

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



**“PLANEACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS
EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES Y EXHIBIDORES EN ACRÍLICOS DEL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Presentado por:

Roxana Zuleyma Ramírez Gámez

Tania Lissbeth Coreas Rivas

José Rigoberto González Vides

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA

**NOVIEMBRE DE 2014
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	Ingeniero. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria General	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
Jurado Examinador	Licenciado. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez Licenciado. Nelson Adalberto Barahona Escoto Licenciado. Juan Francisco Escobar Guardado

NOVIEMBRE 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso por haber permitido finalizar mis estudios universitarios, por iluminar y fortalecer cada día de mi vida, a él sea la honra y la gloria. A mis padres Francisco Antonio Ramírez y María Mauricia Gámez por apoyarme en toda mi carrera y cuidar siempre de mí, a mis queridos hermanitos, a toda mi familia en especial mi tía Estela Gámez por enseñarme a ser humilde, valiente, y el esfuerzo que realizo para ayudarme, a mis primos, a mis amados hermanos de la iglesia Ungida de Jehová, por sus oraciones, a mi pastor por sus consejos, a mis compañeros de tesis por este logro que hemos alcanzado, a los asesores y maestros que nos brindaron sus conocimientos y a todos mis amigos por su apoyo incondicional.

Roxana Zuleyma Ramírez Gámez

Doy gracias a Dios Todopoderoso y a la Virgen María por cada minuto de mi vida, por la sabiduría y fuerzas que me proporcionaron para poder culminar con éxito este logro; a mis padres Gonzalo Coreas y Miriam de Coreas quienes me apoyaron incondicionalmente en cada instante, a mi esposo Alejandro Sandoval, e hijo Josué quienes se sacrificaron por ayudarme en esta meta, a mis hermanos por sus palabras de aliento y apoyo moral, a toda mi familia por su paciencia en la finalización de mi sueño. Al equipo con quien realice este trabajo por no detenerse ante los obstáculos y poner de su empeño para finalizar con éxito, a mis amigos de quienes faltaría espacio para agradecerles por toda la ayuda brindada, a todos mil gracias.

Tania Lissbeth Coreas Rivas

A Cristo por haberme acompañado durante el trayecto dándome un empleo, fortaleza, perseverancia, entusiasmo y permitirme culminar mi carrera; a la virgen María por inspirarme fe, esperanza en el objetivo trazado; a mis padres por animarme a seguir adelante, recordando el feliz descanso de mi papá José González; a mis hermanas por su apoyo incondicional en todos los sentidos; a mis compañeras de tesis Tania Coreas y Roxana Ramírez por su amistad, comprensión y empuje hasta alcanzar el objetivo.

José Rigoberto Gonzales Vides.

INDICE

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: MARCO TEORICO	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 Antecedentes de la industria: muebles y exhibidores en acrílicos	1
1.1.2 Antecedentes de la planeación financiera	2
1.2 CONCEPTOS	3
1.3 CARACTERÍSTICAS	4
1.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA	5
1.5 CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA	6
1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA	11
1.7 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA	12
1.8 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA	13
1.9 PASOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA	14
1.10 PARTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA	15
1.11 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA	16
1.12 MÉTODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA	17
1.12.1 Clasificación	17
1.13 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR INDUSTRIAL MUEBLES Y EXHIBIDORES EN ACRÍLICOS	18
1.14 ENFOQUE DE PLANEACION FINANCIERA	19
1.15 METODOS DE EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA	20

1.16	BASE LEGAL Y TÉCNICA	21
1.16.1	Base legal	21
1.16.2	Base técnica	22
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO		23
2.1	MÉTODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	23
2.1.1	Métodos	23
2.1.2	Análisis	23
2.1.3	Síntesis	24
2.2	TIPO DE ESTUDIO	24
2.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	24
2.3.1	Primarias	24
2.3.2	Secundarias	25
2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	25
2.4.1	La encuesta	25
2.5	UNIDAD DE ANÁLISIS	25
2.6	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	26
2.7	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	26
2.8	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.9	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	27
CAPITULO III: GUIA DE PLANEACION FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACION DE MUEBLES Y EXHIBIDORES EN ACRILICOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR		
3.1	GENERALIDADES	33
3.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	33

3.2.1	General	33
3.2.2	Específicos	34
3.3	JUSTIFICACIÓN	34
3.4	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA	34
3.5	ANÁLISIS FINANCIERO HISTÓRICO	36
3.5.1	Análisis financiero método vertical balance general y estado de resultado (2011-2013)	36
3.5.1.1	Interpretación del balance general	37
3.5.2	Estado de resultado	38
3.5.2.1	Interpretación del estado de resultado	39
3.5.3	Razones financieras	39
3.5.3.1	Razones de liquidez	40
3.5.3.2	Razones de eficiencia	41
3.5.3.3	Razones de endeudamiento	43
3.5.3.4	Razones de rentabilidad	44
3.6	DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA PROYECTADA	45
3.6.1	Descripción de la guía de planeación financiera	45
3.6.2	Objetivos financieros	45
3.6.3	Estrategias financieras	46
3.6.4	Políticas financieras	46
3.7	PLAN DE CAPACITACIÓN	47
3.8	RECURSOS	48
3.9	PERIODO DE DURACIÓN	49
3.10	ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A IMPARTIR	49
3.11	SECCIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	49

3.11.1	Contenido de la ponencia n°1	49
3.11.2	Programación	50
3.11.3	Costos	50
3.11.4	Contenido de la ponencia n°2	51
3.11.5	Programación	52
3.11.6	Costos	52
3.11.7	Contenido de la ponencia n°3	53
3.11.8	Programación	54
3.11.9	Costos	54
3.11.10	Presupuesto de la guía de planeación financiera	55
3.12	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA DE PLANEACIÓN FINANCIERA	56
3.13	SISTEMA PRESUPUESTARIO	57
3.14	ESTADO DE RESULTADO PROFORMA	65
3.15	BALANCE GENERAL PROFORMA	66
3.16	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	67
3.17	RAZONES DE RENTABILIDAD PROYECTADAS	69
3.18	ETAPAS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	70
	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
4.1	CONCLUSIONES	71
4.2	RECOMENDACIONES	72
	BIBLIOGRAFÍA	72
	ANEXOS	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Clasificación de la planeación financiera	7
Figura 2	Partes del proceso de planeación financiera	16
Figura 3	Organigrama propuesto a la empresa	35

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Base legal	21
Cuadro N° 2	Área organizativa y financiera	28
Cuadro N° 3	Grado de utilización de la planeación financiera	29
Cuadro N° 4	Beneficios e impactos de la guía de planeación financiera	30
Cuadro N° 5	Respuesta a los cambios	32
Cuadro N° 6	Razones de liquidez	40
Cuadro N° 7	Razones de eficiencia	41
Cuadro N° 8	Razones de endeudamiento	43
Cuadro N° 9	Razones de rentabilidad	44
Cuadro N° 10	Contenido de la ponencia n°1	49
Cuadro N° 11	Programación	50
Cuadro N° 12	Material didáctico	50
Cuadro N° 13	Otros gastos	51
Cuadro N° 14	Contenido de la ponencia n°2	51
Cuadro N° 15	Programación	52
Cuadro N° 16	Material didáctico	52
Cuadro N° 17	Otros gastos	53
Cuadro N° 18	Contenido de la ponencia n°3	53
Cuadro N° 19	Programación	54
Cuadro N° 20	Material didáctico	54
Cuadro N° 21	Otros gastos	55
Cuadro N° 22	Presupuesto de la guía de planeación financiera	55
Cuadro N° 23	Ventas proyectadas	58
Cuadro N° 24	Cuentas por cobrar	59

Cuadro N° 25	Compras proyectadas	60
Cuadro N° 26	Compras	61
Cuadro N° 27	Gastos de administración	62
Cuadro N° 28	Gastos de venta	63
Cuadro N° 29	Depreciación de activo fijo	64
Cuadro N° 30	Estado de resultado pro forma	65
Cuadro N° 31	Balance general pro forma	66
Cuadro N° 32	Flujo de caja proyectada	67
Cuadro N° 33	Razones de rentabilidad proyectada	69

RESUMEN EJECUTIVO

Para las empresas es muy importante contar con una eficiente planeación financiera ya que implica y exige al gerente la necesidad de conocer no solo, como está la empresa en este momento, sino también su posición económica a futuro. En el presente trabajo, se hizo énfasis con las entidades dedicadas a fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos.

Estas compañías pese a contar con la maquinaria y el personal para desarrollar las operaciones de producción, no poseen una adecuada administración de los recursos financieros, por lo que presentan una serie de inconvenientes en el manejo del patrimonio. Por lo cual se consideró conveniente llevar a cabo un estudio que radica en la planeación financiera como herramienta para la toma de decisiones dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos del municipio de San Salvador, con el objetivo de brindar las herramientas necesarias para la obtención, distribución y recuperación eficiente de los fondos y de esta forma lograr mejores resultados a corto y a largo plazo.

El objetivo de la investigación es efectuar una planeación financiera que provea las estrategias específicas para dar solución a los problemas de crecimiento, operatividad e ingresos económico en las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos pertenecientes al municipio de San Salvador.

El tipo de método que se utilizó fue analítico porque buscaba realizar un análisis de las variables y descriptivo porque se orientó a determinar las características de los diferentes fenómenos de la investigación; dicha herramienta implicó la recolección de información por medio de una encuesta, tal instrumento permitió recolectar datos dejando evidencia del proceso, seguidamente la información fue analizada y tabulada, lo cual ayudo a profundizar en la problemática existente y diagnosticar el tema investigado.

