016
Ventas	\$ 615,910.08	\$ 683,660.19	\$ 758,862.81	\$ 842,337.72
Crecimiento		11%	11%	11%

Debido a las tendencias de crecimiento que muestran los resultados históricos, se considera conveniente mantener una tasa constante y conservadora del 11% de crecimiento en ventas, otro aspecto importante que respalda la proyección de los ingresos es el hecho que la empresa está impulsando la distribución de sus productos dentro del sector hotelero, además se espera aumentar la participación en el proceso de licitaciones públicas.

ii. Proyección de costo de ventas

Para la determinación de los costos, se estima que estos constituyan el 49% del total de los ingresos obtenidos en cada año con el fin de establecer una política financiera en la cual el margen de contribución represente un 51%, desarrollando una eficiente administración de los costos por medio de una adecuada gestión de compras.

Cuadro No 15: Proyección de costos

AÑOS	Proyección de los costos de ventas		
	2014	2015	2016
Costo de Ventas	\$ 334,993.49	\$ 371,842.78	\$ 412,745.48

iii. Proyección de gastos

Para la proyección de los gastos de operación se establece que estos representen entre un mínimo de 34% y un máximo de 37% de las ventas anuales, con el objetivo de mantener una eficiencia en el margen de utilidad de operación.

Cuadro No 16: Gastos proyectados

	Gastos proyectados					
	2014	%	2015	%	2016	%
Venta de Mercadería	\$ 683,660.19		\$ 758,862.81		\$ 842,337.72	
<u>Gastos de operacion</u>						
Gastos de Venta	\$ 170,859.73	25%	\$ 182,819.91	24%	\$ 195,617.31	23%
Gastos de Administración	\$ 80,761.02	12%	\$ 86,414.29	11%	\$ 92,463.29	11%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 251,620.75	37%	\$ 269,234.20	35%	\$ 288,080.60	34%

Detalle de gastos por cuenta - (Anexo 7,8)

Para la proyección de los años 2015 y 2016 estos mantendrán un aumento del 7% anual (Cuadro N° 17), mientras que para el año 2014 se presenta una reducción de gastos con relación al año 2013 ya que mediante la realización del análisis horizontal de los estados financieros históricos, se determinó que en este año el incremento en gastos fue desproporcionado, debido a las razones siguientes:

1. Sistema de pago de comisiones sobre ventas, más del 8%.
2. Pago de viáticos no controlados y en exceso.
3. Exceso en consumo de telefonía móvil, por falta de planes corporativos.
4. Contratación de servicios eventual, sin previo análisis de la cantidad necesaria del personal para el desarrollo de los proyectos.

Con el objetivo de establecer las medidas correctivas en relación a lo mencionado anteriormente, se estipula las siguientes políticas que permitirán una favorable proyección de los gastos operativos:

1. Comisión sobre ventas del 4%, con pago sujeta al cobro de factura. **(Anexo 13)**
2. Otorgamiento de viáticos únicamente cuando se trabaje fuera de San Salvador y para el personal del departamento encargado de suministro e instalaciones.
3. Acceso a planes corporativos de telefonía que incluyen llamadas gratis entre toda la flota telefónica.
4. Restricción de llamadas a teléfonos que no pertenezcan a la red, a excepción de las jefaturas y personal que lo requiera con una previa evaluación departamento de proveeduría.
5. Emplear a cinco personas para que desarrollen el trabajo de instalaciones

Cuadro No 17: Variación de gastos proyectados

	Datos históricos		Gastos proyectados				
	2013	2014	2015	2016	Variación % 2013-2014	Variación % 2014-2015	Variación % 2015-2016
<u>Gastos de operación</u>							
Gastos de Venta	\$ 198,760.78	\$ 170,859.73	\$ 182,819.91	\$ 195,617.31	-14.04%	7.00%	7.00%
Gastos de Administración	\$ 74,459.00	\$ 80,761.02	\$ 86,414.29	\$ 92,463.29	8.46%	7.00%	7.00%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 273,219.78	\$ 251,620.75	\$ 269,234.20	\$ 288,080.60	-7.91%	7.00%	7.00%

iv. Presupuesto de entradas de efectivo

Una vez determinado los ingresos por ventas, se desarrolla el flujo de entradas de efectivos para determinar la disponibilidad en sus operaciones, de acuerdo con las siguientes condiciones y políticas:

De acuerdo con los datos obtenidos por medio del departamento de ventas y las tendencias de crédito con los potenciales clientes, se realizan las siguientes estimaciones:

- El 85% de las ventas se efectúan al crédito.
- El 15% de las ventas al contado.

La cartera de clientes estará conformada de la siguiente forma:

- Del 85% de las ventas al crédito se efectúa una recuperación del 5% en el mismo mes de haber efectuado la transacción.
- El 90% de las ventas al crédito se les otorgará un plazo de pago para 30 días.
- Mientras tanto el 5% restante de las ventas al crédito se les otorgará un plazo de pago para 60 días.

La determinación de 30 y 60 días de crédito se debe a la participación tanto en el sector hotelero como en licitaciones públicas, dichos clientes estipulan los plazos debido a sus políticas, formando parte de los clientes potenciales.

Políticas para el departamento de créditos y cobros

Como parte Integral del plan financiero enfocado a mejorar la administración de las cuentas por cobrar y cumplir con las proyecciones de entradas de efectivo reduciendo el riesgo de liquidez y ventas, es necesario el establecimiento y manejo de los criterios mínimos para conceder un crédito, por lo cual se estipulan las siguientes políticas:

El área encargada de mantener un control eficiente sobre las cuentas por cobrar, a través del correcto análisis crediticio de los posibles clientes es el departamento de créditos y cobros.

Evaluación previa del solicitante del crédito

- Para el otorgamiento de crédito, el cliente tendrá que ser informado sobre todos los requisitos del mismo.
- El cliente presentará la solicitud de crédito con todos los datos y documentos probatorios de su identidad, domicilio, referencias crediticias, copia de DUI, NIT, tarjeta de IVA, según el caso. **(Anexo 14)**
- Posteriormente se debe verificar el correcto llenado de la solicitud además de verificar que contenga la firma del cliente.
- Hacer consulta telefónica comprobando la dirección del establecimiento, residencia, tiempo de ser cliente, categoría de clasificación conforme a los pagos, límite de crédito otorgado, todo ello a través de las referencias personales y comerciales respectivamente.
- Consultar los reportes de DICOM para saber el comportamiento crediticio para ventas mayores o iguales a seiscientos dólares (\$600.00).
- El crédito inicial a otorgarse no será mayor a 2,500 dólares, a excepción de contratos firmados, o la participación en licitaciones públicas y privadas.
- El monto menor a otorgar será de 250 dólares.

Aprobación o denegación del crédito

La solicitud de aprobación del crédito deberá de estar firmada por el gerente de créditos y cobros, quien dará su punto de vista en la revisión y finalmente la autorización está a cargo del gerente financiero, en el caso de rechazo a la solicitud deberá explicar los motivos al cliente.

Formalización del crédito posterior a su aprobación

- En la formalización del crédito, el cliente firmará todos los documentos de carácter legal (pagaré) sin importar el monto.
- Se crea un expediente para créditos otorgados el cual debe contener la solicitud, documentación presentada por el cliente, el análisis crediticio y la documentación que formalice la resolución.
- Ningún cliente se le aprobará crédito sin que haya completo la solicitud.
- Una vez autorizado el crédito, se procederá a crear la cuenta en el sistema y estará sujeta a un análisis según sus pagos, con el propósito de que el jefe de créditos y cobros los clasifique en clientes A, B, C.
- Si el cliente solicita aumento en el monto otorgado de crédito, dependerá del comportamiento mostrado en los abonos efectuados en su cuenta, además deberá de adjuntar a la solicitud, la documentación necesaria para respaldar dicha acción, como es detalle de los abonos efectuados junto al auxiliar de antigüedad de saldos del cliente para su respectiva revisión.
- Todo aumento en el incremento de crédito deberá ser autorizado por el gerente financiero.
- En el caso que el cliente presente más de cinco días de retraso en su cuenta después de su fecha de vencimiento, el crédito le será bloqueado, y de requerir mercadería únicamente se le podrá vender en efectivo tan solo una vez.

Gestiones de cobro y recuperación de créditos

Con el objetivo de mantener una cartera sana de clientes y un bajo índice de mora, se estipulan los procedimientos de cobro y recuperación de créditos otorgados, los cuales apoyarán en gran medida el incremento de liquidez y rentabilidad.

1. Procedimientos para el cobro

- Los pagos recibidos por el encargado de la gestión de cobro, tienen que ser respaldados por un recibo provisional de ingreso debidamente firmado por él gestor de cobros y el cliente, de dicho

documento se entregará al comprador el original y la copia se remitirá al jefe de créditos y cobros. **(Anexo 15)**

- Los cheques recibos tienen que ser emitidos única y exclusivamente a nombre de la empresa, posterior a su recepción tendrán que ser reservados y depositados el siguiente día.
- Para recibir pagos a través de depósito bancario, previo a ello el departamento de créditos y cobros deberá informar por escrito las cuentas autorizadas para efectuar los abonos. **(Anexo 16)**
- El personal encargado de la gestión de cobros tiene que estar debidamente identificado, se prohíbe la recepción del efectivo o sus equivalentes, a cualquiera de los departamentos que tenga cierta relación con el cliente.
- Una vez terminada la jornada de cobros, se efectuara un arqueo mediante el control de los correlativos de los recibos de ingresos, la cartera de cliente y la ruta asignada en el día.
- Posteriormente al arqueo se efectuará el depósito en las cuentas bancarias establecidas al día siguiente de haber efectuado dicho procedimiento de control.

2. Prevención y recuperación de cuentas morosas

Con el objetivo de prevenir cuentas incobrables o saldos de dudosa recuperación se constituyen una serie políticas impulsadas a maximizar la gestión de cobro.

- Efectuar programas de cobro de acuerdo a los vencimientos.
- Posterior al programa de cobro emitir y enviar estados de cuentas. **(Anexo 17)**
- Realizar recordatorios a través de llamadas telefónicas a todos los clientes.
- En base a los recordatorios efectuados, realizar la ruta de cobros directo, con aquellos clientes que confirmaron el pago.

Cortinas, S.A. de C.V.
Presupuesto de entradas de efectivo año 2016
(Valores en US. Dólares)

Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas Totales	100.00%		79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14
Ventas a crédito	85.00%	60,740.64	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11
Ventas a contado	15.00%		11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02
Recuperación del Mes	5.00%		3,371.11	3,371.11	3,371.11	3,371.11	3,371.11	3,371.11
Recuperación hasta 30 días	90.00%		54,666.58	60,679.90	60,679.90	60,679.90	60,679.90	60,679.90
Recuperación a 60 días	5.00%		3,037.03	3,037.03	3,371.11	3,371.11	3,371.11	3,371.11
Gestión de recuperación			\$ 61,074.72	\$ 67,088.04	\$ 67,422.11	\$ 67,422.11	\$ 67,422.11	\$ 67,422.11
TOTAL EFECTIVO			\$ 72,972.74	\$ 78,986.06	\$ 79,320.14	\$ 79,320.14	\$ 79,320.14	\$ 79,320.14

Detalle	%	Diciembre	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Totales	100.00%		79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14
Ventas a crédito	85.00%		67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11
Ventas a contado	15.00%		11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02
Recuperación del Mes	5.00%		3,371.11	3,371.11	3,371.11	3,371.11	3,371.11	3,371.11
Recuperación hasta 30 días	90.00%		60,679.90	60,679.90	60,679.90	60,679.90	60,679.90	60,679.90
Recuperación a 60 días	5.00%		3,371.11	3,371.11	3,371.11	3,371.11	3,371.11	3,371.11
Gestión de recuperación			\$ 67,422.11	\$ 67,422.11	\$ 67,422.11	\$ 67,422.11	\$ 67,422.11	\$ 67,422.11
TOTAL EFECTIVO			\$ 79,320.14	\$ 79,320.14	\$ 79,320.14	\$ 79,320.14	\$ 79,320.14	\$ 79,320.14

v. Presupuesto de compras

El presupuesto de compras facilita a los propietarios de la empresa determinar la cantidad de dinero y los bienes que son necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, además de mantener monitoreado el inventario final deseado.

La importancia de la política de compras radica en establecer los procesos de adquisición y gestión de una manera adecuada y oportuna, además de evaluar los tipos de proveedores, las condiciones crédito, plazos de pagos y descuentos, por tal razón se definen los siguientes procedimientos:

Política de compras

1. Para efectuar una compra se realizará por medio de una requisición que contendrá los siguientes elementos: **(Anexo 18)**

- Nombre del Solicitante.
- Departamento al que pertenece.

- Fecha, cantidad, descripciones del bien.
 - Firma del solicitante, autorizado por el jefe del área y firma del jefe de compras.
 - Justificación de la compra.
2. Previo a la remisión de la requisición de compra al departamento de proveeduría, debe ser confrontada con el presupuesto del área y asignar la cuenta contable correspondiente.
 3. En caso de no contar con presupuesto, se llenará una solicitud de ajuste, con un previo análisis a la justificación del exceso. **(Anexo 19)**
 4. La requisición se procesará en el departamento de proveeduría a través de una orden de compra que respalda el pedido entre comprador y vendedor. **(Anexo 20)**
 5. La orden de compra constará de un original para el departamento de contabilidad, duplicado para archivo de proveeduría y el triplicado para el proveedor.
 6. Para respaldar la compra deberá de anexar tres cotizaciones de diferentes proveedores, seleccionar la que sea más conveniente evaluando los factores de precio y calidad.
 7. La orden de compra es enviada al proveedor para hacer efectivo el despacho de la mercadería.
 8. Dar seguimiento a la orden de compra hasta recibir el pedido.
 9. Las compras destinadas al inventario será recibida en el departamento de suministros e instalaciones, los demás productos serán recibidos por el área de proveeduría.
 10. Las compras que sean de uso frecuente como el caso de papelería, aseo y limpieza, insumos de cafetería, deben tramitarse los primeros cinco días hábiles de cada mes, para abastecerse por un periodo de treinta días.
 11. En ningún caso podrán gestionar compras el personal que no forme parte del departamento de proveeduría.

12. Una vez recibida la mercadería y la factura, el área de proveeduría enviará la documentación al departamento de contabilidad anexando la orden de compra respectiva para su registro.

13. Si los montos de las compras son iguales o menores a 25 dólares podrá efectuarse sin cotización y deben de ser cancelado con fondos de caja chica, a excepción de los bienes destinados al inventario.

Evaluación de los proveedores

El propósito de efectuar una guía que evalúe a los proveedores, se plantea con el objetivo de reducir costos en niveles de desperdicio o rechazo de pedidos: los criterios a tomar son:

1. Calidad de la mercadería.
 - Cumplimiento con las especificaciones recibidas por la empresa.
 - Revisar la mercadería en los puntos de entrega y posterior en su producción.
2. Plazo de entrega.
 - Fiel cumplimiento en los plazos de entrega pactados para evitar un retraso en el ciclo productivo.
3. Capacidad de abastecimiento.
 - Capacidad de responder ante un pedido no previsto.
4. Información fiable.
 - Ausencia de errores y consistencia en las ofertas, cotizaciones y otorgamiento de descuentos.
5. Precios competitivos.
 - Capacidad de hacer frente a los cambios en los precios de mercado, sin descuidar la calidad del producto

Con el desarrollo de estas políticas se obtendrá beneficios como:

1. Tener una base sólida de proveedores calificados, facilitando la gestión de compra.
2. Entrega de mercadería justo a tiempo.
3. Mayor atracción de los clientes debido a la calidad de los productos.

Cuadro No 19 Presupuesto de compras

Detalle	2014	2015	2016
+ Inventario Final deseado	227,886.73	185,921.39	206,372.74
+ Costos de ventas	334,993.49	371,842.78	412,745.48
- El Inventario Inicial	219,737.33	227,886.73	185,921.39
Total Compras	\$ 343,142.89	\$ 329,877.44	\$ 433,196.83

Con el objetivo de hacer más eficiente la gestión de compras se estima un inventario final para un periodo promedio de seis meses, una de las razones del abastecimiento se debe a que los proveedores otorgan descuentos en las compras, lo que minimiza el costo y facilita el manejo de los precios de ventas.

Cuadro No 20: Días de abastecimientos de inventario proyectados

Tipo de Análisis	Fórmula	2014	2015	2016
Número de días de inventario	Inventario Final x 360 días Costo de Ventas	Inventario Final x 360 días \$ 82039,222.80	66931,700.40	74294,186.40
		Costo de Ventas \$ 334,993.49	371,842.78	412,745.48
	Número de días de Inv.	244.90	180.00	180.00

La importancia de contar con un adecuado abastecimiento radica en que permite ganar tiempo en el proceso de los pedidos, la distribución de la mercadería logrando agilizar la venta, además reduce los riesgos de obsolescencia, averías y los costos de traslados.

vi. Presupuesto de salidas de efectivo

Los presupuestos de salidas de efectivo se desarrollan según las gestiones realizadas por el departamento de proveeduría, para el pago de la mercadería quedando estipuladas las condiciones siguientes:

Para el primer año:

- El 75% de las compras se efectúan al crédito
- El 25% de las compras al contado.

El pago a proveedores queda condiciona de la siguiente forma:

- Del 75% de las compras al crédito los proveedores solicitan se efectuar un abono del 50% en el mismo mes de haber realizado la transacción.
- El 20% de las compras al crédito están otorgadas un plazo de pago para 30 días.
- Mientras tanto el 30% de las compras al crédito se otorga un plazo de pago para 60 días.

Para el segundo año:

- El 75% de las compras se efectúan al crédito
- El 25% de las compras al contado.

La cartera de proveedores estará estructurada de la siguiente forma:

- Del 75% de las compras al crédito los proveedores solicitan se efectuar un abono del 5% en el mismo mes de haber realizado la transacción.
- El 20% de las compras al crédito los proveedores otorgan un plazo de pago para 30 días.
- Mientras tanto el 75% de las compras al crédito es otorgado un plazo de pago para 60 días.

Las condiciones de crédito se mantienen para el tercer año

El incremento en los plazos de pagos otorgados se debe al buen comportamiento crediticio en el primer año, cumpliendo con las condiciones establecidas por los proveedores.