Para el desarrollo de los presupuestos, se tomaron como base tres años, asimismo se aplicaron razones financieras y estados financieros pro-forma, que determinan el diagnóstico de la organización, lo que contribuye a una toma de decisiones objetiva para llevar a cabo las acciones correctivas pertinentes. De igual forma se presenta el plan de capacitación e implementación de la guía, detallando los aspectos a considerar, como recursos necesarios y costos a incurrir para la ejecución del mismo.

Entre las principales conclusiones se tienen:

- ❖ La mayoría de empresas estudiadas no cuentan con planeación financiera en la actualidad que les permita el crecimiento económico a través de la orientación futura, utilización de los recursos, toma de decisiones entre otros; herramienta indispensables para la expansión empresarial y administración eficiente.
- ❖ Entre las debilidades encontradas se puede enfatizar la falta de estrategias financieras, escasos conocimientos de pronósticos financieros, también, se identificó la falta de procedimientos financieros que oriente la operatividad; por lo que pueden tener disminución en las ventas afectando las utilidades esperadas.

Entre las principales recomendaciones se tienen:

- ❖ Según los resultados de la investigación las empresas en estudio no cuentan con una planeación financiera, por ello se recomienda desarrollar la metodología de planificación estratégica participativa a nivel gerencial para engranar las expectativas, fijar las políticas, objetivos, proyecciones y evaluación de resultados así como cálculos de desviaciones, lo cual estaría contribuyendo al crecimiento económico.
- ❖ Se recomienda a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos utilizar la estrategia de ejecutar la herramienta de planeación financiera a efectos de aprovechar los lineamientos contenidos en el documento con el fin de incrementar las utilidades.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación presentado consiste en el diseño de una guía de planeación financiera como herramienta para la toma de decisiones en las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos del municipio de San Salvador, con el objetivo de contribuir a la ejecución de las operaciones en dichas organizaciones y de esta forma determinar los mecanismos para optimizar el uso de los fondos disponibles y lograr los propósitos establecidos

Se logró constatar que las entidades en estudio presentan deficiencias en el manejo y la asignación de los fondos por la falta de aplicación de técnicas adecuadas para tal fin, a continuación se detalla el contenido que comprende cada uno de los cuatro capítulos que componen el documento en cuestión:

El primero, comprende los aspectos teóricos fundamentales relacionados con las características de las empresas industriales, de igual manera se presentan las generalidades, clasificación, ventajas y desventajas de la planeación financiera, asimismo, importancia, objetivos, pasos, etapas, métodos, entre otras cosas, también cuenta con los métodos de evaluación, la base legal y técnica.

El segundo, consiste en la exposición de los métodos y las técnicas que fueron implementadas para el desarrollo de la investigación de campo, al mismo tiempo se presenta el diagnóstico de la situación actual de las entidades fabricantes de muebles y exhibidores del municipio de San Salvador, mediante el análisis de los datos recabados con el instrumento de recolección de información utilizado como lo es la encuesta dirigidos a los propietarios y/o contadores de las empresas y de la entidad tomada como referencia, respectivamente.

En el tercero, se desarrolló una guía de planeación financiera como herramienta en la toma de decisiones a empresas dedicadas al rubro en la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos del municipio de San Salvador, donde se presentan los objetivos, justificación, estructura organizativa propuesta, asimismo se describe la guía utilizada, además se expone el plan de capacitación y de implementación, con los respectivos recursos y el presupuesto que se deben emplear para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.

Seguidamente en el cuarto se describen las principales conclusiones y recomendaciones, dentro del cual se determina que la mayoría de empresas estudiadas no cuentan con planeación financiera en la actualidad que les permita el crecimiento económico, por lo cual se recomendó el desarrollo de la herramienta para el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente, se presenta la bibliografía a la que se recurrió para efectuar el estudio y los anexos del trabajo de investigación, los cuales son los siguientes:

- | | |
|---------|--|
| ANEXO 1 | Tabulaciones |
| ANEXO 2 | Encuesta |
| ANEXO 3 | Listado de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos. (DIGESTYC) |
| ANEXO 4 | Análisis financiero horizontal del balance general y estado de resultado 2011-2013 |

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1 Antecedentes de la industria: muebles y exhibidores en acrílicos¹

En 1953 la fabricación de muebles dejó de ser una actividad artesanal y se convirtió en industrial, desde esa fecha ha venido evolucionando lentamente contribuyendo de esa manera al desarrollo social y económico del país. En 1960 se adquiere cierta tecnología sofisticada que facilitará a la industria del mueble el proceso de producción, volviéndola más ágil, además se da un mayor desplazamiento de la mano de obra, esto en cierta forma fue beneficioso porque el sector mueble poseía los porcentajes más altos de la industria en lo referente al pago de salarios. Esto le permitió a la industria del mueble ir ocupando un lugar significativo dentro de la economía nacional.

Por lo tanto el sector industrial es uno de los principales motores que dinamizan la economía salvadoreña; en las últimas décadas ha sufrido considerablemente cambios, distinguiéndose varias etapas en su evolución y desarrollo. Los años ochenta, se caracterizaron por ser una década de crisis económica, política y social provocada por factores como la confrontación bélica, el desplazamiento de recursos humanos al exterior, la migración de la población rural y la sub-utilización de la capacidad instalada de las empresas. La importancia de maquinaria y nuevas tecnologías cesa prácticamente en esta época, debido a la crisis social. En estos años, se continuó con un clima de inestabilidad para las empresas en El Salvador ya que se agudizó la guerra civil y el deterioro de la economía que culminó en el cierre de muchas empresas.

La finalización del conflicto armado y la firma de los acuerdos de paz a inicios de los noventa, marcaron para el país un nuevo punto de partida para la vida social, política y económica, frente a un escenario internacional que ya había iniciado cambios importantes en todos sus contextos. El inminente retraso del país en las diferentes áreas: políticas, comercial, crediticia, aduanera, entre otros, exigía la implementación de un programa de reformas económicas que se visualizaban necesarias para posicionar la economía del país en el nuevo contexto económico mundial.

¹ Fragmentos del Discurso de Lic. Jorge Arriaza, Director Ejecutivo de ASI, Informe Económico 2011 Desempeño de la Industria.

Todas estas acciones relevantes promovidas en el pasado, contribuyen en gran medida al impulso y posicionamiento de la industria en el país; sin embargo muchas de estas políticas ya no son viables por lo que ahora se perfilan como los nuevos golpes de timón para el impulso de la industria salvadoreña: los Tratados de Libre Comercio, la búsqueda de mercados objetivos y la puesta en marcha de planes de desarrollo que promuevan la competitividad y productividad eficiente.

Las organizaciones tanto públicas como privadas deben tomar en cuenta que la carencia de una herramienta como la planeación financiera impide determinar las necesidades financieras y administrativas. En otras palabras la planeación financiera define el rumbo que seguirá una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

1.1.2 Antecedentes de la planeación financiera²

Surge en el campo de la organización de empresas en los años cincuenta y es una consecuencia del traslado al campo, de algunos de los principios de planeación del desarrollo previamente utilizados, permite realizar una proyección sobre los resultados, a alcanzar por la compañía ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

El nacimiento de las grandes corporaciones por una parte y la necesidad de herramientas para la coordinación que abarcaran periodos superiores a un año tuvieron como consecuencia la búsqueda de herramientas de planeación a corto plazo encaminadas a lograr la coordinación y coherencia de los objetivos de las organizaciones.

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

² James C. Van Horne, Administración Financiera 10ª Edición, Capítulo 27 pág. 799.

pasos llevan a un plan o estrategia financiera que abarcan decisiones de inversión, financiamiento y dividendos de las compañías, porque los resultados financieros de las empresas son productos de dichas decisiones.

1.2. CONCEPTOS

A continuación se detallan algunos conceptos básicos generales que ayudarán como preámbulo para una mejor comprensión del tema:

Análisis financiero. Procedimiento utilizado para evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos monetarios. Se aplica para establecer las modalidades bajo las cuales se mueven los flujos de efectivo y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influyen.³

Crecimiento económico. Es el aumento de la cantidad producida de bienes y servicios. El aumento de la producción en términos macroeconómicos viene definido por el crecimiento de la renta nacional y la inflación.⁴

Estrategia. Resultado del proceso de decidir sobre los objetivos a lograr en una organización, de los cambios de la misma en función de los recursos utilizados, así como del establecimiento de aquellas políticas que deben regir la adquisición, uso y disposición de esos recursos.⁵

Ingresos económicos. Es el resultado de los acontecimientos económicos. Es un aumento en el valor en libros de un activo que no es realizado hasta que una futura transacción tenga lugar.⁶

Operatividad. Es la capacidad para producir y funcionar. Es la relación entre dos o más personas, que dedican parte de su tiempo y capacidades a realizar un objeto común, previamente determinado.

³ Vidales Rubí, Leonel, Glosario de términos financieros, 1ª edición 2003, Pág. 42

⁴ La Gran Enciclopedia de Economía, consultado el 20 de junio, 2013 en <http://www.economia48.com/spa/d/crecimiento-economico/crecimiento-economico.htm>

⁵ Santandreu, Eliseu, Diccionario de términos financieros, ediciones granica 2002, Pág. 89

⁶ Educación y ciencia, consultado el 25 de junio 2013 en http://www.ehowenespanol.com/ingresos-economicos-vs-ingresos-brutos-info_207649/

Planeación financiera. Es la parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos de los propietarios y directivos de alta gerencia.⁷

Presupuesto. Documento que refleja la planificación financiera de la empresa. Se realiza en períodos determinados regulares permitiendo marcar objetivos y controlar la gestión realizada según el presupuesto previsto y su diferencia con los resultados reales.

Proyección. Es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos, producirá un bien o servicio útil al ser humano o a la sociedad.

1.3. CARACTERÍSTICAS⁸

A. Características del sector industrial: muebles y exhibidores en acrílicos

- a) Seguridad jurídica para no depender de mecanismos unilaterales e instrumentos para combatir el comercio desleal.
- b) Aumento de la inversión extranjera.
- c) Incremento de las fuentes generadoras de empleos.
- d) Acceso al financiamiento local.
- e) Mejorar los niveles de competitividad, facilitando la transferencia de tecnología, adquisición de equipo y adopción de estándares de calidad.
- f) Producción interna muy competitiva en los mercados internacionales.

B. Características de la planeación financiera

- a) Es una herramienta, método o técnica financiera.
- b) Aplicado por el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero y contador.
- c) Estimación proyectada, estimada o futura que sirve de base para la toma de decisiones.

⁷ Perdomo Moreno, Abraham, Planeación financiera, ediciones contables y administrativas, México, 2002, cap. III, Pág.25

⁸ Ibíd., Pág. 25.

- d) Garantiza los intereses de los diversos niveles de la organización.
- e) Punto de vista financiero para las empresas públicas o privadas de los diferentes sectores económicos.
- f) Analiza las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
- g) Planea lo que se quiere hacer, se determina los objetivos y cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos, propuestos.

1.4. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

El objeto de las finanzas es la toma de decisiones en las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílico, las buenas oportunidades de negocio pueden dañarse irreparablemente con una mala administración de los recursos.

Debido a esto existen muchas razones por las cuales es necesario implementar la planeación financiera, algunas de ellas son las siguientes:

- ❖ Ayuda como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la compañía encaminada hacia los objetivos empresariales.
- ❖ Guía los pronósticos de ventas como entrada de los procedimientos financieros a corto plazo.
- ❖ Permite la orientación de planes de producción que toman en cuenta las materias primas, requerimientos de mano de obra directa y gastos operativos.
- ❖ Sirve como método completo en la preparación de pronósticos financieros a través de estados financieros proforma, basándose en dichos estados la empresa es capaz de estimar su nivel de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar y otras cuentas corporativas, así como las utilidades anticipadas y necesidades de financiamiento.
- ❖ Contribuye al logro de la visión empresarial planteada por la administración, enfocada en la rentabilidad y crecimiento.

En las medianas y pequeñas compañías se debe tener la capacidad para protegerse contra el riesgo por medio de una cuidadosa administración financiera, dado que implica planeación, organización, dirección y control, cumpliendo a cabalidad cada una de las fases del proceso administrativo.

Para iniciar el proceso de planeación financiera, es necesario que los administradores financieros, gerentes de finanzas y/o emprendedores del negocio, identifiquen paralelamente una serie de requisitos técnicos, administrativos, organizacionales, productivos y de mercados indispensables para poner en funcionamiento el plan financiero; así como las fuentes de financiación que harán realidad alcanzar las metas previstas en el tiempo fijado.

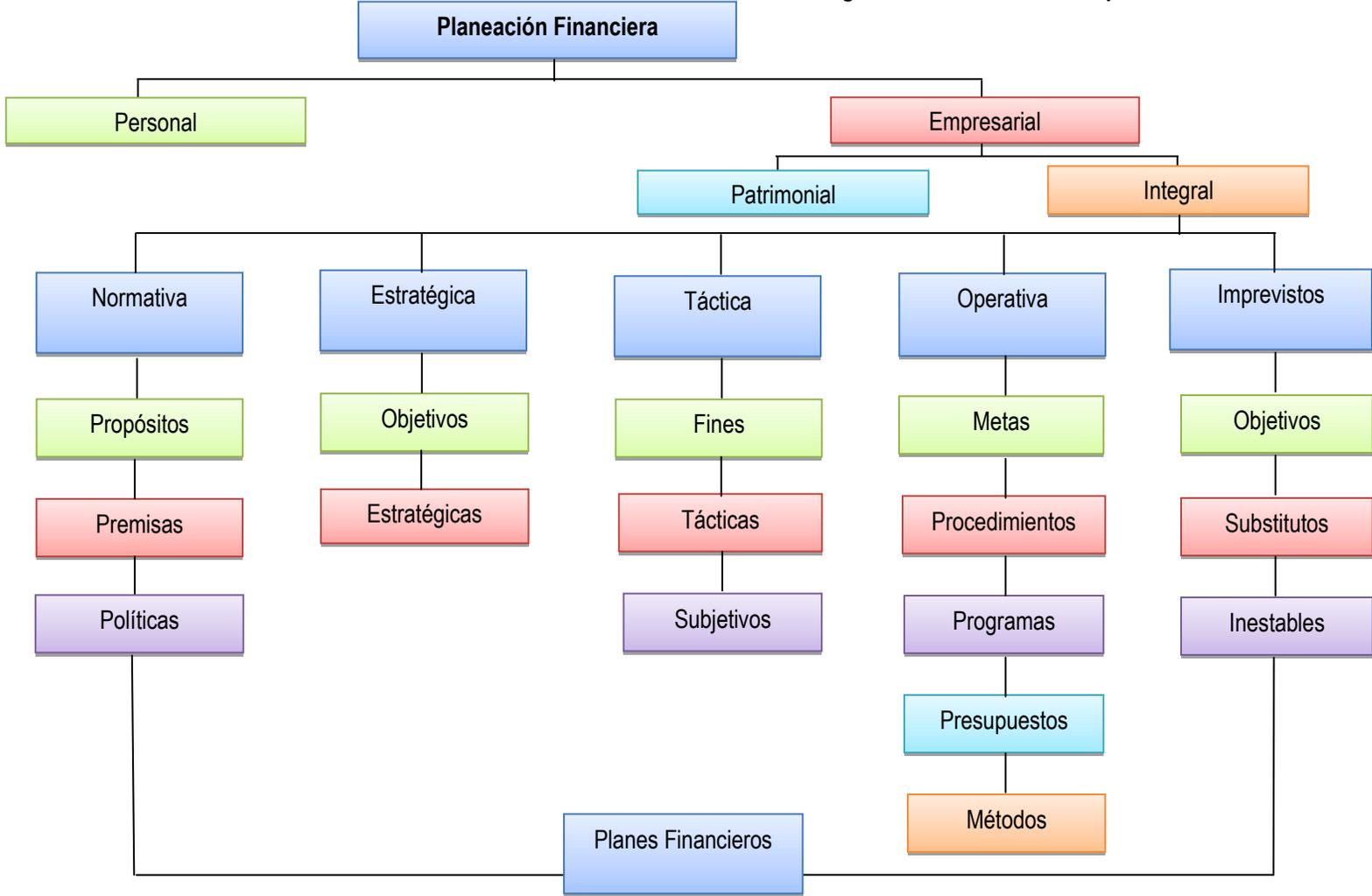
La planeación financiera salva la brecha existente entre donde se está y donde se quiere llegar. Hace posible que, ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirían. Es un proceso intelectualmente exigente; ya que se requiere determinar en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

1.5. CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA⁹

La clasificación de la planeación financiera varía de acuerdo al enfoque y dependiendo de la situación que mantienen las personas y las empresas. La figura 1 muestra la clasificación de la planeación financiera.

⁹ Ibid., Pág. 26

Figura 1: Clasificación de la planeación financiera



Fuente: Abraham Perdomo, planeación financiera, ediciones contables y administrativas

- **Personal.** Es la que expresa los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

- **Empresarial.** Permite a las entidades formar parte en la formación de su futuro como los planes en la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa, se clasifica en:
 - ✓ **Patrimonial.** Dirige el exceso del superávit de efectivo conocido también como excedentes financieros, para optimizar el patrimonio capital contable de la empresa, con el mínimo de riesgos.

 - ✓ **Integral.** Su formación es la proyección total, que integra o completa la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo. La planeación integral, se divide en planeación normativa, estratégica, táctica, operativa y de imprevistos o contingentes.
 - ❖ **Normativa.** Permite que los integrantes de la Asamblea de Accionistas y/o Consejo de Administración, presenten sus ideales que definen la razón de existencia de la empresa, y en términos cualitativos a largo plazo.
 - a) **Premisas de planeación.** Constituye los fundamentos hacia los propósitos y políticas.

 - b) **Propósitos.** Definen la razón de existencia, carácter y naturaleza de la empresa.

 - c) **Política.** Reglas y principios generales y particulares que sirven de guía y orientación al pensamiento y acción de administradores y miembros de la empresa.

 - ❖ **Estratégica.** Proyecta alcanzar los resultados de la empresa, a largo plazo, así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta al organismo social.
 - a) **Objetivos.** Resultados, fines o metas viables y cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo.

- b) **Estrategias.** Medios a implementar por miembros de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas y objetivos a largo plazo.