A continuación se presentan los presupuestos de egresos de efectivo, para el pago de mercadería que la empresa realizará por sus operaciones para los periodos 2014, 2015,2016.

Cortinas, S.A. de C.V.

**Presupuesto de egresos de efectivo año 2016
(Valores en US. Dólares)**

Detalle	%	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
ComprasTotales	100.00%		40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	
Compras a crédito	75.00%	39,605.91	30,594.53	30,594.53	30,594.53	30,594.53	30,594.53	30,594.53	
Compras a contado	25.00%		10,198.18	10,198.18	10,198.18	10,198.18	10,198.18	10,198.18	
Pago del Mes	5.00%		1,529.73	1,529.73	1,529.73	1,529.73	1,529.73	1,529.73	
Pago hasta 30 días	20.00%		4,659.52	6,118.91	6,118.91	6,118.91	6,118.91	6,118.91	
pago hasta a 60 días	75.00%		17,473.20	17,473.20	22,945.89	22,945.89	22,945.89	22,945.89	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO		\$	33,860.62	\$	35,320.00	\$	40,792.70	\$	40,792.70

Detalle	%	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ComprasTotales	100.00%	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70
Compras a crédito	75.00%	30,594.53	30,594.53	30,594.53	30,594.53	30,594.53	30,594.53
Compras a contado	25.00%	10,198.18	10,198.18	10,198.18	10,198.18	10,198.18	10,198.18
Pago del Mes	5.00%	1,529.73	1,529.73	1,529.73	1,529.73	1,529.73	1,529.73
Pago hasta 30 días	20.00%	6,118.91	6,118.91	6,118.91	6,118.91	6,118.91	6,118.91
pago hasta a 60 días	75.00%	22,945.89	22,945.89	22,945.89	22,945.89	22,945.89	22,945.89
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO		\$	40,792.70	\$	40,792.70	\$	40,792.70

vii. Flujo de caja proyectado

Con el desarrollo del pronóstico de ventas y el establecimiento de políticas presupuestarias para las entradas y salidas de efectivo necesarias en la ejecución de las actividades se elabora un flujo de caja proyectado para los periodos de 2014-2016.

Esta herramienta financiera fortalece a la administración en la toma de decisiones tales como:

- Mejorar las políticas de operación y financiamiento.
- Necesidades de inversiones.
- Evaluar la capacidad de pago de dividendos.

Cuadro N° 22: Flujo de caja proyectado año 2014

Cortinas, S.A. de C.V.

Flujo de caja proyectado año 2014(Trimestral)

(Valores en US. Dólares)

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
FLUJO INICIAL	15,373.97	16,443.14	(10,283.55)	(9,584.31)	15,373.97
I Ingresos					
Ventas a Contado	28,970.10	28,970.10	28,970.10	28,970.10	115,880.40
Cobros	161,062.54	164,163.90	164,163.90	164,163.90	653,554.25
Total ingresos en efectivo	205,406.61	209,577.14	182,850.46	183,549.70	784,808.62
II SALIDAS DE EFECTIVO.					
Egresos de Operación					
Pago Compras de Mercaderia.	84,584.58	96,937.87	96,937.87	96,937.87	375,398.19
Gastos de Ventas	42,962.06	42,962.06	42,962.06	42,962.06	171,848.25
Gastos de Administración	20,421.56	20,421.56	20,421.56	20,721.56	81,986.22
Pago de Impuestos Tributarios.	14,769.99	33,313.92	11,674.40	11,674.40	71,432.70
Pago de Seguros.	5,786.40	5,786.40	0.00	0.00	11,572.80
Total salidas de efectivo	168,524.59	199,421.80	171,995.88	172,295.88	712,238.15
Excedente/Deficit de Efectivo	36,882.02	10,155.34	10,854.58	11,253.81	72,570.47
III FINANCIAMIENTO VIGENTE.					
Salida de Efectivo por préstamos	18,777.50	19,060.57	19,347.91	19,639.58	76,825.57
Pago de intereses	1,661.39	1,378.31	1,090.97	799.30	4,929.97
Saldo Acumulado de efectivo	16,443.14	(10,283.55)	(9,584.31)	(9,185.07)	(9,185.07)

Se puede observar que no se cuenta con la suficiente liquidez para hacer frente a las operaciones para el primer año presupuestado, como factor importante a resaltar en la disminución del efectivo es el pago de un crédito vigente del periodo 2013. **(Anexo 21)**

Viii. Determinación de las necesidades de financiamiento

En relación al déficit mostrado en el segundo trimestre de operaciones, es necesario que la administración realice los análisis previos sobre las formas del financiamiento con el fin de obtener el capital de trabajo necesario para continuar operando.

Por lo tanto se implementan las siguientes políticas para gestionar un crédito bancario:

- Evaluar las necesidades de financiamiento operativo y de inversión.
- Identificar las mejores tasas de interés y bajas comisiones bancarias.
- Medir el impacto del financiamiento en el flujo de efectivo.
- El capital de trabajo debe ser financiado con fuentes de cortos plazo.
- Los proyectos de inversiones deben ser financiados con fuentes a largo plazo créditos decrecientes.

Evaluando las políticas descritas anteriormente se optó por hacer uso de un crédito rotativo el cual cumple con nuestras expectativas en relación a las condiciones que el mercado establece.

Cuadro No 23: Condiciones de crédito rotativo.

Modalidad	Línea de crédito rotativa
Monto Aprobado	\$30,000.00
Plazo	12 meses
Plazo de giro	30 de Junio de 2015
Destino	Capital de trabajo
Uso de fondos	Retiros parciales por medio de pagarés
Tasa de interés	6% anual sobre saldos
Forma de pago	intereses y capital al vencimiento

Conforme a las necesidades de efectivo determinadas, se solicita un desembolso de \$17,000.00 dólares del crédito rotativo otorgado. Haciendo uso de este financiamiento el flujo de caja queda estructurado de la siguiente forma:

Cuadro No 24: Flujo de caja proyectado con financiamiento año 2014

Cortinas, S.A. de C.V.

Flujo de caja proyectado año 2014(Trimestral)

(Valores en US. Dólares)

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL	
I	FLUJO INICIAL	15,373.97	16,443.14	6,716.45	7,415.69	15,373.97
	Ingresos					
	Ventas a Contado	28,970.10	28,970.10	28,970.10	28,970.10	115,880.40
	Cobros	161,062.54	164,163.90	164,163.90	164,163.90	653,554.25
	Total ingresos en efectivo	205,406.61	209,577.14	199,850.46	200,549.70	784,808.62
II	SALIDAS DE EFECTIVO.					
	Egresos de Operación					
	Pago Compras de Mercaderia.	84,584.58	96,937.87	96,937.87	96,937.87	375,398.19
	Gastos de Ventas	42,962.06	42,962.06	42,962.06	42,962.06	171,848.25
	Gastos de Administración	20,421.56	20,421.56	20,421.56	20,721.56	81,986.22
	Pago de Impuestos Tributarios.	14,769.99	33,313.92	11,674.40	11,674.40	71,432.70
	Pago de Seguros.	5,786.40	5,786.40	0.00	0.00	11,572.80
	Total salidas de efectivo	168,524.59	199,421.80	171,995.88	172,295.88	712,238.15
	Excedente/Deficit de Efectivo	36,882.02	10,155.34	27,854.58	28,253.81	72,570.47
III	FINANCIAMIENTO VIGENTE.					
	Salida de Efectivo por préstamos	18,777.50	19,060.57	19,347.91	19,639.58	76,825.57
	Pago de intereses	1,661.39	1,378.31	1,090.97	799.30	4,929.97
	Saldo Acumulado de efectivo	16,443.14	(10,283.55)	7,415.69	7,814.93	(9,185.07)
IV	FINANCIAMIENTO REQUERIDO					
	+ Entradas de efectivo por préstamos	0.00	17,000.00	0.00	0.00	17,000.00
	- Salida de Efectivo por préstamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	- Pago de intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Saldo Final de Efectivo.	16,443.14	6,716.45	7,415.69	7,814.93	7,814.93

Detalle de flujo de caja mensual – (Anexo 9)

Con el ingreso del efectivo proveniente del financiamiento se observa una mejor liquidez, lo cual sirve de pilar fundamental para la generación de los flujos caja para los periodos mostrados a continuación.

Cuadro No 25: Flujo de caja proyectado año 2015

Cortinas, S.A. de C.V.

Flujo de caja proyectado año 2015(Trimestral)

(Valores en US. Dólares)

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
I					
FLUJO INICIAL	7,814.93	37,241.39	22,702.88	61,359.00	7,814.93
Ingresos					
Ventas a Contado	32,156.81	32,156.81	32,156.81	32,156.81	128,627.25
Cobros	176,202.59	182,221.93	182,221.93	182,221.93	722,868.39
Total ingresos en efectivo	216,174.33	251,620.14	237,081.63	275,737.75	859,310.56
II					
SALIDAS DE EFECTIVO.					
Egresos de Operación					
Pago Compras de Mercaderia.	72,972.04	93,190.38	93,190.38	93,190.38	352,543.17
Gastos de Ventas	45,969.41	45,969.41	45,969.41	45,969.41	183,877.63
Gastos de Administración	21,857.74	21,857.74	21,857.74	22,178.74	87,751.96
Pago de Impuestos Tributarios.	17,694.87	30,375.84	14,705.10	14,705.10	77,480.91
Total salidas de efectivo	158,494.05	191,393.37	175,722.63	176,043.63	701,653.67
EXCEDENTE/ DEFICIT DE EFECTIVO	57,680.28	60,226.77	61,359.00	99,694.12	157,656.89
III					
FINANCIAMIENTO VIGENTE.					
Salida de Efectivo por préstamos	19,935.65	37,236.19	-	-	57,171.84
Pago de intereses	503.23	287.70	-	-	790.93
Saldo Acumulado de efectivo	37,241.39	22,702.88	61,359.00	99,694.12	99,694.12
IV					
FINANCIAMIENTO REQUERIDO					
+ Entradas de efectivo por préstamos	-	-	-	-	-
- Salida de Efectivo por préstamos	-	-	-	-	-
- Pago de intereses	-	-	-	-	-
Saldo Final de Efectivo.	37,241.39	22,702.88	61,359.00	99,694.12	99,694.12

Para el año 2015, la empresa cuenta con altos niveles de liquidez, por lo que la administración considera conveniente decretar dividendos a los accionistas, por lo que para estas circunstancias se estable la siguiente política:

Política de dividendos:

Se decretaran dividendos dependiendo de la rentabilidad de la empresa, cuyo acuerdo debe ser toma en junta general de accionistas y su pago estará condicionado a un análisis previo de liquidez y revisión de los planes de inversiones.

Una vez realizado el análisis de liquidez y revisión de planes de inversión de CORTINAS, SA de CV, se acuerda en junta general de accionistas decretar y pagar dividendos por \$ 80,000 de utilidades acumuladas, según detalle:

Periodo	2010	2011	2012	2013	Total
Utilidad us\$	\$ 15,834.30	\$ 27,487.15	\$ 5,723.95	\$ 30,954.60	\$ 80,000.00
(-)Retencion 5% ISR	\$ -	\$ -	\$ 286.20	\$ 1,547.73	\$ 1,833.93
Neto a pagar	\$ 15,834.30	\$ 27,487.15	\$ 5,437.75	\$ 29,406.87	\$ 78,166.08

Periodo de pago	Año 2015			Año 2016	Total
	Trimestre 1	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	
Valor us\$	\$ 19,541.52	\$ 19,541.52	\$ 19,541.52	\$ 19,541.52	\$ 78,166.08

Cuadro No 26: Flujo de caja proyectado año 2015 con distribución de dividendos

Cortinas, S.A. de C.V.

Flujo de caja proyectado año 2015(Trimestral)

(Valores en US. Dólares)

	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
FLUJO INICIAL	7,814.93	19,865.94	5,327.43	24,442.03	7,814.93
I Ingresos					
Ventas a Contado	32,156.81	32,156.81	32,156.81	32,156.81	128,627.25
Cobros	176,202.59	182,221.93	182,221.93	182,221.93	722,868.39
Gestión de Cobros	208,359.40	214,378.74	214,378.74	214,378.74	851,495.63
Total ingresos en efectivo	216,174.33	234,244.69	219,706.18	238,820.78	859,310.56
II SALIDAS DE EFECTIVO.					
Egresos de Operación					
Pago Compras de Mercadería.	72,972.04	93,190.38	93,190.38	93,190.38	352,543.17
Gastos de Ventas	45,969.41	45,969.41	45,969.41	45,969.41	183,877.63
Gastos de Administración	21,857.74	21,857.74	21,857.74	22,178.74	87,751.96
Pago de Impuestos Tributarios.	15,528.80	30,375.84	14,705.10	14,705.10	75,314.84
Total salidas de efectivo	156,327.98	191,393.37	175,722.63	176,043.63	699,487.60
EXCEDENTE/ DEFICIT DE EFECTIVO	59,846.35	42,851.32	43,983.55	62,777.15	159,822.96
III FINANCIAMIENTO VIGENTE.					
Salida de Efectivo por préstamos	19,935.65	37,236.19	0.00	0.00	57,171.84
Pago de intereses	503.23	287.70	0.00	0.00	790.93
Pago de Dividendos	19,541.52	0.00	19,541.52	19,541.52	58,624.56
Saldo Acumulado de efectivo	19,865.94	5,327.43	24,442.03	43,235.63	43,235.63
IV FINANCIAMIENTO REQUERIDO					
+ Entradas de efectivo por préstamos					0.00
- Salida de Efectivo por préstamos					0.00
- Pago de intereses					0.00
Saldo Final de Efectivo.	19,865.94	5,327.43	24,442.03	43,235.63	43,235.63

Detalle de flujo de caja mensual – (Anexo 9)

En el segundo año proyectado luego de haber considerado decretar y pagar los dividendos, la liquidez y rentabilidad sigue mejorando, como resultado de las buenas gestiones realizadas por parte de la administración en relación a las cuentas por cobrar, por pagar y uso adecuado del financiamiento.

Cuadro No 27: Flujo de caja proyectado año 2016 con distribución de dividendos

Cortinas, S.A. de C.V.
Flujo de caja proyectado año 2016(Trimestral)
(Valores en US. Dólares)

	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
FLUJO INICIAL	43,235.63	58,025.44	28,301.27	25,395.47	43,235.63
I Ingresos					
Ventas a Contado	35,694.06	35,694.06	35,694.06	35,694.06	142,776.24
Cobros	195,584.87	202,266.34	202,266.34	202,266.34	802,383.91
Gestión de Cobros	231,278.93	237,960.41	237,960.41	237,960.41	945,160.15
Total ingresos en efectivo	274,514.56	295,985.85	266,261.68	263,355.88	988,395.78
II SALIDAS DE EFECTIVO.					
Egresos de Operación					
Pago Compras de Mercadería.	109,973.32	122,378.11	122,378.11	122,378.11	477,107.64
Gastos de Ventas	49,187.27	49,187.27	49,187.27	49,187.27	196,749.06
Gastos de Administración	23,387.78	23,387.78	23,387.78	23,731.25	93,894.60
Pago de Impuestos Tributarios.	14,399.23	41,064.74	14,246.37	14,246.37	83,956.72
					0.00
Total salidas de efectivo	196,947.60	236,017.90	209,199.53	209,543.00	851,708.02
EXCEDENTE/ DEFICIT DE EFECTIVO	77,566.96	59,967.95	57,062.15	53,812.88	136,687.76
III FINANCIAMIENTO VIGENTE.					
Salida de Efectivo por préstamos					0.00
Pago de intereses					0.00
Pago de Dividendos	19,541.52	31,666.68	31,666.68	31,666.68	114,541.56
Saldo Acumulado de efectivo	58,025.44	28,301.27	25,395.47	22,146.20	22,146.20
IV FINANCIAMIENTO REQUERIDO					
+ Entradas de efectivo por préstamos					0.00
- Salida de Efectivo por préstamos					0.00
- Pago de intereses					0.00
Saldo Final de Efectivo.	58,025.44	28,301.27	25,395.47	22,146.20	22,146.20

Detalle de flujo de caja mensual – (Anexo 9)

Para el año 2016, Con el objetivo de retribuir a los accionistas una parte de las utilidades por su participación en la empresa, se hace el segundo decreto de dividendos cumpliendo con la política establecida para ello.

ix. Análisis de razones financieras en cifras proyectadas

Cuadro No 28: Análisis de razones financieras en cifras proyectadas

CORTINAS, S.A. de C.V.