- ❖ **Táctica.** Proceso por medio del cual expresa resultados cuantificables que espera lograr un área funcional de la empresa, así como las actividades calendarizadas en cifras monetarias, necesarias para lograrlos a mediano plazo.
 - a) **Fines o metas a mediano plazo.** Perspectiva de lograr o alcanzar un área funcional de la empresa a mediano plazo.

 - b) **Tácticas.** Su característica son las actividades necesarias que sigue una empresa para lograr las metas a mediano plazo.

 - c) **Subobjetivos.** Relación hacia el logro de metas específicas cuantitativas de una empresa a mediano plazo.

- ❖ **Operativa.** Son unidades específicas, cuya descripción sea de la forma o modo para el logro de una empresa a corto plazo.
 - a) **Metas.** Resultados o fines cuantitativos que espera alcanzar una área funcional de la empresa a corto plazo.

 - b) **Procedimientos.** Descripciones de la forma, modo o camino en que se pretende alcanzar los objetivos de la empresa, a corto plazo.

 - c) **Programas.** Orienta a seguir actividades calendarizadas a implementar por la empresa a corto plazo.

 - d) **Presupuestos.** Expresiones en cifras monetarias del conjunto de planes a corto plazo de la empresa.

- e) **Métodos.** Orden y secuela para conocer, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

- ❖ **Imprevistos.** Se consideran como la posible ocurrencia de uno o más eventos externos que modifiquen en forma importante los objetivos y estrategias de la empresa.
 - a) **Objetivos.** Resultados, fines o metas que espera alcanzar la empresa, por la posible ocurrencia de eventos externos importantes, que modifiquen los objetivos y estrategias normales.
 - b) **Substitutos.** Substituyen al plan estratégico de la empresa hacia el logro de los objetivos propuestos.
 - c) **Inestables.** Establecen para la empresa, como consecuencia la inestabilidad económica, política, social, entre otros.

- ❖ **Planes financieros.** Son planes normativos, estratégicos, tácticos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

Ejemplos de planes financieros.

- a) **Correctivos.** Asegura el cumplimiento de los objetivos señalados de otros planes, en los casos de desviaciones, señalados por los mecanismos de control.

- b) **De desarrollo.** Permiten lograr objetivos de expansión, desarrollo de productos nuevos para el mismo mercado, los mismos productos, o bien una combinación de estos objetivos.

1.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA¹⁰

a) Ventajas

- i. Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder.
- ii. Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “la planeación financiera”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.
- iii. Ejerce los niveles intermedios (mandos intermedios), con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motiva al personal para el logro de los objetivos.
- iv. Se determina objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de empresas.
- v. La planeación financiera se centra en la inversión agregada por división o línea de negocio, y el retorno que producen.

b) Desventajas

- i. La falta de personal especializado y suficiente.
- ii. Las entidades no cuentan con una cultura empresarial, que les permita actuar ante los problemas, oportunidades de gestión y adaptación a los cambios requeridos de orden externo e interno.
- iii. Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas.

¹⁰ Ibid., Pág. 29.

- iv. El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación financiera, o manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de las organizaciones.

1.7. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA¹¹

Una empresa se dirige con éxito, mediante decisiones dictadas por el sentido común, el buen juicio y la experiencia, pero una verdadera dirección, requiere la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones, de manera que se asegure el logro de esos objetivos, en este sentido; no se puede dirigir sin planeación financiera.

Entre los objetivos aplicables, se tienen:

- ✓ Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.
- ✓ Realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa, ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, producción, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.
- ✓ Ayudar a proyectar el futuro económico- financiero, en la operatividad de la empresa para la toma de decisiones.
- ✓ Servir como una herramienta de consulta fundamental para el logro de objetivos de directores y gerencia general.

¹¹ Van Horne, James C. Fundamentos de Administración Financiera, Octava Edición, México 1994, Pág. 87.

1.8. BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA¹²

Los autores Douglas R. Enema, John D. Finnerty, John D. Store, exponen que el objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía. A la luz de este objetivo, hay varios beneficios que una empresa espera obtener del proceso de planeación financiera:

- **Supuestos estandarizados.** Mediante el proceso de planeación financiera se puede revelar incongruencias en los métodos de toma de decisiones. Por ejemplo, cuando los gerentes difieren en sus pronósticos de las condiciones futuras, el plan del gerente más optimista será más atractivo, aunque no hay ninguna otra diferencia entre los planes. Se presenta un problema similar cuando los gerentes utilizan rendimientos requeridos distintos para evaluar el mismo proyecto. Tales diferencias predisponen el proceso de planeación a favor de las propuestas de un gerente. La planeación requiere supuestos explícitos que puedan evaluarse y luego acordarse. Si los supuestos son estandarizados, será posible comparar las alternativas.
- **Orientación futura.** Para las empresas tener una orientación que les obliga a pensar en el futuro es muy factible. Esto genera nuevas ideas y puede eliminar ideas malas.
- **Objetividad.** Al hacerse explícitos los supuestos y los modelos, la planeación puede dejar al descubierto decisiones que se basan en políticas o emociones. Así, la planeación incrementa la persecución objetiva de las metas de la compañía.
- **Desarrollo de empleados.** Su función es recibir aportes de muchas personas, la capacidad para promocionar tales aportes hace que un empleado se sienta más participe en la empresa. Las personas facultadas para el proceso de planeación podrían sentirse más motivadas para poner en práctica los planes de la compañía.

Este proceso también fomenta la coordinación, cooperación y ayuda a preparar a un empleado para su promoción dentro la empresa.

¹² Douglas R. Enema, John D. Finnerty, John D. Stowe, Fundamentos de Administración Financiera, Pearson Edu., 1ª Edición, México, 2000, Pág. 648

- **Requisitos de los prestadores.** Se necesitan planes financieros, a veces muy detallados, para pedir dinero prestado, sobre todo la primera vez. Tales planes indican el uso que se dará el dinero solicitado y mostrarán las entradas y salidas futuras que la compañía espera tener, incluidos los pagos de intereses y restitución del principal del préstamo.

- **Mejor evaluación del desempeño.** Es posible que un gerente tome buenas decisiones pero tenga un desempeño deficiente a causa de una baja inesperada en la economía. Asimismo, las decisiones malas pueden tener resultados favorables por simple buena suerte. Por ejemplo, cuando el ingreso neto es mayor que lo esperado porque las tasas de interés y los costos de pedir prestado fueron más bajos que lo se esperaba, el alto desempeño no se debe a la toma de excelentes decisiones por parte de los gerentes.

Una planeación financiera proporciona una referencia para identificar las razones de las diferencias entre los resultados y los pronósticos. Así la compañía evitará castigar las buenas decisiones porque los resultados fueron malos o premiar las malas decisiones porque los resultados fueron buenos.

- **Preparación para contingencias.** Una buena planeación financiera incluye planes de contingencia para resultados poco probables, condiciones que podrían causar problemas importantes. Esto permite a la empresa planear las reacciones apropiadas en caso de ocurrir tal contingencia.

1.9. PASOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA¹³

- a) **Estar consciente de las oportunidades.** Es el punto de partida real para la planeación. Es importante observar previamente todas las posibles oportunidades futuras, verlas con claridad y por completo.

- b) **Establecer objetivos.** Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan lo que se tiene que hacer en definitiva, a que habrá de darse prioridad y que tendrá que lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

¹³ Perdomo Moreno Abraham, Elementos básicos de administración financiera, ediciones contables y administrativas, 2002, cap. 10. Pág. 131.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales, los cuales, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante.

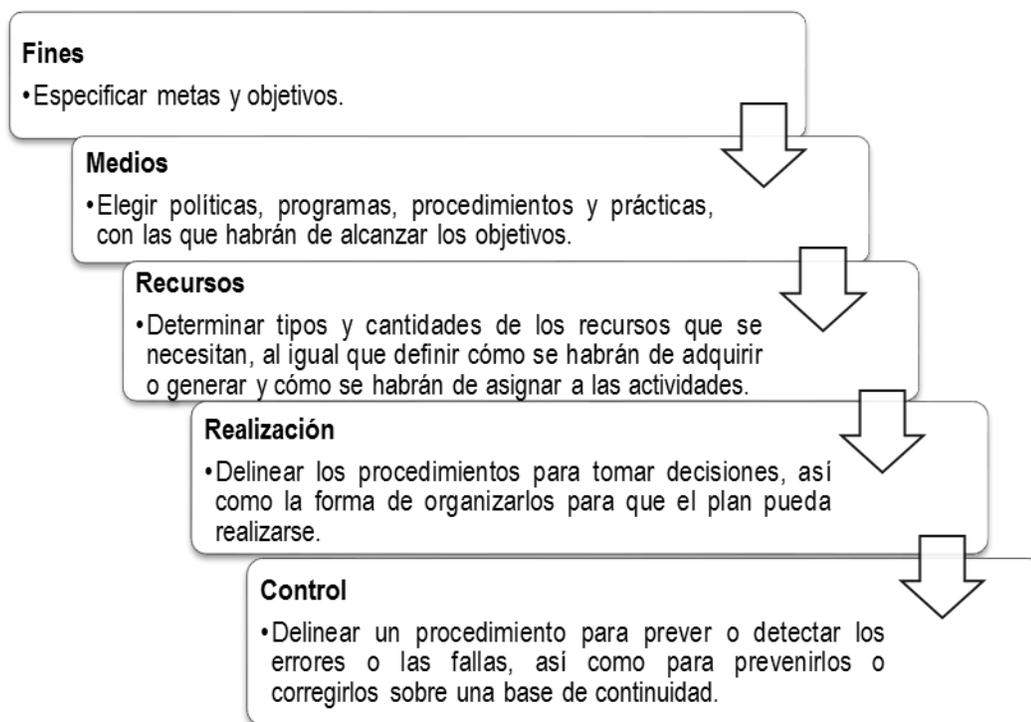
- c) **Desarrollo de premisas.** Establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas de planeación críticas, tales como pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía. Son suposiciones del medio ambiente en el cual se llevará a cabo el plan.
- d) **Determinación de cursos alternativos.** Buscar y examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no se manifiestan claramente.
- e) **Evaluación de cursos alternativos.** Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el siguiente paso es evaluarlos, preponderando los que se ajustan a las premisas.
- f) **Selección de un curso.** En este punto en que se adopta el plan, el punto real de toma de decisiones, ocasionalmente, el análisis y la evaluación de cursos alternativos da por resultado que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir seguir varios cursos en lugar del mejor.
- g) **Formulación de planes derivado.** Casi invariablemente se requieren planes derivados para respaldar el plan básico.
- h) **Expresión numérica de los planes mediante la presupuestación.** Después de tomar las decisiones y establecer los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en el estudio de los tipos de planeación, es llevarlos a números, convirtiéndolos en presupuestos.

1.10. PARTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA¹⁴

Dentro de las partes del proceso de la planeación financiera comprenden los siguientes puntos:

¹⁴ *Ibíd.* Pág. 132

Figura 2. Partes del proceso de planeación financiera



Fuente: Abraham Perdomo, Elementos básicos de administración financiera.

1.11. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA¹⁵

- Los ejecutivos pronostican los principales factores externos que rigen la demanda de los productos de la compañía y sus costos de producción. Entre esos factores figuran el nivel de la actividad económica de los mercados donde venden, la inflación, los tipos de cambio, las tasas de interés, la producción y los precios de la competencia.
- Basándose en los factores externos y en sus decisiones provisionales referentes al monto de sus inversiones, a los niveles de producción, a los gastos de investigación y a la mercadotecnia, así como el pago de los dividendos, los ejecutivos pronostican los ingresos, gastos y flujos de efectivo y estiman además la necesidad implícita de financiamiento externo. Comprueban que los probables resultados

¹⁵ Perdomo Moreno, Abraham, Planeación Financiera, ediciones contables y administrativas, México 2002, cap. 25, Pág. 167.

financieros futuros sean compatibles con el plan estratégico para crear riqueza a favor de los accionistas y de lo que se tenga en financiamiento para realizar el plan. Cuando descubren incongruencias, revisan las decisiones hasta dar con un plan adecuado que se convierte en la guía de las decisiones operativas durante el año. Conviene contar con un plan de contingencias por si fallan algunos de los pronósticos.

- c) A partir del plan, los altos directivos establecen objetivos específicos de desempeño para ellos mismos y para sus subordinados.
- d) El desempeño real se mide a intervalos irregulares, se compara con los objetivos del plan y se toman las medidas correctivas que se requieran. Los ejecutivos pueden modificar los objetivos a lo largo del año para tener en cuenta las grandes desviaciones respecto a los valores pronosticados.
- e) Al final del año, los premios y los castigos se distribuyen y se reinicia el ciclo de la planeación.

1.12. MÉTODOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA¹⁶

Los métodos de planeación financiera, tienen por objeto aplicar técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar ó evaluar los resultados y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro, con la intención de que sirvan de base para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones, en época normal y de inflación, se clasifican de la siguiente manera.

- a) **Punto de equilibrio global:** tiene por objeto proyectar el nivel de ventas netas que necesita una empresa para no perder ni ganar.
- b) **Punto de equilibrio en unidades de producción:** es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto.

¹⁶ Ibid., Pág. 33.

- c) **Palanca y riesgo de operación:** es la habilidad del administrador en la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas sobre las utilidades de operación.
- d) **Palanca y riesgo financiero:** es una herramienta muy útil, ya que permite evaluar la relación entre la deuda y los capitales propios de la empresa.
- e) **Pronósticos financieros:** ayuda a predecir los costos de los productos y servicios, la cantidad de ingresos por ventas y las ganancias que puede anticipar.
- f) **Presupuestos financieros:** permite el análisis global o por partes del sistema y sirven de fundamento a la elección de las mejores alternativas para tomar la decisión definitiva.
- g) **Árboles de decisión:** es una técnica de análisis de proyectos de inversión que se basan en la representación gráfica de decisiones de inversión secuenciales.
- h) **Proyectos de inversión:** es una propuesta de acción que, a partir de la utilización de los recursos disponibles, considera posible obtener ganancias.
- i) **Arrendamiento financiero:** es un contrato mediante el cual el arrendador concede el uso y goce de determinados bienes, muebles e inmuebles, por un plazo de cumplimiento forzoso al arrendatario.
- j) **Estados financieros pro-forma:** son estados financieros proyectados, donde normalmente los datos se pronostican con un año de anticipación, mostrando los ingresos y costos esperados.

1.13. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR INDUSTRIAL MUEBLES Y EXHIBIDORES EN ACRÍLICOS

En la actualidad la planeación financiera, es muy importante en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos, ya que representa la forma en que la entidad va a desarrollar sus proyectos, en algunas entidades no se da la debida importancia ya sea por falta de conocimientos o por falta de seriedad.

El papel desempeñado por la planeación financiera lo destacan prestigiosos autores modernos, quienes señalan que es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporcionan una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos.¹⁷ Esto ha llevado a afirmar que los planes financieros a corto plazo son una herramienta muy valiosa en poder de la dirección financiera de cualquier entidad para formular pronósticos de ventas, planes de producción, presupuestos, gastos operativos entre otros, al mismo tiempo, el impacto esperado de esas acciones.

Es evidente que una compañía que no elabora planeación financiera no puede mantener una posición de progreso en la operatividad y sus ingresos económicos, por lo cual una empresa de éxito requiere: sentido común, buen juicio y experiencia, pero una verdadera dirección de entidades, solicita la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones de manera que se asegure el logro de ellos.

1.14. ENFOQUE DE PLANEACION FINANCIERA¹⁸

Dada la importancia de la planeación financiera para una administración sana, es sorprendente el hecho de que muchas empresas pasan por alto el proceso de coordinar y controlar las acciones de la entidad.

Al contar con un mecanismo de planeación financiera se puede identificar la situación financiera actual de la empresa, establecer metas y objetivos, implementar estrategias para alcanzarlos y tomar decisiones efectivas.

Dentro del enfoque se identifica:

- Cambiar la dirección que lleva la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la productividad.
- Mejorar la administración y el personal.
- Proveerse de un documento en el que se indique a dónde va la empresa y como llegara ahí.

¹⁷ GITMAN, LAURENCE J. Principios de administración financiera, décima edición, México, Pearson Educación, 2003, Pág. 97

¹⁸ Douglas R. Enema, John D. Finnerty, John D. Stowe, Fundamentos de Administración Financiera, Pearson Edu., 1ª Edición, México, 2000, Pág. 648

1.15. METODOS DE EVALUACION DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA¹⁹

a) Método de valor presente neto

Es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación, consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuro que genera un proyecto y compararla con el desembolso inicial; y cuando dicha igualdad es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado. Los criterios de decisión que se toman al momento de aceptar el proyecto son: si el VAN es mayor que cero se acepta el proyecto, menor que cero se rechaza el proyecto e igual a cero es indiferente.

b) Método de la tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado. Está definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, futuro o anual equivalente de una serie de ingresos. Para evaluar proyectos, se debe comparar la TIR del proyecto con la tasa de costo de capital. Si la TIR es mayor que la tasa del costo de capital, se acepta el proyecto, sino es así, se rechaza.

c) Análisis financiero por ratios

Deben ser diseñados por cada empresa en la medida que aporte a la misma aquella información que le sea de mayor utilidad y, sobre todo, sea más eficiente tanto para medir la calidad de gestión como la posibilidad de planeación en la entidad. Proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la compañía.

¹⁹ Baca Urbina, Óp. Cit., Pág. 182-185.

1.16. BASE LEGAL Y TÉCNICA

1.16.1. Base legal

Cuadro N°1 Base legal

Legislación	Relación	Contenido
Ley Forestal	Artículo 8	Los aprovechamientos de los bosques naturales de propiedad privada, estará regulado por un plan de manejo forestal, el cual será elaborado por el propietario y aprobado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
Código de Comercio	Artículo 192	Para la constitución de una sociedad de capital variable, se requiere que el capital social no se menor de dos mil dólares de los Estados Unidos de América y que este integramente suscrito.
	Artículo 435	El comerciante está obligado a llevar los siguientes registros contables: Estados Financieros, libro diario, libro mayor, entre otros.
Ley del Seguro Social	Artículo 33	El patrono está obligado a enterar al Instituto, las cuotas de sus trabajadores y las propias, en el plazo y condiciones que este señale.
Ley de Sistema de Ahorro y Pensiones	Artículo 13	Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.
Código Tributario	Artículo 91	Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo indicado para tal efecto, los sujetos pasivos bajo la potestad de la Administración Tributaria.
	Artículo 107 al 115	Emisión de documentos que respalden las operaciones por parte de los sujetos pasivos, además los requisitos que deben contener.
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Artículo 22	Son contribuyentes del impuesto quienes en carácter de productores, comerciantes mayoristas o al por menor, realicen venta u otras operaciones que signifiquen la transferencia onerosa del dominio de los respectivos bienes muebles corporales.
	Artículo 54	La tasa del impuesto es el trece por ciento aplicable sobre la base imponible.
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Artículo 2	Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de la actividad empresarial, industrial, de servicio entre otras.
	Artículo 5	Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, las personas naturales o jurídicas domiciliadas o no.