Análisis financiero

Tipo de Análisis	Fórmula	Proyectado para	2014	2015	2016	Análisis
1. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ						
a) Razón Circulante	Activo Corr./Pasivo Corr. (Balance General)	Activo Corriente	\$ 290,422.96	289,897.66	295,941.06	El resultado anterior explica que para el año 2016, por cada dólar que se debe a corto plazo, existe un promedio de \$ 3.21 en activos corrientes para hacer efectiva las obligaciones.
		Pasivo Corriente	\$ 97,441.62	88,599.89	88,715.74	
		Razón Circulante	\$ 2.98	3.27	3.34	
b) Capital Neto de Trabajo	Activo-Pasivo (Balance General)	(-) Activo Circulante	\$ 290,422.96	289,897.66	295,941.06	Una vez que la empresa cancele el total de sus obligaciones a corto plazo, tiene disponible un promedio de \$ 201,513.82 disponible para hacer frente a las obligaciones que surgen en el desarrollo de sus actividades, dicho resultado .
		Pasivo Circulante	\$ 97,441.62	88,599.89	88,715.74	
		Capital Neto de Trabajo	\$ 192,981.34	201,297.77	207,225.32	
c) Índice Actual	Activo/Pasivo (Balance General)	Activo	\$ 326,068.20	319,122.90	318,296.90	Esta razón indica la solidez que tiene la empresa ya que por cada dólar que debe a terceros, cuenta con un promedio de \$3.52 en activos de la misma.
		Pasivo	\$ 97,441.62	88,599.89	88,715.74	
		Índice Actual	\$ 3.35	3.60	3.59	
d) Razón de Efectivo	Efectivo+Inversiones C.P. Pasivo Corriente (Balance General)	Efectivo+ Inversiones C.P.	\$ 7,814.93	43,235.63	22,146.20	Esto significa que la empresa tiene un promedio de \$ 0.85 de disponibilidad inmediata para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
		Pasivo Circulante	\$ 97,441.62	88,599.89	88,715.74	
		Razón de Efectivo	\$ 0.08	0.49	0.25	
e) Prueba Acida	Activo Corr.- inventarios Pasivos Corrientes	Activo Cir - Inventarios	\$ 62,536.23	103,976.27	89,568.32	El dato de prueba ácida, significa que se cuenta con un promedio de \$ 0.95 por cada dólares que debe, sin incurrir a la venta del inventario.
		Pasivo Circulante	\$ 97,441.62	88,599.89	88,715.74	
		Prueba Acida	\$ 0.64	1.17	1.01	

Fuente: Elaboración propia

CORTINAS, S.A. de C.V.
Análisis financiero

Tipo de Análisis	Fórmula	Proyectado para	2014	2015	2016	Análisis
2.ANÁLISIS DE EFICIENCIA						
b) Rotación de Inventarios	Costo de ventas/Inv.Promedio	Costo de Ventas	\$ 334,993.49	371,842.78	412,745.48	Lo significa que el inventario rota un promedio de 1.82 veces al año, dicha razón muestra un incremento para los últimos dos periodos.
		Inventario	\$ 227,886.73	185,921.39	206,372.74	
		Rotación de Inventarios	1.47	2.00	2.00	
a) Días de Inventario	365 días/Rotación de Inv.	365 días	365	365	365	El resultado señala que se necesita de un promedio de 204.43 días para vender en totalidad el inventario. Reflejando un dato más favorable para los años 2015-2016.
		Rotación de Inventarios	1.47	2.00	2.00	
		Días de inventario	248.30	182.50	182.50	
b) Periodo Promedio de cobro	365 días/Rotación de ctas por cobrar	365 días	365	365	365	El dato indica, que la empresa tarde un promedio de 29.22 días convertir las cuentas por cobrar a efectivo.
		Rotación cta por Cobrar	12.49	12.49	12.49	
		Periodo Prom. de Cobro	29.22	29.22	29.22	
c) Periodo Promedio de pago	Cuentas por pagar/ (Compras/365 días)	Cuentas por pagar	19,388	39,606	52,011	El resultado indica que la empresa tarda un promedio de 36.00 días en pagar a sus proveedores.
		Compras/ 365 días	940.12	903.77	1,186.84	
		Periodo Prom. de pago	20.62	43.82	43.82	
d) Ciclo de conversión de efectivo	Periodo promedio de inventario	+Periodo promedio de inventario	248.30	182.50	182.50	Esta razón nos indica que la empresa requiere de un promedio de 197 días de capital de trabajo,
	Periodo promedio de cobros	+Periodo promedio de cobros	29.22	29.22	29.22	
	Cilco de operaciones	Cilco de operaciones	277.51	211.72	211.72	
	Periodo promedio de pagos	-Periodo promedio de pagos	20.62	43.82	43.82	
	Ciclo de conversión de efectivo	=Ciclo de conversión de efectivo	256.89	167.89	167.89	

Fuente: Elaboración propia

CORTINAS, S.A. de C.V.

Análisis financiero

Tipo de Análisis	Fórmula	Proyectado para	2014	2015	2016	Análisis														
3. ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO																				
a) Razon de Deuda	Pasivo/Activo	<table border="0"> <tr> <td>Pasivo</td> <td>\$</td> <td>97,441.62</td> <td>88,599.89</td> <td>88,715.74</td> </tr> <tr> <td>Activo</td> <td>\$</td> <td>326,068.20</td> <td>319,122.90</td> <td>318,296.90</td> </tr> <tr> <td>Razón de Deuda</td> <td>\$</td> <td>0.30</td> <td>0.28</td> <td>0.28</td> </tr> </table>	Pasivo	\$	97,441.62	88,599.89	88,715.74	Activo	\$	326,068.20	319,122.90	318,296.90	Razón de Deuda	\$	0.30	0.28	0.28			El resultado demuestra que por cada dólar que la empresa tiene en activos, los terceros han financiado un promedio de \$0.28
Pasivo	\$	97,441.62	88,599.89	88,715.74																
Activo	\$	326,068.20	319,122.90	318,296.90																
Razón de Deuda	\$	0.30	0.28	0.28																
b) Deuda capital	Deuda Total/Capital contable total	<table border="0"> <tr> <td>Deuda Total</td> <td>\$</td> <td>97,441.62</td> <td>88,599.89</td> <td>88,715.74</td> </tr> <tr> <td>Capital Contable Total</td> <td>\$</td> <td>228,626.58</td> <td>75,858.58</td> <td>81,896.43</td> </tr> <tr> <td>Deuda Capital</td> <td></td> <td>0.43</td> <td>1.17</td> <td>1.08</td> </tr> </table>	Deuda Total	\$	97,441.62	88,599.89	88,715.74	Capital Contable Total	\$	228,626.58	75,858.58	81,896.43	Deuda Capital		0.43	1.17	1.08			El resultado indica, que por cada dólar que se tienen en patrimonio se encuentra comprometido un promedio de \$0.89
Deuda Total	\$	97,441.62	88,599.89	88,715.74																
Capital Contable Total	\$	228,626.58	75,858.58	81,896.43																
Deuda Capital		0.43	1.17	1.08																
c) Cobertura de intereses	UAI/Gastos por Intereses	<table border="0"> <tr> <td>UAI</td> <td>\$</td> <td>97,045.95</td> <td>117,785.83</td> <td>141,511.64</td> </tr> <tr> <td>Gastos por Intereses</td> <td>\$</td> <td>4,929.97</td> <td>790.93</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Cobertura de Intereses</td> <td>\$</td> <td>19.68</td> <td>148.92</td> <td>0.00</td> </tr> </table>	UAI	\$	97,045.95	117,785.83	141,511.64	Gastos por Intereses	\$	4,929.97	790.93	0.00	Cobertura de Intereses	\$	19.68	148.92	0.00			Este resultado indica que la empresa puede cubrir los intereses un promedio de 84.30% de gastos por intereses, sin obtener pérdida.
UAI	\$	97,045.95	117,785.83	141,511.64																
Gastos por Intereses	\$	4,929.97	790.93	0.00																
Cobertura de Intereses	\$	19.68	148.92	0.00																

CORTINAS, S.A. de C.V.

Análisis financiero

Tipo de Análisis	Fórmula	Proyectado para	2014	2015	2016	Análisis														
4. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD																				
a) Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta/Ventas	<table border="0"> <tr> <td>Utilidad Bruta</td> <td>\$</td> <td>348,666.70</td> <td>387,020.03</td> <td>429,592.24</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>\$</td> <td>683,660.19</td> <td>758,862.81</td> <td>842,337.72</td> </tr> <tr> <td>Margen de Utilidad Bruta</td> <td></td> <td>0.51</td> <td>0.51</td> <td>0.51</td> </tr> </table>	Utilidad Bruta	\$	348,666.70	387,020.03	429,592.24	Ventas	\$	683,660.19	758,862.81	842,337.72	Margen de Utilidad Bruta		0.51	0.51	0.51			El dato indica que por cada dólar que la empresa vende se obtiene el 51% de utilidad bruta.
Utilidad Bruta	\$	348,666.70	387,020.03	429,592.24																
Ventas	\$	683,660.19	758,862.81	842,337.72																
Margen de Utilidad Bruta		0.51	0.51	0.51																
b) Margen de Utilidad Operación	Utilidad de Operación/Ventas	<table border="0"> <tr> <td>Utilidad de Operación</td> <td>\$</td> <td>97,045.95</td> <td>117,785.83</td> <td>288,080.60</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>\$</td> <td>683,660.19</td> <td>758,862.81</td> <td>842,337.72</td> </tr> <tr> <td>Margen Utilidad Operac.</td> <td></td> <td>0.14</td> <td>0.16</td> <td>0.34</td> </tr> </table>	Utilidad de Operación	\$	97,045.95	117,785.83	288,080.60	Ventas	\$	683,660.19	758,862.81	842,337.72	Margen Utilidad Operac.		0.14	0.16	0.34			Mide el margen obtenido una vez descontado los costos de venta, por tanto la empresa obtiene un promedio de 21% de utilidad operacional por cada dólar vendido.
Utilidad de Operación	\$	97,045.95	117,785.83	288,080.60																
Ventas	\$	683,660.19	758,862.81	842,337.72																
Margen Utilidad Operac.		0.14	0.16	0.34																
c) Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta/ Ventas	<table border="0"> <tr> <td>Utilidad Neta</td> <td>\$</td> <td>64,481.18</td> <td>81,896.43</td> <td>99,058.15</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>\$</td> <td>683,660.19</td> <td>758,862.81</td> <td>842,337.72</td> </tr> <tr> <td>Margen de Utilidad Neta</td> <td></td> <td>0.09</td> <td>0.11</td> <td>0.12</td> </tr> </table>	Utilidad Neta	\$	64,481.18	81,896.43	99,058.15	Ventas	\$	683,660.19	758,862.81	842,337.72	Margen de Utilidad Neta		0.09	0.11	0.12			Mide el margen obtenido una vez descontado los gastos de operación, por lo tanto la empresa obtiene un promedio del 11% de utilidad neta por cada dólar vendido.
Utilidad Neta	\$	64,481.18	81,896.43	99,058.15																
Ventas	\$	683,660.19	758,862.81	842,337.72																
Margen de Utilidad Neta		0.09	0.11	0.12																
e) Rendimiento sobre la Inversión	Utilidad Neta/ Activos Totales	<table border="0"> <tr> <td>Utilidad Neta</td> <td>\$</td> <td>64,481.18</td> <td>81,896.43</td> <td>99,058.15</td> </tr> <tr> <td>Activos Totales</td> <td>\$</td> <td>326,068.20</td> <td>319,122.90</td> <td>318,296.90</td> </tr> <tr> <td>Rendim. sobre la Inver.</td> <td></td> <td>0.20</td> <td>0.26</td> <td>0.31</td> </tr> </table>	Utilidad Neta	\$	64,481.18	81,896.43	99,058.15	Activos Totales	\$	326,068.20	319,122.90	318,296.90	Rendim. sobre la Inver.		0.20	0.26	0.31			Por cada dólar que se tiene invertidos en activos, generan un rendimiento promedio del 25%
Utilidad Neta	\$	64,481.18	81,896.43	99,058.15																
Activos Totales	\$	326,068.20	319,122.90	318,296.90																
Rendim. sobre la Inver.		0.20	0.26	0.31																
f) Rendimiento del capital contable	Utilidad Neta/Capital contable T.	<table border="0"> <tr> <td>Utilidad Neta</td> <td>\$</td> <td>64,481.18</td> <td>81,896.43</td> <td>99,058.15</td> </tr> <tr> <td>Capital contable total</td> <td>\$</td> <td>228,626.58</td> <td>75,858.58</td> <td>81,896.43</td> </tr> <tr> <td>Rendimiento capital C.</td> <td></td> <td>0.28</td> <td>1.08</td> <td>1.21</td> </tr> </table>	Utilidad Neta	\$	64,481.18	81,896.43	99,058.15	Capital contable total	\$	228,626.58	75,858.58	81,896.43	Rendimiento capital C.		0.28	1.08	1.21			Por cada dólar que se tiene invertidos en patrimonio, estos generan un rendimiento promedio de 86%.
Utilidad Neta	\$	64,481.18	81,896.43	99,058.15																
Capital contable total	\$	228,626.58	75,858.58	81,896.43																
Rendimiento capital C.		0.28	1.08	1.21																

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de caso práctico

La adopción e implementación de este modelo de plan financiero por parte de la administración de Cortinas, S.A. de C.V., se ha desarrollado con el objetivo de contar con una herramienta financiera, que brinde un fortalecimiento organizativo en los siguientes aspectos.

- Administración eficiente de los recursos con que cuenta la entidad, a través de una asignación apropiada y oportuna, contribuyendo al fortalecimiento organizacional.
- Establecimiento de controles periódicos que permitan evaluar la situación económica y financiera, además de contar con la capacidad de hacer correcciones a posibles cambios.
- Integración de todas las áreas de la empresa enfocadas a un mismo objetivo, sintiéndose parte importante dentro del funcionamiento de la misma.

Con estas acciones, se desarrollará una entidad más competitiva en el mercado a través de una solidez financiera.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada en las PYMES dedicadas a la comercialización de cortinas decorativas del municipio de San Salvador sobre la implementación de planes financieros que contribuyan a la proyección del crecimiento y las necesidades de financiamiento se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a) Se determinó que en las empresas investigadas no se aplican ningún tipo de herramientas de planeación financiera que permita evaluar, proyectar y controlar tanto la situación actual como el rumbo económico deseado, dificultando así el proceso de toma de decisiones enfocado a mejorar los resultados obtenidos.
- b) La gestión realizada por la empresas para la obtención de recursos financieros por medio de financiamiento externo son destinados en su mayoría a financiar el capital de trabajo y una menor parte para inversión en activos, lo cual demuestra que la administración de los fondos en el flujo de caja no es suficiente para mantener el capital de trabajo, reponer activos, atender los costos de los pasivos y lo más importante distribuir utilidades a los accionistas.
- c) Los encuestados carecen de una estructura organizativa bien definida en la cual se destaca la ausencia dentro del área administrativa de personal asignado específicamente a la planeación, gestión y control de las finanzas debido a que en la mayoría de los casos esta actividad es realizada por el propietario, limitando así el control adecuado y permanente de los recursos financieros por medio de acciones de monitoreo encaminadas a garantizar la continuidad de las operaciones del negocio.
- d) La falta de herramientas de control financiero influyen negativamente en la gestión realizada por parte del personal administrativo en el uso y aplicación de los recursos, obteniendo resultados deficientes reflejados en los niveles excesivos de los costos y gastos operativos.

4.2 Recomendaciones

Como resultado de la investigación y las conclusiones antes mencionadas se sugiere lo siguiente:

- a) Implementar planes financieros enfocados en la proyección del crecimiento, gestión eficiente y oportuna de recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la compañía.
- b) Definir políticas encaminadas en la determinación adecuada de las necesidades y usos del financiamiento, realizando un análisis previo de las opciones existentes en el mercado evaluando el impacto en la situación financiera.
- c) Elaborar una estructura organizativa con funciones y atribuciones bien definidas para cada unidad operativa que incluya la creación de un departamento de finanzas que facilite información oportuna e importante sobre la situación financiera de la empresa en un periodo de tiempo establecido y así definir acciones que mejoren la posición financiera de la empresa.
- d) Analizar y controlar constantemente la ejecución de los costos y gastos, mediante la implementación de presupuestos que incluya una clasificación detallada de los mismos, lo cual permitirá lograr los niveles de utilidad operacional deseada.

Bibliografía

Amat, Oriol. Año 2008. Octava Edición. *“Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones”*. Ediciones Gestión 2000.

Banco Central de Reserva de El Salvador. “Base de datos económica-financiera” Disponible en <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=33&lang=es> Consultado el 7 de junio de 2013.

Brealey Richard A.; Myers Stewart C.; Allen Franklin. Año 2010. Novena Edición. *“Principios de Finanzas corporativas”*. Editorial McGraw-Hill.

Código de comercio, Decreto N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970.

Código Tributario, Decreto N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991.

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. “Base de datos económica-financiera” Disponible en <http://www.conamype.gob.sv/index.php/novedades/noticias> Consultado el 28 de mayo de 2013.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB siglas en inglés). Año 2009. Primera Edición. *“Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)”*. Departamento de publicaciones IASCF.

Dirección General de Estadísticas y Censos. “Directorio Económico de Empresas 2011” Disponible en <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/publicaciones/category/45-directorio-de-empresas.html>. Consultado el 27 de mayo de 2013.

Hernández, Sampieri; Fernández Collado, Carlos; Baptista, Lucio Pilar. Año 2001. Segunda Edición. *“Metodología de la Investigación”*. Editorial McGraw-Hill. México.

Lawrence J. Gitman, Año 2003. Tercera edición. "*Principios de administración financiera*". Pearson Educación, Mexico.

Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto N° 296, de fecha 24 de julio de 1992.

Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991.

Ross, Stephen; Westerfield, Randolh; Jaffe Jeffrey. Año 2009. Octava Edición. "*Finanzas corporativas*". Editorial McGraw-Hill, México.

Saldívar, Antonio. Año 1990. Tercera edición. "*Planeación financiera de la empresa*" Trillas.

Scott Besley, F. Eugene Brigham. Año 2001. Sexta edición. "*Fundamentos de la administración Financiera*". Editorial McGraw-Hill, México.

Anexos

Índice de anexos

Anexo 1: Encuesta de la investigación

Anexo 2: Tabulación de preguntas de investigación

Estados financieros históricos:

Anexo 3: Análisis financiero método horizontal para los años 2011- 2012- 2013.

Anexo 4: Análisis financiero método vertical para los años 2011- 2012- 2013.

Estados financieros proyectados:

Anexo 5: Balance de situación financiera proyectado al 31 de diciembre de 2014- 2015- 2016.

Anexo 6: Estado de resultados proyectado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014- 2015-2016.

Anexo 7: Detalle de gastos de venta proyectados 2014-2015-2016.

Anexo 8: Detalle de gastos de administración proyectados 2014-2015-2016.

Anexo 9: Detalle de flujo de caja mensual proyectado 2014-2015-2016.

Anexo 10: Integración de utilidades acumuladas al 31 de diciembre de 2015.

Anexo 11: Integración de utilidades acumuladas al 31 de diciembre de 2016.

Anexo 12: Formato para control mensual de variaciones – ejecución vs presupuesto.

Anexo 13: Formato para cálculo de comisiones sobre ventas.

Anexo 14: Formato de solicitud de crédito.

Anexo 15: Formato de recibo.

Anexo 16: Formato de carta informativa (Depósitos en banco).

Anexo 17: Estado de cuenta (Saldo de facturas).

Anexo 18: Formato de requisición de compra.

Anexo 19: Formato de solicitud de ajuste en presupuesto.

Anexo 20: Formato de orden de compra.