	Artículo 41	Las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares o de hecho, domiciliadas o no, calcularan su impuesto aplicando a su renta imponible la tasa del treinta por ciento (30%); se exceptúan los sujetos pasivos que hayan obtenido rentas gravadas menores o iguales a ciento cincuenta mil dólares (\$150,000.00), los cuales aplicaran la tasa del veinticinco por ciento (25%).
Código de Trabajo	Artículo 17 Artículos 29 al 32 Artículos 177, 190 y 198	Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, por medio del cual se obliga a las personas a ejecutar una obra, o a prestar un servicio a una entidad. De las obligaciones, prohibiciones de los patronos y trabajadores. Derechos de vacación anual remunerada, días de asueto y aguinaldo.
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Artículo 1	El objeto es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional, a fin de establecer un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo.

1.16.2 Base técnica

El Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), según resolución N° 113/2009 con fecha nueve de octubre de dos mil nueve en el numeral I resuelve: Aprobar la adopción de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES), versión oficial en idioma español emitida por el organismo Internacional Accounting Standards Board (IASBI), como requerimiento en la preparación de estados financieros con propósito general y otra información financiera, para todas aquellas entidades que no cotizan en el mercado de valores o que no tienen obligación pública de rendir cuentas. Debiendo presentar sus primeros estados financieros con base a este marco normativo, por el ejercicio que inicia el 1 de enero de 2011.²⁰

²⁰ Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, Resolución N° 113/2009, San Salvador, octubre 2009

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Una investigación aceptable comprende la implementación de una metodología que reúna información seria e indispensable para que facilite la formación del estudio; es por ese motivo que se expone a continuación la elaboración de una guía de planeación financiera como herramienta para la administración sobre, la asignación de los recursos financieros de las organizaciones del sector industrial dedicados a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos, por lo tanto se han utilizado los siguientes instrumentos metodológicos.

2.1.1 Métodos

Para realizar una investigación objetiva se requiere tomar en consideración los pasos que la ciencia plantea para dicho propósito, es por ello que para el desarrollo del presente proyecto es necesario describir los instrumentos y técnicas utilizadas para mostrar así la veracidad e imparcialidad del mismo, por lo que se recurrió a los siguientes métodos:

2.1.2 Análisis

“Implica desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí”²¹. Se hizo uso de este método debido a que se realizó un desglose de las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos en todos sus componentes como: producción, sistema de trabajo, rendimiento sobre la inversión, entre otros análisis.

²¹ Rojas Soriano, Raúl (1986), El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 3ª Edición, México, Pág. 79

2.1.3. Síntesis

“Consiste en reconstruir, volver a integrar las partes del todo, es decir, implica llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva global”²². Por medio de la síntesis se ha realizado un diagnóstico de la situación problemática de los negocios en estudio como resultado del desglose y análisis integral efectuado, lo que facilitó proponer una herramienta que contribuirá a una mejor administración por estas entidades.

En consecuencia se elaborará una guía de planeación financiera para las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos del municipio de San Salvador, por la falta de este tipo de herramientas que contribuyan a la administración de los recursos financieros del sector para evitar que se generen pérdidas en el ejercicio contable, morosidad en las cuentas por cobrar y documentos por pagar, la ausencia de coordinación de fondos en la proyección e inspección de los activos, pasivos y patrimonio que afectan por lo tanto la toma de decisiones.

2.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizó es analítico y descriptivo; tiene carácter analítico porque expresa la necesidad de realizar un análisis de las variables en estudio con el fin de otorgar una propuesta aceptable y que pueda ser llevada a cabo, y descriptivo porque se orientó a determinar las características de los diferentes fenómenos de la investigación.

2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

2.3.1 Primarias

Para realizar la investigación se hizo uso de una encuesta orientada a la junta directiva, gerencia general, departamento de contabilidad, producción y ventas de las organizaciones en estudio.

²² IBID, Pág. 80-81

2.3.2 Secundarias

Para este estudio comprendió los medios bibliográficos relacionados al tema de análisis, así como datos recopilados de instituciones públicas y privadas además de páginas electrónicas consideradas pertinentes con la finalidad de facilitar el desarrollo del documento elaborado.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 La encuesta

Es un método que consiste en obtener información de las personas sujeto de interés que para el caso fueron gerencia general, departamento de contabilidad y producción de las entidades ubicadas en el municipio de San Salvador, mediante la utilización de un cuestionario como instrumento de recolección de datos que comprendió una serie de interrogantes que fueron cerradas y de opción múltiple, con el fin de indagar las operaciones ejecutadas, facilitando de esta manera la elaboración del diagnóstico sobre las condiciones actuales de este sector.

2.5 UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades que se utilizaron para la obtención de información y análisis fueron:

- ✓ La Junta Directiva: son los encargados de proteger, velar y representar los intereses de la sociedad frente a cualquier tipo de riesgo que enfrente la empresa.
- ✓ La Gerencia General: tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.
- ✓ Departamento de Contabilidad, Producción, y Ventas: pues en éstas se genera la información necesaria para la acumulación y cuantificación de los costos en las empresas.

2.6 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de éste trabajo, fueron las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos ubicadas en el municipio de San Salvador. Con la información del directorio económico de empresas 2011, proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos se realizó una investigación previa a través de llamadas telefónicas, búsquedas en internet y redes sociales para determinar el número de empresas que cumplen con el perfil, obteniendo un total de 10.

Se consideraron dichas empresas, por la razón que éstas cuentan con un mayor nivel de organización, permitiendo así obtener la información de manera más ordenada. Al contar con un universo menor a 40, no se requirió de la aplicación de una fórmula para establecer el tamaño de la muestra, por lo que se tomó en cuenta a las 10 empresas como el 100% del universo a estudiar.

2.7 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La información proporcionada por parte de las entidades expuestas fue introducida y procesada mediante los programas word y excel del sistema operativo Microsoft Windows. Para el estudio de las interrogantes formuladas en la encuesta se procedió a establecer las preguntas con los objetivos, tablas con frecuencias absolutas y relativas, así como el gráfico, análisis y la interpretación respectiva. Todo esto contribuyó a formar las diferentes conclusiones de las cuales procedieron las recomendaciones. (Ver ANEXOS)

2.8 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Con la investigación realizada se pudieron encontrar diversos alcances los cuales se exponen a continuación:

1. Presentar una guía de planeación financiera que contribuya al fortalecimiento de la administración de los recursos financieros mediante el desarrollo de proyecciones cuantitativas y la verificación del logro de los resultados esperados, a través de la planeación de las operaciones con relación a la inversión y el financiamiento, en la búsqueda constante y el logro de los objetivos empresariales.

2. La investigación facilitará a los ejecutivos una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el uso y el manejo de los fondos obtenidos y la optimización del capital.

3. El trabajo llevado a cabo servirá de guía para que los diversos procedimientos y las actividades que se ejecutan diariamente en las compañías en cuestión, se desarrollen de forma eficaz para el alcance de los propósitos organizacionales.

2.9 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

En base a los resultados obtenidos en 10 empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos del municipio de San Salvador, sobre la planeación financiera como herramienta para la toma de decisiones, a través, de los instrumentos de recolección de datos, observamos el estado actual de las empresas y sus operaciones.

Los resultados se ordenaron sistemáticamente dividiendo el diagnóstico en cuatro aspectos importantes que son: estructura financiera, grado de utilización de la planeación financiera, beneficios e impacto de la planeación financiera para la toma de decisiones y respuesta a los cambios: denotando algunas de las variables que se interrelacionan en dichos aspectos: operatividad, áreas organizativas, análisis financiero, visión empresarial, orientación futura entre otras. Los cuales han permitido hacer un análisis por separado de cada uno de los componentes para visualizar mejor la situación actual de las empresas sujetas de estudio, con el objetivo de dar una solución a la problemática planteada.

Para un mejor funcionamiento de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos es necesario involucrar el rol del especialista financiero, esto contribuye a un mejor desempeño de sus funciones que implican planeación, organización, liderazgo, dirección y control financiero; cumpliendo cada una de las fases del proceso administrativo.

La organización de las empresas objeto de estudio posee una estructura relativamente común entre ellas, se determinó que el 90% reconoce a la gerencia general como encargada de la elaboración de la planeación y toma de decisiones de inversión, financiación y administración de los recursos, también, son los responsables de dar seguimientos a la planeación financiera con el fin de lograr los objetivos

empresariales; en cuanto al uso de reportes para la toma de decisiones se observó que el 70% utiliza los estados financieros, por tanto si existe un talento que sea esencial para el administrador financiero, es la habilidad para planear hacia el futuro y hacer los ajustes necesarios antes que ocurran los eventos reales, así mismo, tenemos que un 60% informa que en la actualidad elaboran los presupuestos para el control de los fondos necesarios y así cumplir con las proyecciones de ingresos y compromisos contraídos, por último en la investigación se determinó que el 70% utiliza el sistema financiero para la operatividad y crecimiento, ya que la empresa en sí misma es por lo general insuficiente para financiar un crecimiento importante y que se debe preparar un plan financiero de amplio alcance. (Ver cuadro 2)

Cuadro N° 2 Área organizativa y financiera

N° de pregunta	Pregunta	Resultado porcentual
2	¿Cuáles unidades organizativas posee la compañía? Dentro de su estructura reconocen a la gerencia general como encargada de planificar, ejecutar y dar seguimiento a los procesos, también, el área de ventas interactúa emitiendo comportamientos del mercado y nuevos clientes potenciales.	90.00%
5	¿Qué tipo de información financiera considera importante para la toma de decisiones? La herramienta que utilizan para conocer la situación actual y para proyectar objetivos empresariales son los estados financieros, así mismo consideran los presupuestos para saber su liquidez y obligaciones.	70.00%
6	¿Qué tipo de presupuesto elabora la empresa? Consideran los presupuestos de ventas y compras para la proyección de los ingresos, compromisos contraídos y fondos necesarios, también elaboran el presupuesto general para medir los resultados cuantitativos y fijar responsabilidades.	60.00%
7	¿Qué alternativas de financiamiento utiliza la empresa? El sistema financiero es una de las fuentes principales de financiamiento por parte de las empresas.	70.00%

De los resultados obtenidos en la investigación de campo se determinó que la participación de las empresas dedicadas a la fabricadoras de muebles y exhibidores en acrílico es considerable, ya que el 70% del total de las encuestadas tiene más de 5 años operando en el mercado, aun que el crecimiento económico ha sido lento, debido al ambiente económico y uso de los recursos por la administración de cara a la misión y visión de la compañía, por otra parte, el 50% confirmo que la razón principal por el cual no se posee conocimientos concretos sobre los métodos de análisis financiero, es la falta de la guía de la planeación financiera, pero señalan que deben ser comprensibles, claros y apegados a realidad, también, se observó que el 70% tienen claros los objetivos entre algunos es incrementar clientes, mejorando las estrategias de ventas, a través de procesos financieros para un mejor posicionamiento en el mercado, en tal sentido, se puede establecer que se debe explotar todas las opciones de la herramienta para la planeación y expansión de la industria. (Ver cuadro 3)

Cuadro N°3 Grado de utilización de la planeación financiera

N° de pregunta	Pregunta	Resultado porcentual
1	¿Cuánto tiempo posee la entidad en el mercado? Expresaron que tienen más de 5 años operando en el mercado, aun que el crecimiento económico ha sido lento, debido al ambiente económico y uso de los recursos por la administración de cara a la misión y visión de la compañía.	70.00%
3	¿Qué método de análisis financiero utiliza? El 50% respondieron que no utilizan ningún método de análisis financiero lo que impide proyección de utilidades, análisis de resultados y toma de decisiones, pero es impórtate recalcar que un 30% de la muestra utilizan las razones financieras como indicadores en las decisiones.	50.00%
4	¿Cuáles son los objetivos a corto plazo que se ha propuesto lograr la empresa? Dentro de los objetivos propuestos a corto plazo se encuentra incrementar clientes a través de la calidad, tiempo de entrega de los productos, también, expandirse a nivel nacional con nuevas sucursales.	70.00%

La preparación de pronósticos financieros acerca del futuro nunca ha sido una tarea fácil, debido a sucesos externos de la empresa (inflación, recesión, competencia nueva entre otros) por lo que resulta adecuado protegerse contra el riesgo por medio de una cuidadosa planeación.

Las ventajas identificadas por las empresas resulta ser la orientación futura con un 80%, en esta situación se reflejan deficiencias en la administración de los recursos en el corto, mediano y largo plazo, también, en la utilización de estrategias que guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocios, en la investigación se determinó que el 50% está interesado en mejorar la planeación de actividades a desarrollar para la puesta en marcha de la empresa, pero no poseen la guía de planeación financiera que los oriente y se ajuste a su actividad económica, así mismo, los aspectos que ayudaran a medir la herramienta de planeación es el crecimiento y operatividad con un 60%, a través de estados financieros pro forma implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales, tales beneficios impactan en las utilidades esperados por la gestión financiera, además, un 60% confirmo que consideran como obstáculos para el crecimiento de ingresos, las bajas ventas, competencia desleal y un mercado reducido entre otros, sin tomar medidas para mejorar la situación. (Ver cuadro 4)

Cuadro N° 4 Beneficios e impactos de la guía de planeación financiera para la toma de decisiones

N° de pregunta	Pregunta	Resultado porcentual
9	<p>¿Cuáles considera como obstáculo para la operatividad y crecimiento de la entidad?</p> <p>Las bajas ventas/mercado pequeño, falta de liquidez, delincuencia y por último el reclutar personal capacitado; son barreras que la empresa considera importantes para su crecimiento.</p>	60.00%
10	<p>¿Qué tipo de beneficio representa la planeación financiera?</p> <p>Los beneficios que la herramienta representa de manera concreta es la orientación futura, toma de decisiones, y por último las empresas expresaron que mejorara la evaluación de desempeño.</p>	80.00%

11	<p>¿Qué aspecto le ayudaría a medir la planeación financiera en la empresa?</p> <p>Respondieron que el instrumento ayudaría a evaluar el crecimiento y la operatividad, conocer el retorno de la inversión y proyectar sus ingresos en el corto, mediano y largo plazo.</p>	60.00%
14	<p>¿Qué ventajas podría tener la implementación de la planeación financiera en la empresa?</p> <p>Se considera que la ejecución de la herramienta beneficiaría en orientar a los administradores hacia el futuro y planificar las actividades a desarrollar y evaluar los resultados obtenidos.</p>	50.00%

En la actualidad las finanzas son de gran importancia en las compañías dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores de acrílicos, pues el objeto de las finanzas es la toma de decisiones en la administración de empresas, en tal sentido, conviene dejar el rol tradicional de la gerencia financiera reduciendo la gestión en sobrevivir y mantener la fuente de ingresos en el mercado, por un nuevo rol de la gerencia enfocado en la excelencia operativa, desarrollar planes agresivos de crecimiento y toma decisiones.

En base a los resultados de la investigación de campo se comprobó que el 100% de la muestra está interesado en contar con un documento de procedimientos financieros para evaluar la situación de crecimiento, operatividad e ingresos de la entidad con el objeto de mejorar los ya existentes, asimismo se determinó que el 70% consideran que la planeación financiera podría ayudar a cumplir los objetivos empresariales en cuanto a mejorar la productividad y la utilización de los recursos en el corto y largo plazo, se determinó que la guía de planeación puede ser consultada por los administradores debido a la responsabilidad de cumplir los objetivos y metas propuestas con un 80%, de acuerdo a los datos recolectados se puede inferir que el 100% de las empresas necesitan que se les proporcione la guía de planeación financiera para la toma de decisiones, además que guie un adecuado funcionamiento de los procesos financieros que respondan y se apeguen a su realidad, también, que muestre de qué manera deben realizar los ajustes necesarios en los diferentes procesos. (Ver cuadro 5)

Cuadro N° 5 Respuesta a los cambios

N° de pregunta	Pregunta	Resultado porcentual
8	<p>¿Considera importante contar con un manual de procedimientos financieros para evaluar la operatividad y crecimiento económico?</p> <p>Expresaron que están interesados en contar con un documento de procedimientos financieros para evaluar la situación de crecimiento, operatividad e ingresos de la entidad con el objeto de mejorar los ya existentes.</p>	100.00%
12	<p>¿Qué enfoque se podría implementar con la planeación financiera para el logro de objetivos y toma de decisiones?</p> <p>Respondieron que el enfoque se puede orientar en mejorar la utilización de los recursos, la productividad y establecer planes de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.</p>	70.00%
13	<p>¿De la estructura organizativa quien podría consultar y utilizar la planeación financiera?</p> <p>De la información recopilada consideran que la herramienta puede ser consultada y utilizada por los administradores, gerencia y supervisores para lograr un objetivo común.</p>	80.00%
15	<p>¿Considera útil que exista un documento de planeación financiera como herramienta para la toma de decisiones?</p> <p>Las empresas necesitan que se les proporcione la guía de planeación financiera para la toma de decisiones, además que guie un adecuado funcionamiento de los procesos financieros considerando la misión y visión de crecimiento económico.</p>	100.00%

CAPÍTULO III: GUIA DE PLANEACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE FABRICACION DE MUEBLES Y EXHIBIDORES EN ACRILICOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

3.1 GENERALIDADES

De acuerdo a la información recabada y presentada en el capítulo anterior, y después de conocer la situación actual que atraviesan las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos del municipio de San Salvador, en cuanto a una guía de planeación financiera como herramienta para la toma de decisiones, se presentara la siguiente como un medio para ayudar a las empresas del sector antes mencionado, a fin de que sean fortalecidas, y que desempeñen sus labores financieras más eficientes.

Para el desarrollo de este caso práctico se tomará como base la información de la empresa GRUPO GRV, S. A. DE C. V. nació el 11 de Marzo del 2003, como una empresa dedicada a la orientación y elaboración de diseños, remodelaciones e imagen, en todos los sectores (industriales y comerciales). Desde la fecha de su creación hasta nuestros días, GRUPO GRV ha evolucionado enfocándose en la entrega y realización de proyectos, siempre orientados a las necesidades y requerimientos de sus clientes y de acuerdo con las características específicas de sus negocios.