Anexo 21: Tabla de amortización de crédito.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



Cargo que ocupa en la empresa: _____

Los alumnos: Jaime Alonso Castillo y José Neri García Quintanilla, estudiantes de la carrera de contaduría pública en la Universidad de El Salvador, nos dirigimos a usted de antemano deseándoles éxitos en sus labores diarias, con el motivo de solicitar su colaboración para responder al siguiente cuestionario destinado a recolección de información relativa a :

PLAN FINANCIERO PARA PROYECTAR EL CRECIMIENTO Y FINANCIAMIENTO EN PYMES DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE CORTINAS DECORATIVAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

Objetivo del cuestionario:

Recopilar información veraz y objetiva que permita evaluar la implementación de un plan financiero por parte de la administración, para proyectar adecuadamente las metas de crecimiento y la gestión del financiamiento.

A continuación se presentan una serie de preguntas, de las cuales usted debe seleccionar las alternativas de acuerdo a su criterio, los datos que proporcione serán utilizados únicamente para fines académicos, de antemano gracias por su colaboración.

Indicaciones generales:

Conteste de manera objetiva marcando con una "X" la opción que usted considere conveniente.

1. ¿Cuáles de los siguientes departamentos existen en la empresa?

Objetivo: Conocer la estructura organizativa de la empresa.

Finanzas Ventas Producción.

Contabilidad RRHH.

2. ¿De las siguientes herramientas de análisis financiero cuales aplica?

Objetivo: Conocer cuáles son las herramientas de análisis financiero que aplica.

Presupuestos Flujos de efectivo Ratios Financieros.

Estados financieros proyectados Ninguno

3. Si la empresa aplica herramientas de análisis financiero ¿En qué periodo de tiempo se evalúan?

Objetivo: Indagar sobre el periodo de tiempo en que se revisan las herramientas de análisis financiero.

Mensual Trimestral Semestral

Un año Nunca

4. ¿Cuáles de los siguientes indicadores financieros utiliza para evaluar los niveles de crecimiento?

Objetivo: Conocer la existencia y aplicación de índices financieros para evaluar el crecimiento.

Margen de utilidad Margen de ganancia operativa

Margen de contribución Bruta Ninguna

5. ¿En la empresa quiénes son los encargados en la toma de decisiones financieras?

Objetivo: Conocer los responsables en la toma de decisiones financieras.

Propietario Junta Directiva Contador General

Gerente General Gerente Financiero

6. ¿En qué medida considera importante el establecimiento de acciones para proyectar adecuadamente el crecimiento de la empresa?

Objetivo: Conocer la importancia del establecimiento de acciones para proyectar el crecimiento.

Mucho Poco Nada

7. A su criterio ¿Cuáles de las siguientes acciones de un plan financiero enfocadas a la proyección del crecimiento considera de importancia para su empresa?

Objetivo: Identificar las acciones enfocadas a crecimiento, importantes para la empresa.

Diversificación del producto.

Incrementar la participación en el mercado evaluando nuevos perfiles de clientes.

Ofrecer precios competitivos logrando la satisfacción del cliente.

Evaluar e identificar los canales de venta más eficientes.

Análisis de fuentes de financiamiento.

Ninguna

8. ¿La empresa aplica un plan financiero que permita proyectar el crecimiento y las necesidades de financiamiento?

Objetivo: Conocer si aplican algún tipo de plan financiero.

Sí No

9. ¿Cada cuánto tiempo gestiona créditos bancarios?

Objetivo: Determinar la periodicidad con que la empresa hace uso de financiamiento.

Semestral Al año 2 años

3 años 5 años Nunca

10. ¿Cuáles de las siguientes políticas considera de importancia para determinar adecuadamente la adquisición de financiamiento?

Objetivo: Identificar políticas para la obtención de financiamiento.

Evaluar las necesidades de financiamiento operativo y de inversión.

Identificar bajas tasas de interés y comisiones bancarias.

Medir el impacto del financiamiento en el flujo de efectivo

El capital de trabajo debe ser financiado con fuentes de corto plazo (crédito rotativo).

Proyectos de inversión deben ser financiados con fuentes largo plazo (créditos decrecientes).

Ninguna

11. Si la empresa cuenta con créditos bancarios ¿A cuáles de las siguientes actividades se destinan los recursos obtenidos por medio de financiamiento?

Objetivo: Indagar sobre las principales necesidades por las cuales la empresa obtiene financiamiento.

Inversión en activos Pago de dividendos

Pago a proveedores Expansión del negocio

12. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿Cómo evalúa el uso de los fondos adquiridos a través de financiamiento?

Objetivo: Conocer la gestión que realiza la administración con los fondos obtenidos.

Excelente Bueno Deficiente

13. ¿Cómo considera su conocimiento sobre planes financieros?

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento sobre planes financieros.

Excelente Muy bueno Bueno

Regular Nulo

14. ¿Qué elementos considera que se fortalecen con la implementación de un plan financiero?

Objetivo: Conocer qué aspectos se fortalecen con la implementación de un plan financiero.

Establecer ó mejorar el cumplimiento de metas de crecimiento.

Solvencia y liquidez financiera.

17. ¿Considera de utilidad e importancia contar con un documento técnico que facilite la elaboración de un plan financiero, con el objetivo de proyectar adecuadamente el crecimiento y financiamiento?

Objetivo: Determinar la utilidad e importancia de contar con un plan financiero para proyectar adecuadamente el crecimiento y financiamiento.

Sí

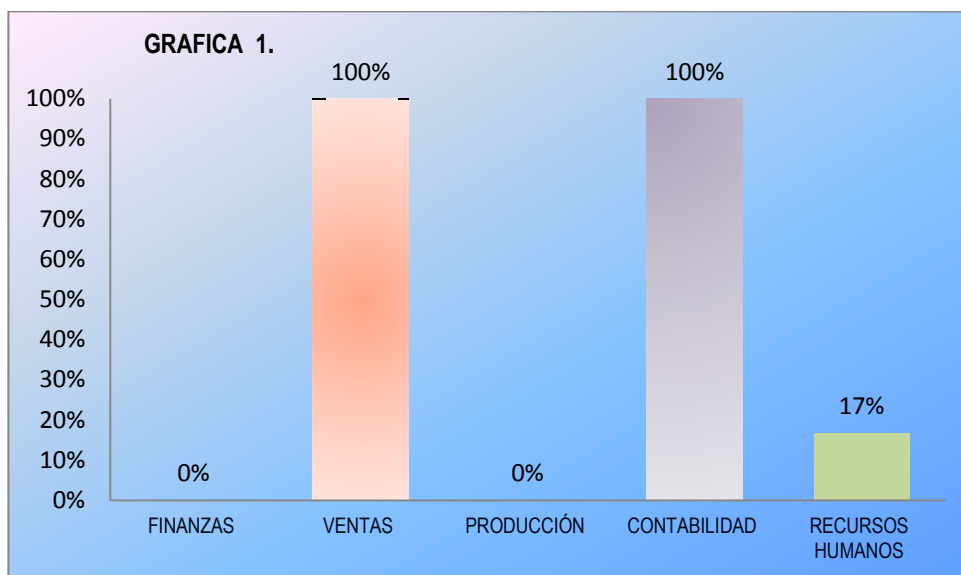
No

Tabulaciones

1. ¿CUALES DE LOS SIGUIENTES DEPARTAMENTOS EXISTEN EN LA EMPRESA?

Objetivo: Conocer la estructura organizativa de la empresa.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
FINANZAS	0	0%
VENTAS	6	100%
PRODUCCIÓN	0	0%
CONTABILIDAD	6	100%
RECURSOS HUMANOS	1	17%



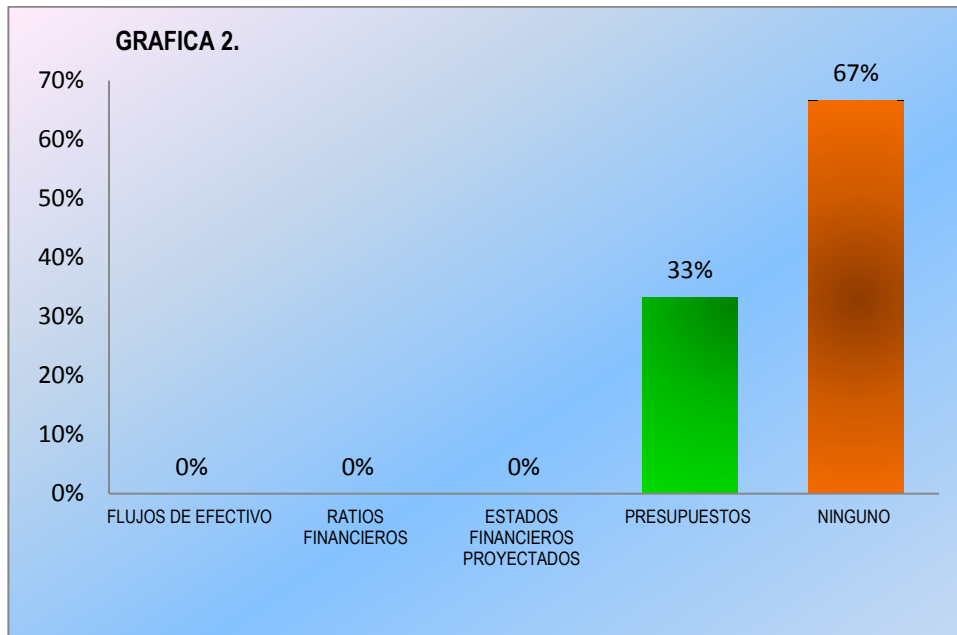
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Se tomo un universo de seis empresas con el objetivo de conocer los departamentos que existen, determinando que un 100% de los encuestados cuentan con un departamento de contabilidad y ventas, mientras tanto únicamente el 17% de las compañías poseen un área de recursos humanos, dichos resultados determinaron la carencia de un área financiera que sirva como apoyo a la administración en la toma de decisiones y contribuya a mejorar la coordinación de las actividades.

2. ¿DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO CUALES APLICA?

Objetivo: Conocer cuáles son las herramientas de análisis financiero que aplica.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
PRESUPUESTOS	2	33%
FLUJOS DE EFECTIVO	0	0%
RATIOS FINANCIEROS	0	0%
ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	0	0%
NINGUNO	4	67%



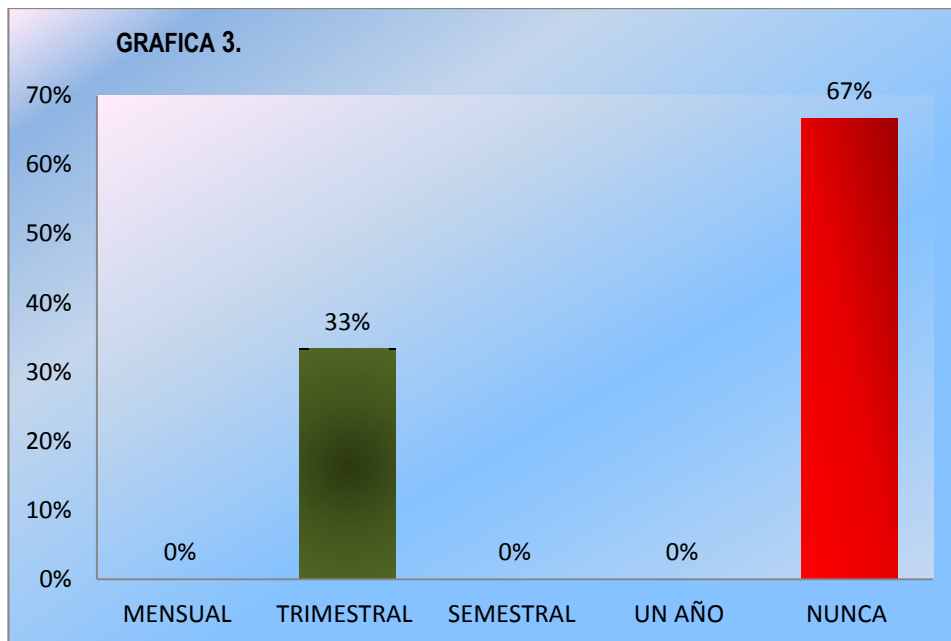
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a las empresas encuestadas el 33% aplican únicamente los presupuestos para controlar y medir los resultados, mientras que el 67% de las compañías manifiestan no utilizar herramientas de análisis financiero, lo que dificulta a la administración en el establecimiento de objetivos y metas, que contribuyan a mejorar la situación económica y financiera.

3. SI LA EMPRESA APLICA HERRAMIENTAS DE ANALISIS FINANCIEROS ¿EN QUE PERIODO DE TIEMPO SE EVALUAN?

Objetivo: Indagar sobre el periodo de tiempo en que se revisan las herramientas de análisis financiero.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
MENSUAL	0	0%
TRIMESTRAL	2	33%
SEMESTRAL	0	0%
UN AÑO	0	0%
NUNCA	4	67%



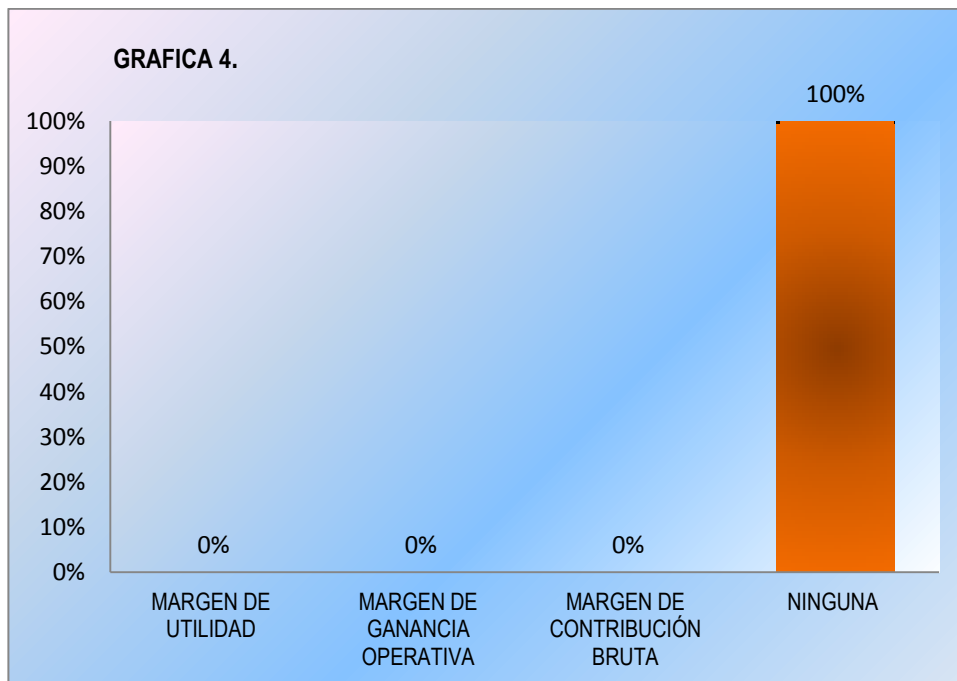
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a los datos obtenidos de las empresas objeto de estudio un 33% consideran que las herramientas de análisis financiero deberían ser evaluadas cada tres meses, esto significa que las compañías deciden mantener una revisión constante y a corto tiempo de los resultados, por consiguiente el 67% de las compañías manifestaron no aplicar herramientas financieras para su análisis.

4. ¿CÚALES DE LOS SIGUIENTES INDICADORES FINANCIEROS UTILIZA PARA EVALUAR LOS NIVELES DE CRECIMIENTO?

Objetivo: Conocer la existencia y aplicación de índices financieros para evaluar el crecimiento.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
MARGEN DE UTILIDAD	0	0%
MARGEN DE GANANCIA OPERATIVA	0	0%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN BRUTA	0	0%
NINGUNA	6	100%



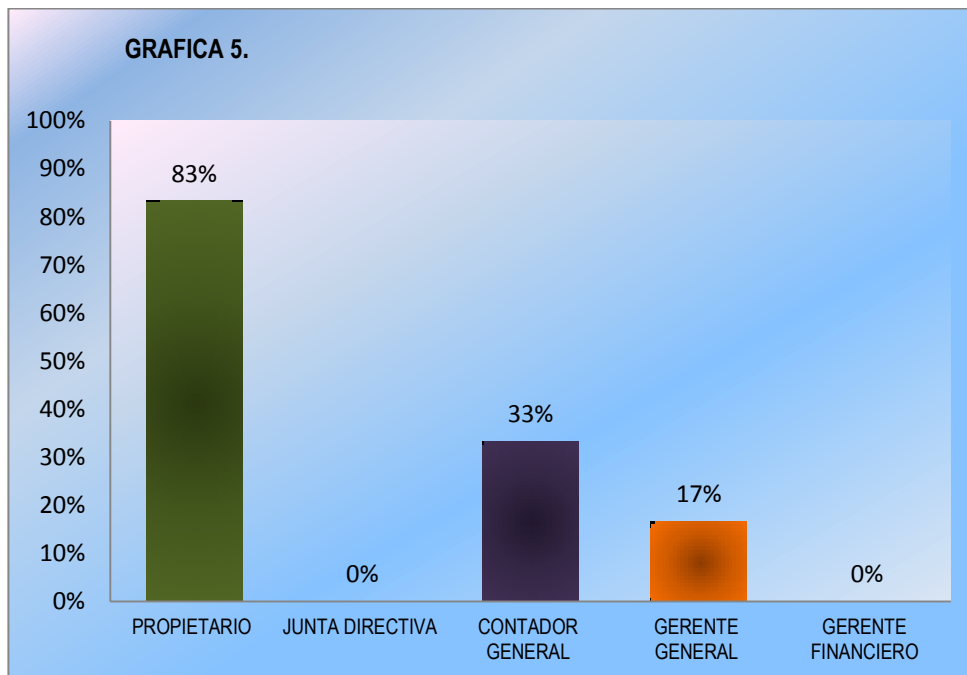
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Se listaron una serie de indicadores financieros que las empresas encuestadas pudieran estar utilizando para evaluar los niveles de crecimiento, obteniendo como resultado que el 100% de las empresas manifiestan no aplicarlos, dicha situación determinan que las compañías carecen de una adecuada proyección de crecimiento y medición del rendimiento.

5. ¿EN LA EMPRESA QUIÉNES SON LOS ENCARGADOS EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS?

Objetivo: Conocer los responsables en la toma de decisiones financieras.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
PROPIETARIO	5	83%
JUNTA DIRECTIVA	0	0%
CONTADOR GENERAL	2	33%
GERENTE GENERAL	1	17%
GERENTE FINANCIERO	0	0%



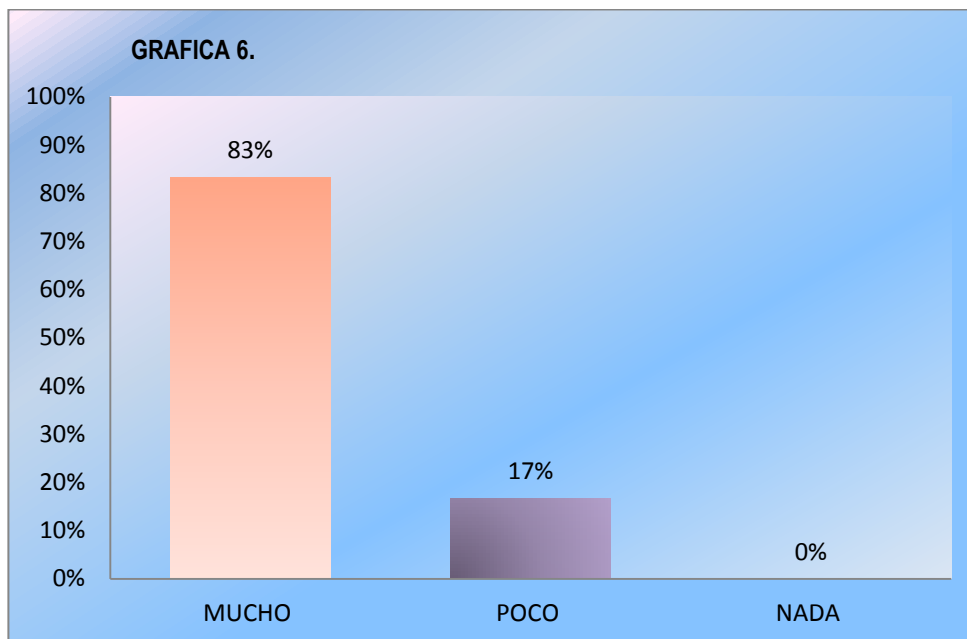
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con el objetivo de conocer quiénes son los encargados en la toma de decisiones el 83% de las empresas identificaron al propietario, seguido de un 33% por el contador general, y finalmente el gerente con el 17%. Los datos de este estudio demuestran que en las PYMES es el propietario (identificado como el mayor accionista) el responsable de las gestiones administrativas y financieras.

6. ¿EN QUÉ MEDIDA CONSIDERA IMPORTANTE EL ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES PARA PROYECTAR ADECUADAMENTE EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA?

Objetivo: Conocer la importancia del establecimiento de acciones para proyectar el crecimiento.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
MUCHO	5	83%
POCO	1	17%
NADA	0	0%



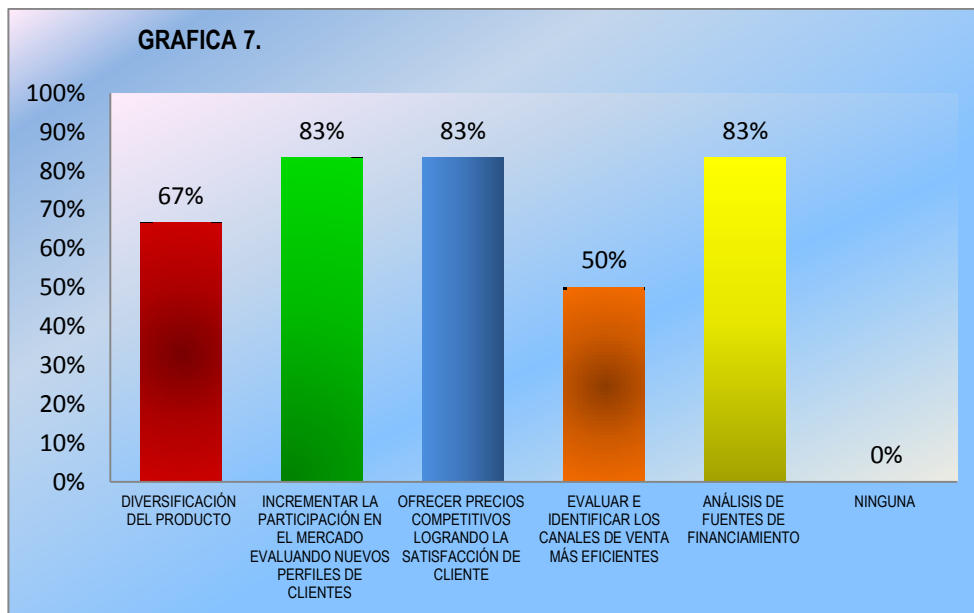
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con los datos obtenidos un 83% de las compañías consideran de mucha importancia el establecimiento de acciones para proyectar adecuadamente el crecimiento, mientras tanto el 17% de las empresas estima que sería de poca utilidad dichas gestiones. Cabe señalar que más de la tercera parte de la población valora positivamente el establecimiento y uso de acciones para mejorar la situación de la entidad.

7. A SU CRITERIO ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES ACCIONES ENFOCADAS A LA PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO CONSIDERA DE IMPORTANCIA PARA SU EMPRESA?

Objetivo: Identificar las acciones enfocadas a crecimiento, importantes para la empresa.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO	4	67%
INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EVALUANDO NUEVOS PERFILES DE CLIENTES	5	83%
OFRECER PRECIOS COMPETITIVOS LOGRANDO LA SATISFACCIÓN DE CLIENTE	5	83%
EVALUAR E IDENTIFICAR LOS CANALES DE VENTA MÁS EFICIENTES	3	50%
ANÁLISIS DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	5	83%
NINGUNA	0	0%



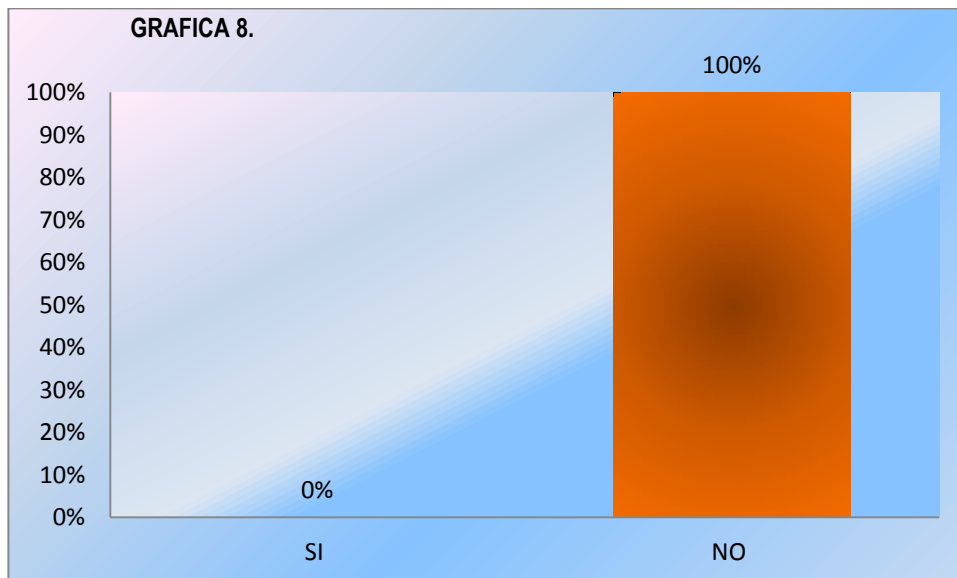
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El personal encuestado opina que las acciones enfocadas a la proyección del crecimiento son de vital importancia, por lo tanto un 83% considera incrementar la participación en el mercado evaluando nuevos perfiles de clientes, ofrecer precios competitivos logrando la satisfacción de cliente, y analizando las fuentes de financiamiento. Por otra parte el 67% afirma que la empresa se beneficiara con la diversificación del producto. En una cantidad menor un 50% contestaron a favor de evaluar e identificar los canales de venta más eficientes.

8. ¿LA EMPRESA APLICA UN PLAN FINANCIERO QUE PERMITA PROYECTAR EL CRECIMIENTO Y LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO?

Objetivo: Conocer si aplican algún tipo de plan financiero.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%



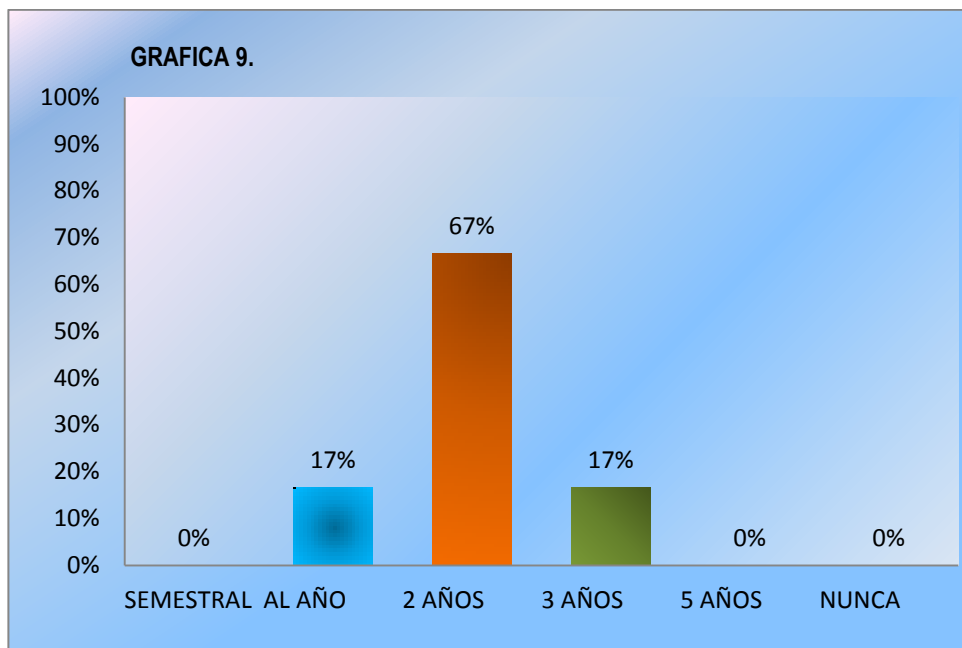
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

En cuanto a la implementación de un plan financiero que permita proyectar el crecimiento y las necesidades de financiamiento el 100% de las compañías en estudio señalaron carecer de dicho documento. Cabe destacar que las empresas consideran de mucha importancia fijar guías para coordinar y controlar las actividades empresariales con el propósito de lograr sus objetivos.

9. ¿CADA CUANTO TIEMPO GESTIONA CRÉDITOS BANCARIOS?

Objetivo: Determinar la periodicidad con que la empresa hace uso de financiamiento.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SEMESTRAL	0	0%
AL AÑO	1	17%
2 AÑOS	4	67%
3 AÑOS	1	17%
5 AÑOS	0	0%
NUNCA	0	0%



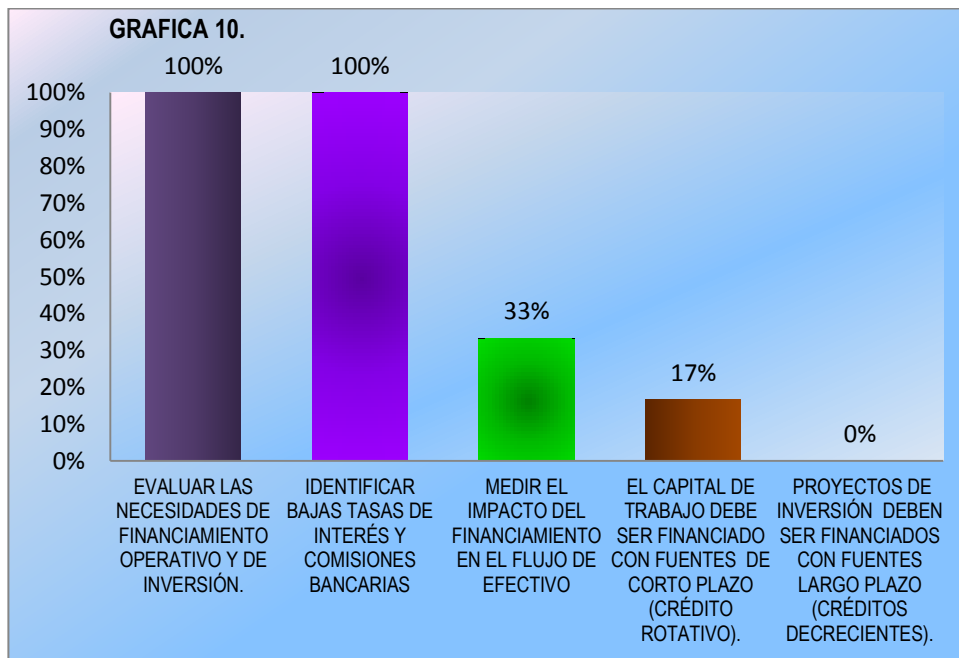
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Según las empresas encuestadas un 67% respondieron que el periodo de tiempo en que hacen uso del financiamiento es de dos años, mientras que el 34% estima conveniente gestionar créditos bancarios en uno y tres años respectivamente. Las PYMES hacen uso recurrente de créditos bancarios, y a falta de controles se convierte en un riesgo de liquidez y de solvencia para las compañías.

10. ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES POLÍTICAS CONSIDERA DE IMPORTANCIA PARA DETERMINAR ADECUADAMENTE LA ADQUISICIÓN DE FINANCIAMIENTO?

Objetivo: Identificar políticas para la obtención de financiamiento.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
EVALUAR LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO OPERATIVO Y DE INVERSIÓN.	6	100%
IDENTIFICAR BAJAS TASAS DE INTERÉS Y COMISIONES BANCARIAS	6	100%
MEDIR EL IMPACTO DEL FINANCIAMIENTO EN EL FLUJO DE EFECTIVO	2	33%
EL CAPITAL DE TRABAJO DEBE SER FINANCIADO CON FUENTES DE CORTO PLAZO (CRÉDITO ROTATIVO).	1	17%
PROYECTOS DE INVERSIÓN DEBEN SER FINANCIADOS CON FUENTES LARGO PLAZO (CRÉDITOS DECRECIENTES).	0	0%
NINGUNA	0	0%



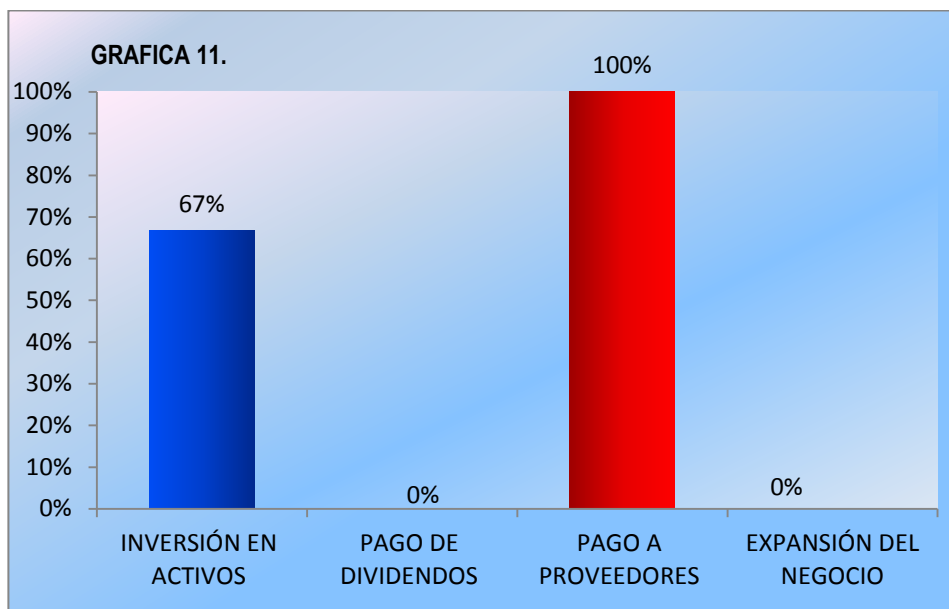
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

En cuanto a la importancia en el establecimiento de políticas para determinar adecuadamente la adquisición del financiamiento el 100% de las empresas consideran evaluar las necesidades de financiamiento operativo y de inversión, de igual forma coincide en identificar bajas tasas de interés y comisiones bancarias, seguido del 33% que estima factible medir el impacto del financiamiento en el flujo de efectivo. Solo un 17% opinan que el capital de trabajo debe ser financiado con fuentes de corto plazo (créditos rotativos).

11. SI LA EMPRESA CUENTA CON CRÉDITOS BANCARIOS ¿A CUÁLES DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES SE DESTINAN LOS RECURSOS OBTENIDOS POR MEDIO DE FINANCIAMIENTO?

Objetivo: Indagar sobre las principales necesidades por las cuales la empresa obtiene financiamiento.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
INVERSIÓN EN ACTIVOS	4	67%
PAGO DE DIVIDENDOS	0	0%
PAGO A PROVEEDORES	6	100%
EXPANSIÓN DEL NEGOCIO	0	0%



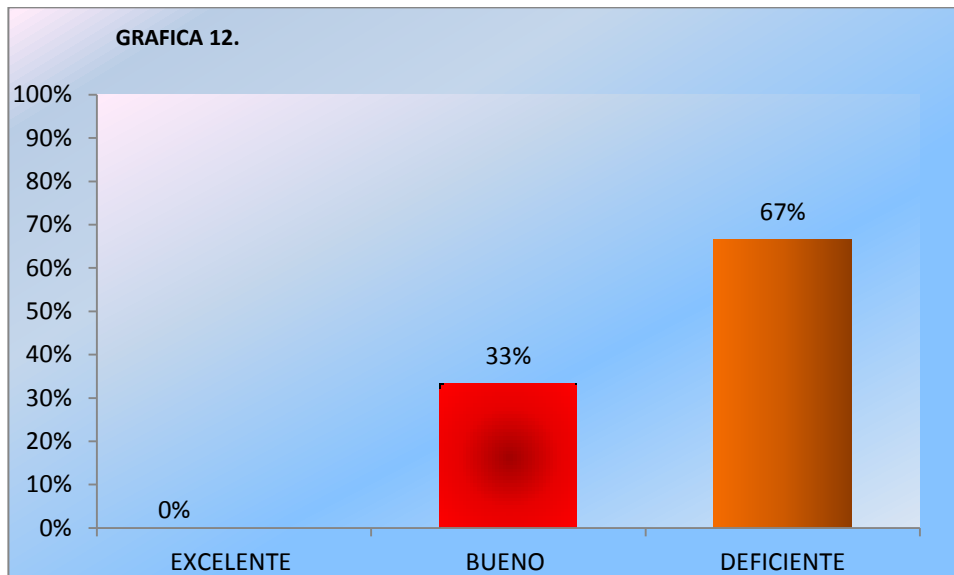
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Las empresas en estudio cuentan con créditos bancarios, el 100% de las compañías destinaron los fondos al pago de proveedores, y los préstamos direccionados a la inversión de activos lo constituye un 67%. La obtención de créditos para cancelar a los proveedores indica la falta de una adecuada gestión de cobro y un desconocimiento de la administración del capital de trabajo, por lo que la falta de inversión en activos no permite lograr una expansión del negocio.

12. SI LA RESPUESTA A LA PREGUNTA ANTERIOR ES AFIRMATIVA ¿CÓMO EVALÚA EL USO DE LOS FONDOS ADQUIRIDOS A TRAVÉS DE FINANCIAMIENTO?

Objetivo: Conocer la gestión que realiza la administración con los fondos obtenidos.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJES
EXCELENTE	0	0%
BUENO	2	33%
DEFICIENTE	4	67%



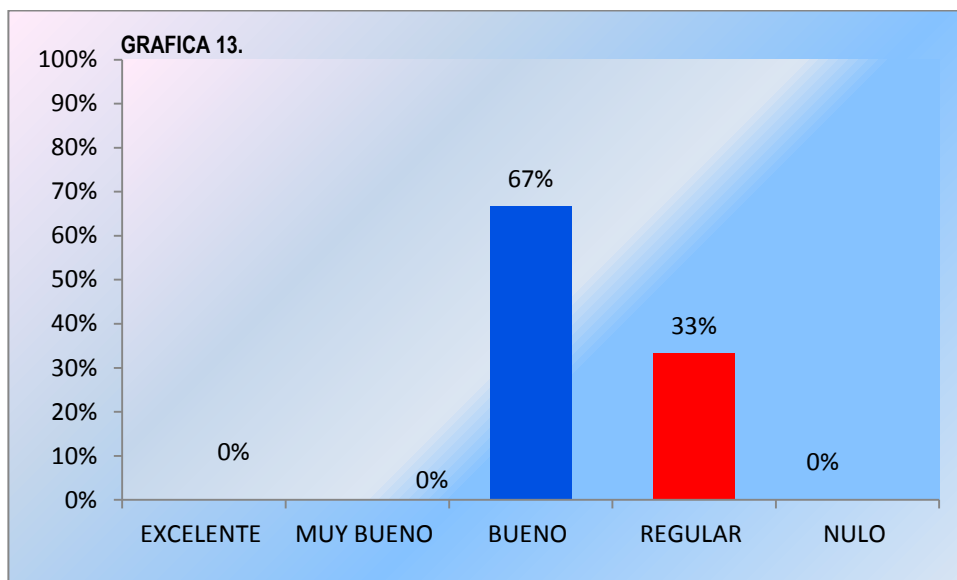
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los resultados obtenidos sobre el uso de los fondos adquiridos a través del financiamiento, el 67% de las empresas lo consideran que se utiliza de manera deficiente, y un 33% lo determinan como bueno. La razón principal para considerar defectuosa la administración del financiamiento se debe a la falta de herramientas y políticas financieras, para evaluar adecuadamente la adquisición de créditos bancarios.

13. ¿CÓMO CONSIDERA SU CONOCIMIENTO SOBRE PLANES FINANCIEROS?

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento sobre planes financieros.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	0	0%
BUENO	4	67%
REGULAR	2	33%
NULO	0	0%



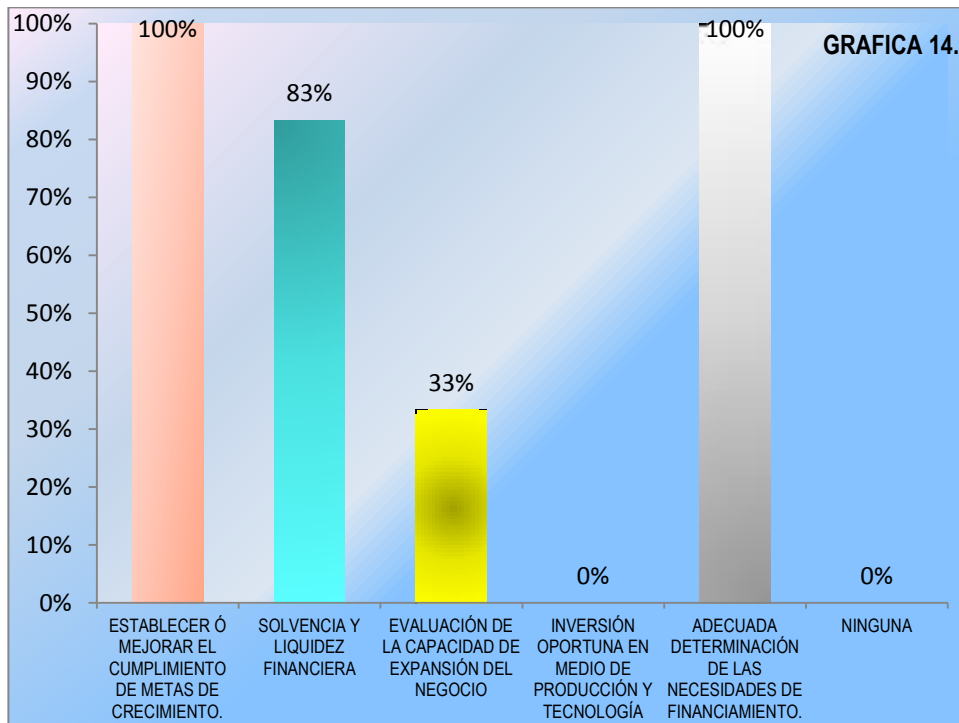
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con el objetivo de indagar sobre el conocimiento del personal encargado de la administración en relación a los planes financieros, el 67% dice tener buenos conocimientos sobre procedimientos financieros, mientras que un 33% afirma tener un bajo conocimiento en la materia.

14. ¿QUÉ ELEMENTOS CONSIDERA QUE SE FORTALECEN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO?

Objetivo: Conocer qué aspectos se fortalecen con la implementación de un plan financiero.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
ESTABLECER Ó MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE CRECIMIENTO.	6	100%
SOLVENCIA Y LIQUIDEZ FINANCIERA	5	83%
EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE EXPANSIÓN DEL NEGOCIO	2	33%
INVERSIÓN OPORTUNA EN MEDIO DE PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA	0	0%
ADECUADA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO.	6	100%
NINGUNA	0	0%



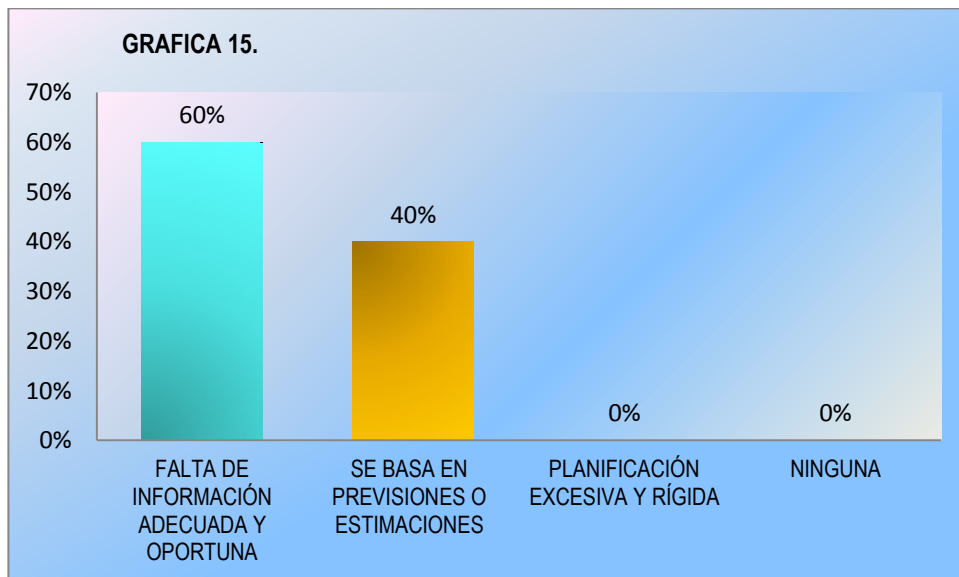
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Con la implementación de un plan financiero, el 100% de las empresas estiman conveniente establecer o mejorar el cumplimiento de metas de crecimiento y la adecuada determinación de las necesidades de financiamiento, seguido del 83% que considera importante mejorar la solvencia y liquidez financiera. En un porcentaje menor el 33% señala evaluar la capacidad de expansión del negocio.

15. ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONSIDERA COMO DESVENTAJAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO?

Objetivo: Determinar cuáles son las desventajas de implementar un plan financiero.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
FALTA DE INFORMACIÓN ADECUADA Y OPORTUNA	6	60%
SE BASA EN PREVISIONES O ESTIMACIONES	4	40%
PLANIFICACIÓN EXCESIVA Y RÍGIDA	0	0%
NINGUNA	0	0%



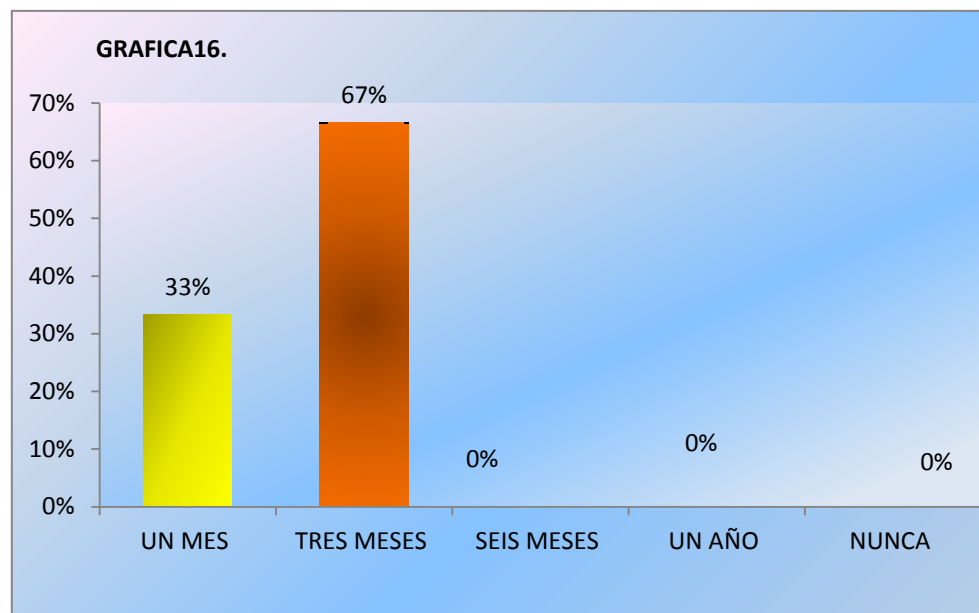
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Las mayores desventajas que los encuestados consideran de usar un plan financiero es la falta de información adecuada y oportuna en un 60%, seguido del 40% de las empresas que basaron su opinión sobre las previsiones y estimaciones. Lo que más preocupa a las empresas es obtener información errónea que conlleva a tomar decisiones equivocadas.

16. ¿EN QUÉ PERIODO DE TIEMPO SE REvisa Y EVALÚA LA EJECUCIÓN DE UN PLAN FINANCIERO?

Objetivo: Identificar el tiempo necesario para revisar la ejecución del plan financiero.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
UN MES	2	33%
TRES MESES	4	67%
SEIS MESES	0	0%
UN AÑO	0	0%
NUNCA	0	0%



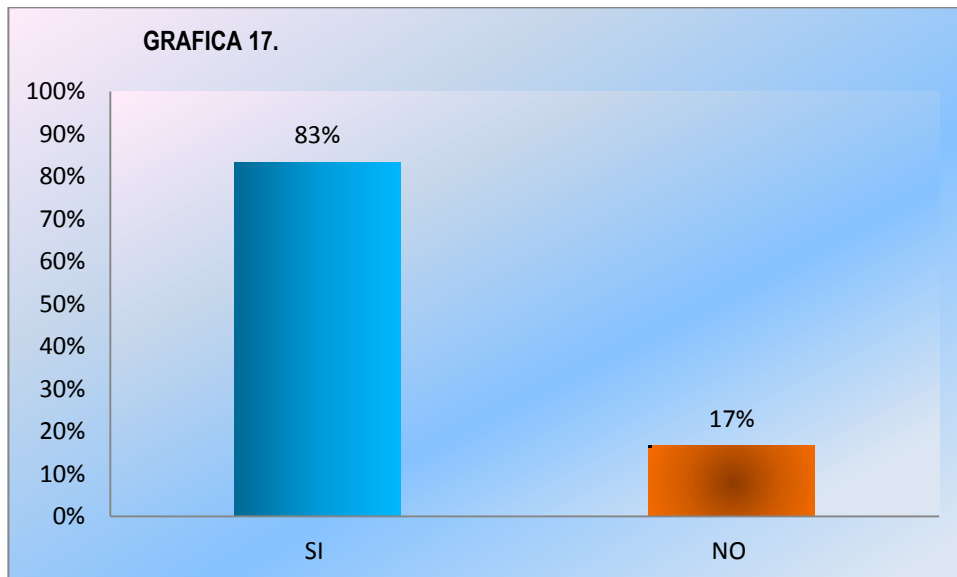
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

En esta pregunta las empresas encuestadas opinan sobre el periodo de tiempo en que debería revisar y evaluar la ejecución de un plan financiero, el 67% considera conveniente el periodo de tres meses, mientras que un 33% afirma que el tiempo necesario es de un mes, los resultados se fundamentan en el sentido que para llevar a cabo las medidas correctivas de las posibles desviaciones se necesita de un tiempo considerado para lograr las metas del periodo corriente.

17. ¿CONSIDERA DE UTILIDAD E IMPORTANCIA CONTAR CON UN DOCUMENTO TÉCNICO QUE FACILITE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO, CON EL OBJETIVO DE PROYECTAR ADECUADAMENTE EL CRECIMIENTO Y FINANCIAMIENTO?

Objetivo: Determinarla utilidad e importancia de contar con un plan financiero para proyectar adecuadamente el crecimiento y financiamiento.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJES
SI	5	83%
NO	1	17%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 83% de las compañías encuestadas opinan que es de utilidad e importancia contar con un documento técnico que facilite la elaboración de un plan financiero, y en una cantidad menor que representa el 17% respondió de forma negativa. Se destaca la trascendencia que tiene para las empresas dedicadas a la comercialización de cortinas el desarrollo de una guía orientada a proyectar adecuadamente el crecimiento y financiamiento.

Anexo No. 3

CORTINAS, S.A. DE C.V.				ANÁLISIS HORIZONTAL			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012-2013				VARIACIONES 2011-2012		VARIACIONES 2012-2013	
(VALORES EN DÓLARES)							
ACTIVO	2011	2012	2013	Variaciones	%	Variaciones	%
ACTIVOS CORRIENTES							
Efectivo y Equivalente	20,472.23	22,025.22	15,373.97	1,552.99	7.59%	(6,651.25)	-30.20%
Documentos por Cobrar	67,406.63	76,566.25	51,619.94	9,159.62	13.59%	(24,946.31)	-32.58%
Inventario de Mercadería	236,458.83	287,864.39	219,737.33	51,405.56	21.74%	(68,127.06)	-23.67%
Pagos Anticipados	3,851.47	13,357.13	-	9,505.66	246.81%	(13,357.13)	-100.00%
	328,189.16	399,812.99	286,731.24	71,623.83	21.82%	(113,081.75)	-28.28%
ACTIVOS NO CORRIENTES							
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	16,695.47	37,760.96	41,645.24	21,065.49	126.17%	3,884.28	10.29%
	16,695.47	37,760.96	41,645.24	21,065.49	126.17%	3,884.28	10.29%
ACTIVOS TOTALES	344,884.63	437,573.95	328,376.48	92,689.32	26.88%	(109,197.47)	-24.96%
PASIVO Y PATRIMONIO							
PASIVOS CORRIENTES							
Prestamos Bancarios	56,971.78	136,675.07	87,748.06	79,703.29	139.90%	(48,927.01)	-35.80%
Proveedores	41,840.32	43,546.50	7,034.29	1,706.18	4.08%	(36,512.21)	-83.85%
Retenciones Legales	22,615.74	3,531.03	6,987.06	(19,084.71)	-84.39%	3,456.03	97.88%
Otros Acreedores	18,947.92	24,184.50	11,572.80	5,236.58	27.64%	(12,611.70)	-52.15%
Impuesto por Pagar	18,441.18	715.17	21,639.52	(17,726.01)	-96.12%	20,924.35	2925.79%
Obligaciones a Corto Plazo	825.00	6,008.65	-	5,183.65	628.32%	(6,008.65)	-100.00%
	159,641.94	214,660.92	134,981.73	55,018.98	34.46%	(79,679.19)	-37.12%
PASIVOS NO CORRIENTES							
Cuentas por Pagar(L.P.)	21,046.98	54,425.61	-	33,378.63	158.59%	(54,425.61)	-100.00%
Préstamos Bancarios	18,990.59	45,558.36	29,249.35	26,567.76	139.90%	(16,309.00)	-35.80%
Provisiones para Obligaciones Laborales	1,115.67	1,115.67	-	-	0.00%	(1,115.67)	-100.00%
	41,153.24	101,099.64	29,249.35	59,946.39	145.67%	(71,850.28)	-71.07%
PASIVOS TOTALES	200,795.18	315,760.55	164,231.08	114,965.37	57.26%	(151,529.47)	-47.99%
PATRIMONIO							
Capital Social	60,640.00	60,640.00	60,640.00	-	0.00%	-	0.00%
Reserva Legal	12,128.00	12,128.00	12,128.00	-	0.00%	-	0.00%
utilidades Acumuladas	43,834.30	43,321.45	49,045.40	(512.85)	-1.17%	5,723.95	13.21%
Utilidad del Presente Ejercicio	27,487.15	5,723.95	42,332.00	(21,763.20)	-79.18%	36,608.05	639.56%
TOTAL PATRIMONIO	144,089.45	121,813.40	164,145.40	(22,276.05)	-15.46%	42,332.00	34.75%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	344,884.63	437,573.95	328,376.48	92,689.32	26.88%	(109,197.47)	-24.96%

CORTINAS, S.A. DE C.V.							
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012-2013							
(VALORES EN DÓLARES)							
	2011	2012	2013	ANÁLISIS HORIZONTAL			
				VARIACIONES 2011-2012		VARIACIONES 2012-2013	
				Variaciones	%	Variaciones	%
Venta de Mercadería	542,416.70	588,921.08	615,910.08	46,504.38	8.57%	26,989.00	4.58%
(-)Costo de Venta	272,628.60	313,170.29	266,963.38	40,541.69	14.87%	(46,206.91)	-14.75%
Utilidad Bruta	269,788.10	275,750.79	348,946.70	5,962.69	2.21%	73,195.91	26.54%
(-) Gastos de Operación							
Gastos de Venta	166,302.99	189,096.26	198,760.78	22,793.27	13.71%	9,664.52	5.11%
Gastos de Administración	56,476.59	54,857.86	74,459.00	(1,618.73)	-2.87%	19,601.14	35.73%
Total Gastos de Operación	222,779.58	243,954.12	273,219.78	21,174.54	9.50%	29,265.66	12.00%
Utilidad de Operación.	47,008.52	31,796.67	75,726.92	(15,211.85)	-32.36%	43,930.25	138.16%
Ingresos y Gastos No Operacionales							
Otros Ingresos	324.40	422.99	-	98.59	30.39%	(422.99)	-100.00%
Gastos Financieros	7,323.99	21,990.15	10,098.97	14,666.16	200.25%	(11,891.18)	-54.08%
Total Ingresos y Gastos No Operacion	6,999.59	21,567.16	10,098.97	14,567.57	208.12%	(11,468.19)	-53.17%
Utilidad Antes de Reserva e Impuestos	40,008.93	10,229.51	65,627.95	(29,779.42)	-74.43%	55,398.44	541.56%
Impuesto Sobre la Renta	12,521.78	4,505.56	23,295.95	(8,016.22)	-64.02%	18,790.39	417.05%
Utilidad del Ejercicio	27,487.15	5,723.95	42,332.00	(21,763.20)	-79.18%	36,608.05	639.56%

CORTINAS, S.A. DE C.V.						
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012-2013						
(VALORES EN DÓLARES)				ANÁLISIS VERTICAL		
<u>ACTIVO</u>	2011	2012	2013	2011	2012	2013
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>						
Efectivo y Equivalente	20,472.23	22,025.22	15,373.97	5.94%	5.03%	4.68%
Documentos por Cobrar	67,406.63	76,566.25	51,619.94	19.54%	17.50%	15.72%
Inventario de Mercadería	236,458.83	287,864.39	219,737.33	68.56%	65.79%	66.92%
Pagos Anticipados	3,851.47	13,357.13	-	1.12%	3.05%	0.00%
	328,189.16	399,812.99	286,731.24			
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u>						
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	16,695.47	37,760.96	41,645.24	4.84%	8.63%	12.68%
	16,695.47	37,760.96	41,645.24			
<u>ACTIVOS TOTALES</u>	344,884.63	437,573.95	328,376.48	100%	100%	100%
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>						
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>						
Prestamos Bancarios	56,971.78	136,675.07	87,748.06	16.52%	31.23%	26.72%
Proveedores	41,840.32	43,546.50	7,034.29	12.13%	9.95%	2.14%
Retenciones Legales	22,615.74	3,531.03	6,987.06	6.56%	0.81%	2.13%
Otros Acreedores	18,947.92	24,184.50	11,572.80	5.49%	5.53%	3.52%
Impuesto por Pagar	18,441.18	715.17	21,639.52	5.35%	0.16%	6.59%
Obligaciones a Corto Plazo	825.00	6,008.65	-	0.24%	1.37%	0.00%
	159,641.94	214,660.92	134,981.73			
<u>PASIVOS NO CORRIENTES</u>						
Cuentas por Pagar(L.P.)	21,046.98	54,425.61	-	6.10%	12.44%	0.00%
Préstamos Bancarios	18,990.59	45,558.36	29,249.35	5.51%	10.41%	8.91%
Provisiones para Obligaciones Laborales	1,115.67	1,115.67	-	0.32%	0.25%	0.00%
	41,153.24	101,099.64	29,249.35			
<u>PASIVOS TOTALES</u>	200,795.18	315,760.55	164,231.08	58%	72%	50%
<u>PATRIMONIO</u>						
Capital Social	60,640.00	60,640.00	60,640.00	17.58%	13.86%	18.47%
Reserva Legal	12,128.00	12,128.00	12,128.00	3.52%	2.77%	3.69%
utilidades Acumuladas	43,834.30	43,321.45	49,045.40	12.71%	9.90%	14.94%
Utilidad del Presente Ejercicio	27,487.15	5,723.95	42,332.00	7.97%	1.31%	12.89%
TOTAL PATRIMONIO	144,089.45	121,813.40	164,145.40	42%	28%	50%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	344,884.63	437,573.95	328,376.48	100%	100%	100%

CORTINAS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012-2013
(VALORES EN DÓLARES)

	2011	2012	2013	ANÁLISIS VERTICAL		
				2011	2012	2013
Venta de Mercadería	\$ 542,416.70	\$ 588,921.08	\$ 615,910.08			
(-)Costo de Venta	\$ 272,628.60	\$ 313,170.29	\$ 266,963.38	50.26%	53.18%	43.34%
Utilidad bruta	\$ 269,788.10	\$ 275,750.79	\$ 348,946.70	49.74%	46.82%	56.66%
(-)GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de Venta	\$ 166,302.99	\$ 189,096.26	\$ 198,760.78	30.66%	32.11%	32.27%
Gastos de Administración	\$ 56,476.59	\$ 54,857.86	\$ 74,459.00	10.41%	9.31%	12.09%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 222,779.58	\$ 243,954.12	\$ 273,219.78	41.07%	41.42%	44.36%
UTILIDAD DE OPERACION	\$ 47,008.52	\$ 31,796.67	\$ 75,726.92	8.67%	5.40%	12.30%
(+/-)INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES						
Otros Ingresos	\$ 324.40	\$ 422.99	\$ -	0.06%	0.07%	0.00%
Gastos Financieros	\$ 7,323.99	\$ 21,990.15	\$ 10,098.97	1.35%	3.73%	1.64%
TOTAL INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 6,999.59	\$ 21,567.16	\$ 10,098.97	1.29%	3.66%	1.64%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	\$ 40,008.93	\$ 10,229.51	\$ 65,627.95	7.38%	1.74%	10.66%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 12,521.78	\$ 4,505.56	\$ 23,295.95	2.31%	0.77%	3.78%
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 27,487.15	\$ 5,723.95	\$ 42,332.00	5.07%	0.97%	6.87%

CORTINAS, S.A. de C.V.			
Balance General al 31 de Diciembre de 2014-2015-2016			
(VALORES EN US. DOLARES)			
<u>ACTIVO</u>	2014	2015	2016
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>			
Efectivo y Equivalentes	7,814.93	43,235.63	22,146.20
Documentos y Cuentas por Cobrar	54,721.30	60,740.64	67,422.11
Inventario de Mercaderia	227,886.73	185,921.39	206,372.74
	290,422.96	289,897.66	295,941.06
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u>			
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	35,645.24	29,225.24	22,355.84
	326,068.20	319,122.90	318,296.90
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>			
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>			
Préstamos Bancarios	57,171.84	-	-
Proveedores	19,387.57	39,605.91	52,010.69
Impuestos por Pagar	19,562.20	26,720.07	32,461.37
Pasivo Laboral	1,320.00	2,732.40	4,243.67
Dividendos por Pagar		19,541.51	
	97,441.62	88,599.89	88,715.74
	97,441.62	88,599.89	88,715.74
<u>PASIVOS TOTALES</u>			
<u>PATRIMONIO</u>			
Capital Social	60,640.00	60,640.00	60,640.00
Reserva Legal	12,128.00	12,128.00	12,128.00
Utilidades Acumuladas	91,377.40	75,858.58	57,755.01
Utilidad del Presente Ejercicio	64,481.18	81,896.43	99,058.15
TOTAL PATRIMONIO	228,626.58	230,523.01	229,581.16
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	326,068.20	319,122.90	318,296.90

CORTINAS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014-2015-2016
(VALORES EN US. DOLARES)

	2014	2015	2016
Venta de Mercadería	683,660.19	758,862.81	842,337.72
(-)Costo de Venta	334,993.49	371,842.78	412,745.48
Utilidad bruta	348,666.70	387,020.03	429,592.24
(-)Gastos de Operación.			
Gastos de Venta	170,859.73	182,819.91	195,617.31
Gastos de Administración	80,761.02	86,414.29	92,463.29
Total Gastos de Operación	251,620.75	269,234.20	288,080.60
Utilidad de Operación.	97,045.95	117,785.83	141,511.64
Gastos Financieros			
Intereses	4,929.97	790.93	-
Total Gastos Financieros	4,929.97	790.93	-
Utilidad Antes de Reserva e Impuestos	92,115.97	116,994.90	141,511.64
Reserva Legal 7%	6,448.12	8,189.64	9,905.81
Utilidad antes de Impuesto	85,667.85	108,805.26	131,605.83
Impuesto Sobre la Renta	25,700.36	32,641.58	39,481.75
UTILIDAD DEL EJERCICIO	59,967.50	76,163.68	92,124.08

CORTINAS, SA de CV
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014
(Valores en Dólares)

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO 1
Sueldos	4,450.00	4,450.00	4,450.00	4,450.00	4,450.00	4,450.00	4,450.00	4,450.00	4,450.00	4,450.00	4,450.00	4,450.00	53,400.00
Vacaciones	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	1,344.00
Aguinaldos	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000.00
Aporte Patronal ISSS-AFP	650.09	650.09	650.09	650.09	650.09	650.09	650.09	650.09	650.09	650.09	650.09	650.09	7,801.02
Honorarios Abogados	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Auditoria Externa	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	2,700.00
Comunicaciones	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Servicio Agua	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	84.00
Energia Electrica	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	1,080.00
Papeleria y utiles	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	1,620.00
Mantenimiento de Local	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Mtto de Mob. Y Equipo	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00
Articulos Limpieza	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	192.00
Matriculas de Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300.00	300.00
Alquiler de local	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Pasivo Laboral.	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
TOTAL DEL MES	6,705.09	6,705.09	6,705.09	6,705.09	6,705.09	6,705.09	6,705.09	6,705.09	6,705.09	6,705.09	6,705.09	7,005.09	80,761.02

CORTINAS, SA de CV
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015
(Valores en Dólares)

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO 2
Sueldos	4,761.50	4,761.50	4,761.50	4,761.50	4,761.50	4,761.50	4,761.50	4,761.50	4,761.50	4,761.50	4,761.50	4,761.50	57,138.00
Vacaciones	119.84	119.84	119.84	119.84	119.84	119.84	119.84	119.84	119.84	119.84	119.84	119.84	1,438.08
Aguinaldos	267.50	267.50	267.50	267.50	267.50	267.50	267.50	267.50	267.50	267.50	267.50	267.50	3,210.00
Aporte Patronal ISSS-AFP	695.59	695.59	695.59	695.59	695.59	695.59	695.59	695.59	695.59	695.59	695.59	695.59	8,347.09
Honorarios Abogados	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	642.00
Auditoria Externa	240.75	240.75	240.75	240.75	240.75	240.75	240.75	240.75	240.75	240.75	240.75	240.75	2,889.00
Comunicaciones	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	642.00
Servicio Agua	7.49	7.49	7.49	7.49	7.49	7.49	7.49	7.49	7.49	7.49	7.49	7.49	89.88
Energia Electrica	96.30	96.30	96.30	96.30	96.30	96.30	96.30	96.30	96.30	96.30	96.30	96.30	1,155.60
Papeleria y utiles	144.45	144.45	144.45	144.45	144.45	144.45	144.45	144.45	144.45	144.45	144.45	144.45	1,733.40
Mantenimiento de Local	107.00	107.00	107.00	107.00	107.00	107.00	107.00	107.00	107.00	107.00	107.00	107.00	1,284.00
Atencion Personal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mtto de Mob. Y Equipo	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	256.80
Articulos Limpieza	17.12	17.12	17.12	17.12	17.12	17.12	17.12	17.12	17.12	17.12	17.12	17.12	205.44
Matriculas de Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	321.00	321.00
Alquiler de local	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	535.00	6,420.00
Vigilancia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo Laboral.	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50	642.00
TOTAL DEL MES	7,174.44	7,174.44	7,174.44	7,174.44	7,174.44	7,174.44	7,174.44	7,174.44	7,174.44	7,174.44	7,174.44	7,495.44	86,414.29

CORTINAS, SA de CV
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016
(Valores en Dólares)

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	AÑO 3
Sueldos	5,094.81	5,094.81	5,094.81	5,094.81	5,094.81	5,094.81	5,094.81	5,094.81	5,094.81	5,094.81	5,094.81	5,094.81	61,137.66
Vacaciones	128.23	128.23	128.23	128.23	128.23	128.23	128.23	128.23	128.23	128.23	128.23	128.23	1,538.75
Aguinaldos	286.23	286.23	286.23	286.23	286.23	286.23	286.23	286.23	286.23	286.23	286.23	286.23	3,434.70
Aporte Patronal ISSS-AFP	744.28	744.28	744.28	744.28	744.28	744.28	744.28	744.28	744.28	744.28	744.28	744.28	8,931.39
Honorarios Abogados	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	686.94
Auditoria Externa	257.60	257.60	257.60	257.60	257.60	257.60	257.60	257.60	257.60	257.60	257.60	257.60	3,091.23
Comunicaciones	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	686.94
Servicio Agua	8.01	8.01	8.01	8.01	8.01	8.01	8.01	8.01	8.01	8.01	8.01	8.01	96.17
Energia Electrica	103.04	103.04	103.04	103.04	103.04	103.04	103.04	103.04	103.04	103.04	103.04	103.04	1,236.49
Papeleria y utiles	154.56	154.56	154.56	154.56	154.56	154.56	154.56	154.56	154.56	154.56	154.56	154.56	1,854.74
Mantenimiento de Local	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	114.49	1,373.88
Atencion Personal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mtto de Mob. Y Equipo	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	274.78
Articulos Limpieza	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	219.82
Matriculas de Comercio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	343.47	343.47
Alquiler de local	572.45	572.45	572.45	572.45	572.45	572.45	572.45	572.45	572.45	572.45	572.45	572.45	6,869.40
Vigilancia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo Laboral.	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	57.25	686.94
TOTAL DEL MES	7,676.65	7,676.65	7,676.65	7,676.65	7,676.65	7,676.65	7,676.65	7,676.65	7,676.65	7,676.65	7,676.65	8,020.12	92,463.29

CORTINAS, SA de CV
FLUJO DE CAJA PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(Valores en Dólares)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
FLUJO INICIAL	15,373.97	16,758.39	21,213.54	16,443.14	23,569.84	13,696.54	6,716.45	6,949.53	7,182.61	7,415.69	7,648.77	7,881.85	15,373.97
I Ingresos													
Ventas a Contado	9,656.70	9,656.70	9,656.70	9,656.70	9,656.70	9,656.70	9,656.70	9,656.70	9,656.70	9,656.70	9,656.70	9,656.70	115,880.40
Cobros	51,775.01	54,566.23	54,721.30	54,721.30	54,721.30	54,721.30	54,721.30	54,721.30	54,721.30	54,721.30	54,721.30	54,721.30	653,554.25
Total ingresos en efectivo	76,805.68	80,981.32	85,591.54	80,821.14	87,947.84	78,074.55	71,094.45	71,327.53	71,560.61	71,793.69	72,026.77	72,259.85	784,808.62
II SALIDAS DE EFECTIVO.													
Egresos de Operación													
Pago Compras de Mercadería.	25,119.39	25,042.28	34,422.91	32,312.62	32,312.62	32,312.62	32,312.62	32,312.62	32,312.62	32,312.62	32,312.62	32,312.62	375,398.19
Gastos de Ventas	14,320.69	14,320.69	14,320.69	14,320.69	14,320.69	14,320.69	14,320.69	14,320.69	14,320.69	14,320.69	14,320.69	14,320.69	171,848.25
Gastos de Administración	6,807.19	6,807.19	6,807.19	6,807.19	6,807.19	6,807.19	6,807.19	6,807.19	6,807.19	6,807.19	6,807.19	7,107.19	81,986.22
Pago de Impuestos Tributarios.	6,987.06	3,891.47	3,891.47	11,104.65	11,104.64	11,104.64	3,891.47	3,891.47	3,891.47	3,891.47	3,891.47	3,891.47	71,432.70
Pago de Seguros.		2,893.20	2,893.20	2,893.20	2,893.20								11,572.80
Total salidas de efectivo	53,234.32	52,954.82	62,335.45	67,438.34	67,438.33	64,545.13	57,331.96	57,331.96	57,331.96	57,331.96	57,331.96	57,631.96	712,238.15
Excedente/Deficit de Efectivo	23,571.35	28,026.50	23,256.10	13,382.80	20,509.51	13,529.42	13,762.49	13,995.57	14,228.65	14,461.73	14,694.81	14,627.89	72,570.47
III FINANCIAMIENTO VIGENTE.													
Salida de Efectivo por préstamos	6,227.97	6,259.11	6,290.41	6,321.86	6,353.47	6,385.24	6,417.16	6,449.25	6,481.50	6,513.90	6,546.47	6,579.21	76,825.57
Pago de intereses	584.99	553.85	522.55	491.10	459.49	427.72	395.80	363.71	331.46	299.06	266.49	233.76	4,929.97
Saldo Acumulado de efectivo	16,758.39	21,213.54	16,443.14	6,569.84	13,696.54	6,716.45	6,949.53	7,182.61	7,415.69	7,648.77	7,881.85	7,814.93	(9,185.07)
IV FINANCIAMIENTO REQUERIDO													
+ Entradas de efectivo por préstamos				17,000.00									17,000.00
- Salida de Efectivo por préstamos													0.00
- Pago de intereses													0.00
Saldo Final de Efectivo.	16,758.39	21,213.54	16,443.14	23,569.84	13,696.54	6,716.45	6,949.53	7,182.61	7,415.69	7,648.77	7,881.85	7,814.93	7,814.93

CORTINAS, SA de CV

FLUJO DE CAJA PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

(Valores en Dólares)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
FLUJO INICIAL	7,814.93	12,680.84	20,307.37	19,865.94	3,629.77	4,478.60	5,327.43	11,698.97	18,070.50	24,442.03	30,813.57	37,185.10	7,814.93
I Ingresos													
Ventas a Contado	10,718.94	10,718.94	10,718.94	10,718.94	10,718.94	10,718.94	10,718.94	10,718.94	10,718.94	10,718.94	10,718.94	10,718.94	128,627.25
Cobros	55,022.27	60,439.68	60,740.64	60,740.64	60,740.64	60,740.64	60,740.64	60,740.64	60,740.64	60,740.64	60,740.64	60,740.64	722,868.39
Total ingresos en efectivo	73,556.14	83,839.46	91,766.95	91,325.52	75,089.35	75,938.18	76,787.02	83,158.55	89,530.08	95,901.61	102,273.15	108,644.68	859,310.56
II SALIDAS DE EFECTIVO.													
Egresos de Operación													
Pago Compras de Mercadería.	21,047.98	20,860.60	31,063.46	31,063.46	31,063.46	31,063.46	31,063.46	31,063.46	31,063.46	31,063.46	31,063.46	31,063.46	352,543.17
Gastos de Ventas	15,323.14	15,323.14	15,323.14	15,323.14	15,323.14	15,323.14	15,323.14	15,323.14	15,323.14	15,323.14	15,323.14	15,323.14	183,877.63
Gastos de Administración	7,285.91	7,285.91	7,285.91	7,285.91	7,285.91	7,285.91	7,285.91	7,285.91	7,285.91	7,285.91	7,285.91	7,606.91	87,751.96
Pago de Impuestos Tributarios.	3,891.47	6,735.63	4,901.70	10,125.28	10,125.28	10,125.28	4,901.70	4,901.70	4,901.70	4,901.70	4,901.70	4,901.70	75,314.84
Total salidas de efectivo	47,548.49	50,205.28	58,574.21	63,797.79	63,797.79	63,797.79	58,574.21	58,574.21	58,574.21	58,574.21	58,574.21	58,895.21	699,487.60
EXCEDENTE/ DEFICIT DE EFECTIVO	26,007.64	33,634.17	33,192.74	27,527.73	11,291.57	12,140.40	18,212.81	24,584.34	30,955.87	37,327.41	43,698.94	49,749.47	159,822.96
III FINANCIAMIENTO VIGENTE.													
Salida de Efectivo por préstamos	6,612.10	6,645.16	6,678.39	23,711.78	6,745.34	6,779.07	-	-	-	-	-	-	57,171.84
Pago de intereses	200.86	167.80	134.57	186.18	67.62	33.90	-	-	-	-	-	-	790.93
Pago de Dividendos	6,513.84	6,513.84	6,513.84				6,513.84	6,513.84	6,513.84	6,513.84	6,513.84	6,513.84	58,624.56
Saldo Acumulado de efectivo	12,680.84	20,307.37	19,865.94	3,629.77	4,478.60	5,327.43	11,698.97	18,070.50	24,442.03	30,813.57	37,185.10	43,235.63	43,235.63
IV FINANCIAMIENTO REQUERIDO													
+ Entradas de efectivo por préstamos													-
- Salida de Efectivo por préstamos													-
- Pago de intereses													-
Saldo Final de Efectivo.	12,680.84	20,307.37	19,865.94	3,629.77	4,478.60	5,327.43	11,698.97	18,070.50	24,442.03	30,813.57	37,185.10	43,235.63	43,235.63

CORTINAS, SA de CV

FLUJO DE CAJA PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

(Valores en Dólares)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
FLUJO INICIAL	43,235.63	46,740.53	54,952.27	58,025.44	35,238.47	29,269.87	28,301.27	27,332.67	26,364.07	25,395.47	24,426.87	23,458.27	43,235.63
I Ingresos													
Ventas a Contado	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	11,898.02	142,776.24
Cobros	61,074.72	67,088.04	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	67,422.11	802,383.91
Gestión de Cobros	72,972.74	78,986.06	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	79,320.14	945,160.15
Total ingresos en efectivo	116,208.37	125,726.59	134,272.41	137,345.58	114,558.61	108,590.01	107,621.41	106,652.81	105,684.21	104,715.61	103,747.01	102,778.41	988,395.78
II SALIDAS DE EFECTIVO.													
Egresos de Operación													
Pago Compras de Mercadería.	33,860.62	35,320.00	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	40,792.70	477,107.64
Gastos de Ventas	16,395.76	16,395.76	16,395.76	16,395.76	16,395.76	16,395.76	16,395.76	16,395.76	16,395.76	16,395.76	16,395.76	16,395.76	196,749.06
Gastos de Administración	7,795.93	7,795.93	7,795.93	7,795.93	7,795.93	7,795.93	7,795.93	7,795.93	7,795.93	7,795.93	7,795.93	8,139.40	93,894.60
Pago de Impuestos Tributarios.	4,901.70	4,748.79	4,748.74	26,567.16	9,748.79	4,748.79	4,748.79	4,748.79	4,748.79	4,748.79	4,748.79	4,748.79	83,956.72
													0.00
Total salidas de efectivo	62,954.00	64,260.48	69,733.13	91,551.55	74,733.18	69,733.18	69,733.18	69,733.18	69,733.18	69,733.18	69,733.18	70,076.65	851,708.02
EXCEDENTE/ DEFICIT DE EFECTIVO	53,254.37	61,466.11	64,539.28	45,794.03	39,825.43	38,856.83	37,888.23	36,919.63	35,951.03	34,982.43	34,013.83	32,701.76	136,687.76
III FINANCIAMIENTO VIGENTE.													
Salida de Efectivo por préstamos													0.00
Pago de intereses													0.00
Pago de Dividendos	6,513.84	6,513.84	6,513.84	10,555.56	10,555.56	10,555.56	10,555.56	10,555.56	10,555.56	10,555.56	10,555.56	10,555.56	114,541.56
Saldo Acumulado de efectivo	46,740.53	54,952.27	58,025.44	35,238.47	29,269.87	28,301.27	27,332.67	26,364.07	25,395.47	24,426.87	23,458.27	22,146.20	22,146.20
IV FINANCIAMIENTO REQUERIDO													
+ Entradas de efectivo por préstamos													0.00
- Salida de Efectivo por préstamos													0.00
- Pago de intereses													0.00
Saldo Final de Efectivo.	46,740.53	54,952.27	58,025.44	35,238.47	29,269.87	28,301.27	27,332.67	26,364.07	25,395.47	24,426.87	23,458.27	22,146.20	22,146.20

CORTINAS, SA de CV

Integración de Utilidades Acumuladas al 31 de Diciembre 2015.

(Valores en US. Dolares)

Periodo	Utilidad	Decreto de utilidades	UtilidadesAcumuladas
2010	15,834.30	15,834.30	-
2011	27,487.15	27,487.15	-
2012	5,723.95	5,723.95	-
2013	42,332.00	30,954.60	11,377.40
2014	64,481.18	-	75,858.58
2015	81,896.43	-	157,755.01
Sumas	237,755.01	80,000.00	157,755.01
Utilidades no gravadas		43,321.45	
Utilidades gravadas		36,678.55	
Retención del 5% ISR, Según Art.72 ley ISR.		1,833.93	
Decreto Neto Dividendos		78,166.07	

CORTINAS, SA de CV**Integración de Utilidades Acumuladas al 31 de Diciembre 2016.****(Valores en US. Dolares)**

Periodo	Utilidad	Decreto de utilidades	UtilidadesAcumuladas
2013	11,377.40	11,377.40	-
2014	64,481.18	64,481.18	0.00
2015	81,896.43	24,141.42	57,755.01
2016	99,058.15		156,813.16
Sumas	256,813.16	100,000.00	156,813.16

Utilidades no gravadas	0.00
Utilidades gravadas	100,000.00
Retención del 5% ISR, Según Art.72 ley ISR.	5,000.00
Decreto Neto Dividendos	95,000.00

CORTINAS, SA de CV

CONTROL DE VARIACIONES EN EJECUCION DE PRESUPUESTO

MONEDA: US Dólar

PERIODO: _____

CONCEPTO	VALOR MES ACTUAL	VALOR PRESUPUESTO	VARIACION		COMENTARIO
			US\$	%	
<u>PERDIDAS Y GANANCIAS</u>					
Volumen de ventas (und)					
Ventas netas					
Margen bruto					
Margen bruto(%)					
Gastos operativos totales					
Utilidad de operacion					
Intereses					
Utilidad antes de impuestos					
<u>INVENTARIOS</u>					
Dias de inventario					
<u>CLIENTES</u>					
Dias de cobro					
Cartera vencida					
<u>PROVEEDORES</u>					
Dias de proveedores					
<u>RAZONES FINANCIERAS</u>					
Capital neto de trabajo					
Prueba acida					
Cobertura de intereses					
ROA					
ROE					
<u>OTROS</u>					
Total empleados fijos					

CORTINAS, SA de CV DETALLE DE COMISIONES DE _____ DE _____. (Valores en us\$)						
N° Ruta	Nombre de Vendedor	Ventas us\$ mensual	Comisión S/Ventas (4%)	Incentivos (+)	Descuento Factura vencida (-)	Comisión Total (=)
SUMAS		-	-	-	-	-

SOLICITUD DE CRÉDITO

Fecha _____
 Monto solicitado US\$ _____
 Plazo solicitado _____

1. Datos del Solicitante

Nombre de compañía o persona natural _____
 DUI _____ Teléfono _____
 NIT _____
 NRC _____
 Dirección _____ Móvil _____
 _____ Fax _____
 _____ E-mail _____

2. En caso de Sociedades

Representante Legal _____ DUI _____
 Teléfono Habitación _____ Trabajo _____ Móvil _____

3. Referencias Comerciales

Nombre	Contacto	Teléfono
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

4. Referencias Bancarias

Nombre del Banco	Contacto	Teléfono
_____	_____	_____

5. Personas Autorizadas a Firmar facturas y Recepción de Mercadería

Nombre	Puesto	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

6. Días de Pago y entrega de cheques: _____

Mediante este documento hago constar que la información anterior es verdadera, y a la vez autorizo a Cortinas, SA de CV, para realizar un estudio con una protectora de crédito

Firma del Solicitante _____

1. Requisitos Adicionales: copia de Número de Identificación Tributaria (NIT) de persona natural o persona jurídica según corresponda, copia de DUI del solicitante y Representante Legal y copia de tarjeta de Número de Registro de Contribuyente (NRC).

-
2. Espacio para uso de Créditos y cobros de CORTINAS, SA de CV

Promedio Mensual de compra \$ _____

Monto aprobado \$ _____

Plazo aprobado _____

3. Observaciones

Responsable del Estudio

Aprobado

CORTINAS, S.A. de C.V.
 RECIBO DE INGRESO.

DIA	MES	AÑO	NUMERO DE CUENTA										NOTA DE ABONO US\$			
SR(A) _____																
LA SUMA DE _____																
EN CONCEPTO DE _____																
SEGÚN DETALLE																
EFFECTIVO																
CHEQUE																
OTROS																
TOTAL																
Firma del Vendedor _____																
Este es el unico comprobante de ingreso reconocido por la empresa. No es valido sin no posee la firma del vendedor																

San Salvador, XX de XXXXXX de 20XX.

Estimado Cliente,

Deseando éxitos en sus labores diarias nos complace saludarle y a la vez expresarle nuestro agradecimiento por su preferencia hacia nuestros productos.

El motivo de la presente es para informarles que para efectos de recibir pagos y abonos de facturas por medio de depósitos y transferencias bancarias, el único número de cuenta autorizada para tal efecto es:

Banco: Banco Agrícola

Numero de Cta. Bancaria: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ante cualquier duda o aclaración sobre este comunicado, le rogamos se ponga en contacto con nosotros.

Sin otro particular nos despedimos de usted atte.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Departamento de créditos y cobros

CORTINAS, SA de CV / Tel: 2200-0000

Anexo No. 17

CORTINAS, S.A. de C.V.
ESTADO DE CUENTA.
Cliente: XXXXXXXXXXXXXXX

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2016.

N° .Recibo	N° . De Comprobante	FECHA DE VENTA	VECHA DE VENCIMIENTO	CARGO	ABONO	SALDO ACTUAL	PLAZO	DÍAS VENCIDO

Firma. _____
Dpto de Créditos y Cobros

CORTINAS, S.A. de C.V.		REQUISICION DE COMPRAS		N° <u>00000001</u>	
Departamento _____				Fecha _____	
Cantidad	Unidad	Descripción	COTIZACIONES		
Justificación de gastos _____					

Solicitante _____		Jefe de Área _____		Autorizado _____	

CORTINAS, SA de CV
SOLICITUD DE AJUSTE AL PRESUPUESTO

NO. 00000000

CENTRO DE COSTO : _____ CODIGO CENTRO DE COSTO : _____

SOLICITANTE : _____ FECHA : _____

SOLICITUD PARA : INCREMENTO TRaslADO

PARA TRASLADO DE VALORES INDICAR:

CUENTA DE GASTO ORIGEN : _____ MES _____ VALOR \$ _____

CUENTA DE GASTO	DESCRIPCIÓN	CANT.	PREC. UNIT.	TOTAL
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -

JUSTIFICACION :

Adjuntar anexos de justificación.

 SOLICITANTE
 NOMBRE Y FIRMA

 GERENTE DE AREA
 NOMBRE Y FIRMA

 AUTORIZADO
 GERENCIA FINANCIERA

CORTINAS, S.A. de C.V.																		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">PROVEEDOR:</td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE ORDEN:</td> <td>FAX:</td> <td>PBX:</td> </tr> <tr> <td>FECHA DE ENTREGA:</td> <td>ATENCION:</td> <td>E-MAIL:</td> </tr> <tr> <td>GESTOR DE COMPRA</td> <td>CONDICION DE PAGO</td> <td>ORDEN DE COMPRA: 0000001</td> </tr> </table>							PROVEEDOR:			FECHA DE ORDEN:	FAX:	PBX:	FECHA DE ENTREGA:	ATENCION:	E-MAIL:	GESTOR DE COMPRA	CONDICION DE PAGO	ORDEN DE COMPRA: 0000001
PROVEEDOR:																		
FECHA DE ORDEN:	FAX:	PBX:																
FECHA DE ENTREGA:	ATENCION:	E-MAIL:																
GESTOR DE COMPRA	CONDICION DE PAGO	ORDEN DE COMPRA: 0000001																
CODIGO	CANT.	UNDS	DESCRIPCION	CC	PREC. UNIT	TOTAL												
						\$ -												
					SUMAS	\$ -												
					IVA													
					TOTAL	\$ -												
SON:																		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Favor enviar original, triplicado y fotocopia Factura de Exportacion 2. No se tramitara su pago si no se adjunta esta ORDEN DE COMPRA. 3. HORARIO DE RECEPCION DE MERCADERIA ES DE LUNES A VIERNES DE 8:00AM-11:30AM Y DE 2:00PM-4:30PM 4. Quedan se entregaran en porteria de Oficinas Centrales de Lunes a Viernes de 8:00AM a 12:00PM y de 2:00PM a 4:30PM 5. Se paragara el monto estipulado en la orden si el producto, servicio, asesoria, etc., ha cumplido con todos los requerimientos establecidos y descritos en la orden de compra o los solicitados mediante documentos de cotización enviados por el proveedor. 																		
<hr style="width: 100%; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> JEFE DE COMPRAS			<hr style="width: 100%; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> AUTORIZADO															

Cliete: CORTINAS, SA de CV
(Valores en US\$)

Prestamo	116,997.41	Fecha Ortorgamiento : Año 2013
Interes	6.00%	Fecha vencimiento : 30 Junio 2015
Periodo	18	

No. Pago	Pago	Capital	Interes	Acumulado	Pendiente
1	6,812.96	6,227.97	584.99	6,227.97	110,769.44
2	6,812.96	6,259.11	553.85	6,259.11	104,510.32
3	6,812.96	6,290.41	522.55	6,290.41	98,219.91
4	6,812.96	6,321.86	491.10	6,321.86	91,898.05
5	6,812.96	6,353.47	459.49	6,353.47	85,544.58
6	6,812.96	6,385.24	427.72	6,385.24	79,159.34
7	6,812.96	6,417.16	395.80	6,417.16	72,742.17
8	6,812.96	6,449.25	363.71	6,449.25	66,292.92
9	6,812.96	6,481.50	331.46	6,481.50	59,811.43
10	6,812.96	6,513.90	299.06	6,513.90	53,297.52
11	6,812.96	6,546.47	266.49	6,546.47	46,751.05
12	6,812.96	6,579.21	233.76	6,579.21	40,171.84
13	6,812.96	6,612.10	200.86	6,612.10	33,559.74
14	6,812.96	6,645.16	167.80	6,645.16	26,914.58
15	6,812.96	6,678.39	134.57	6,678.39	20,236.19
16	6,812.96	6,711.78	101.18	6,711.78	13,524.41
17	6,812.96	6,745.34	67.62	6,745.34	6,779.07
18	6,812.96	6,779.07	33.90	6,779.07	0.00

Modalidad del crédito: A largo plazo, con pagos mensuales de capital e interés.