La experiencia desarrollada durante su existencia y el conocimiento de las tendencias vigentes, son el respaldo al momento de ofrecer servicios y productos modernos que van desde el estudio básico de una necesidad hasta la realización del ambiente del área del negocio.

3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.2.1 General

Diseñar una guía de planeación financiera que facilite el uso eficiente de los recursos financieros en las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos.

3.2.2 Específicos

- ✓ Elaborar una guía de planeación financiera con los instrumentos necesarios que contribuyan a la adecuada asignación y aplicación de los fondos de las entidades en análisis.

- ✓ Proponer un programa de capacitación y un plan de implementación que contribuyan a la ejecución de la guía, con la finalidad de garantizar la administración eficiente de los recursos monetarios y humanos.

3.3 JUSTIFICACIÓN

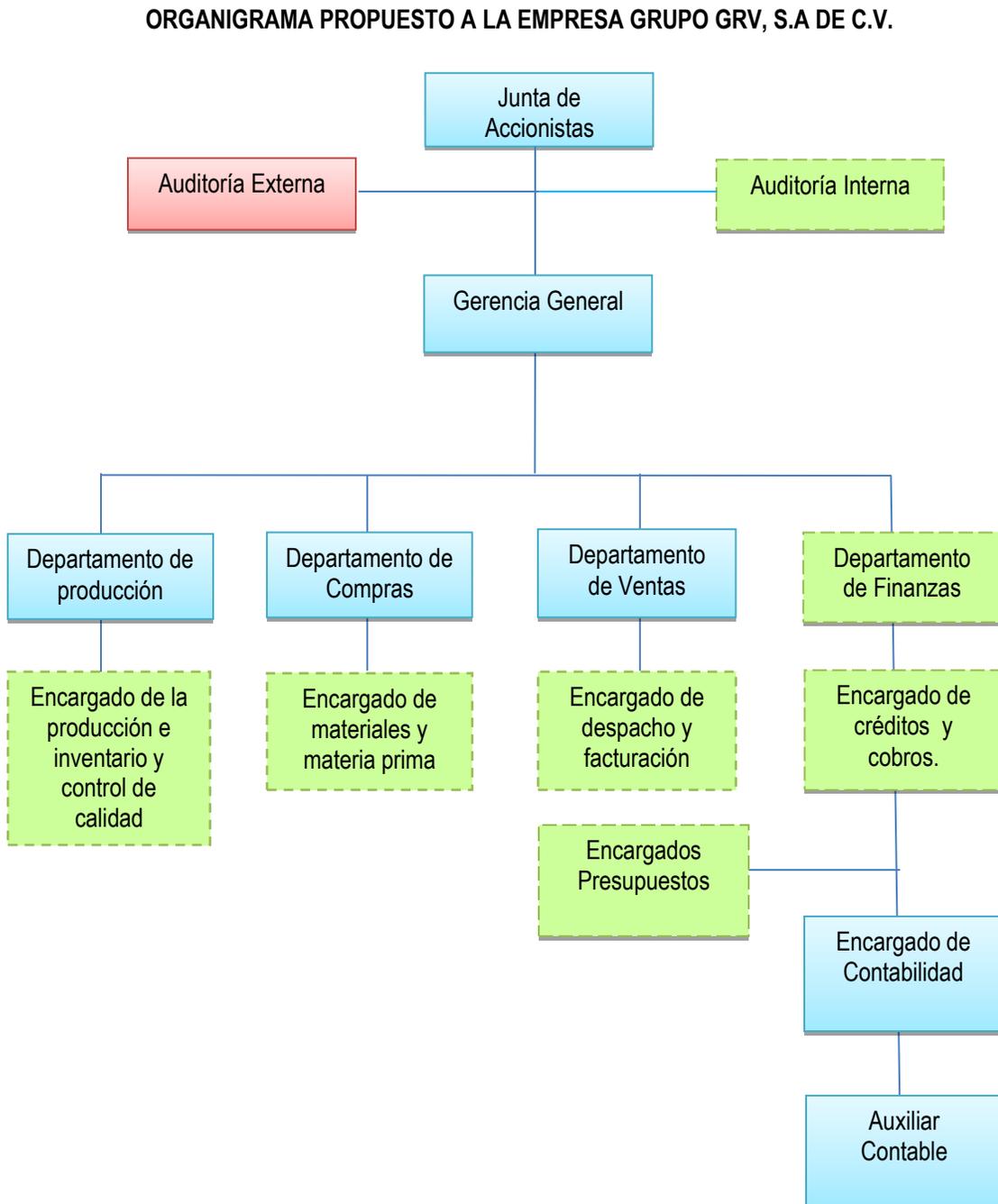
Esta guía permitirá a las entidades en estudio coordinar, evaluar y optimizar de forma eficiente las operaciones proyectadas en relación a la administración de activos, pasivos y patrimonio, mediante el uso de instrumentos que tengan como finalidad aumentar el rendimiento tanto a corto como a largo plazo, orientar fondos por aportaciones o créditos, obtener utilidades sobre el efectivo empleado, además satisfacer las necesidades de los miembros que forman parte de la empresa y de la población en general. Por lo tanto el presente documento tiene como objetivo dotar a los ejecutivos del sector, de técnicas que contribuyan a la realización de las gestiones programadas y las rectificaciones pertinentes para el logro eficaz de las metas.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

A continuación se presenta la estructura organizativa formulada por el grupo de tesis para la empresa "GRUPO GRV, S.A. DE C. V." en la cual se expone una reestructuración de las unidades administrativas y la creación de un departamento de finanzas, para lo cual deberá incurrir en la contratación de cinco personas adicionales con la finalidad de establecer un orden y una mejor coordinación de las actividades.

Se recomienda a la entidad que contrate a un especialista, para que diseñe los manuales administrativos, ya que esto le permitirá tener un conocimiento más amplio de cada una de las funciones que se deben de desempeñar en cada uno de los puestos y así realizar un trabajo eficaz.

Figura 3: Organigrama propuesto a la empresa



3.5 ANÁLISIS FINANCIERO HISTÓRICO

Para conocer la situación económica actual de la empresa se presenta el análisis financiero el cual consiste en utilizar un conjunto de técnicas que tiene como finalidad diagnosticar la situación y perspectiva de la compañía, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas, es por ello que se ha considerado el balance general y estado de resultados de los años 2011 al 2013, tal como se detalla a continuación:

3.5.1 Análisis financiero método vertical balance general y estado de resultado.

GRUPO GRV, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2011,2012 Y 2013
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

Cuentas	Años			Análisis Vertical		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ACTIVO						
Efectivo y equivalentes	\$ 106,710.00	\$ 88,911.00	\$ 106,243.00	16.01%	14.63%	16.81%
Cuentas por cobrar	\$ 271,388.00	\$ 288,353.00	\$ 270,455.00	40.72%	47.46%	42.79%
Inventarios	\$ 192,854.75	\$ 142,167.50	\$ 155,680.60	28.94%	23.40%	24.63%
Pagos anticipados	\$ 6,935.00	\$ 5,853.00	\$ 3,097.00	1.04%	0.96%	0.49%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedad, planta y equipo	\$ 177,555.00	\$ 178,500.00	\$ 197,524.00	26.64%	29.38%	31.25%
Depreciación acumulada	\$ (88,963.00)	\$ (96,191.00)	\$ (100,977.00)	-13.35%	-15.83%	-15.98%
TOTAL ACTIVO	\$ 666,479.75	\$ 607,593.50	\$ 632,022.60	100%	100%	100%
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas y documentos por pagar	\$ 107,456.00	\$ 104,515.00	\$ 142,160.00	16.12%	17.20%	22.49%
Acreedores varios y provisiones	\$ 30,360.00	\$ 15,200.00	\$ 10,954.00	4.56%	2.50%	1.73%
Retenciones y descuentos	\$ 2,003.00	\$ 1,189.00	\$ 1,444.00	0.30%	0.20%	0.23%
Impuesto por pagar	\$ 14,980.00	\$ 2,978.00	\$ 2,300.00	2.25%	0.49%	0.36%
PASIVO NO CORRIENTE						
Préstamos bancarios a largo plazo	\$ 80,111.00	\$ 71,851.00	\$ 61,107.00	12.02%	11.83%	9.75%
Préstamos no bancarios	\$ 146,260.00	\$ 146,260.00	\$ 146,260.00	21.95%	24.07%	23.14%
Provisiones por obligaciones	\$ 3,158.00	\$ 4,658.00	\$ 5,658.00	0.47%	0.77%	0.90%
PATRIMONIO						
Capital social	\$ 176,571.00	\$ 176,571.00	\$ 176,571.00	26.49%	29.06%	27.94%
Reservas	\$ 35,314.00	\$ 35,314.00	\$ 35,314.00	5.30%	5.81%	5.59%
Utilidad del ejercicio	\$ 70,266.75	\$ 49,057.50	\$ 49,754.60	10.54%	8.07%	7.87%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 666,479.75	\$ 607,593.50	\$ 632,022.60	100%	100%	100%

3.5.1.1 Interpretación del balance general

Análisis vertical

Para determinar la composición de las cuentas se ha trabajado en un mismo año y las comparaciones se hacen de acuerdo a las necesidades financieras y operativas de la empresa, en el cual se analizará la participación que cada cuenta de los estados financieros tiene dentro del total. Por ejemplo:

- ❖ La empresa tiene activos totales para el año 2013 de \$632,022.60 y sus activos corrientes es de \$535,475.60, es decir que el 84.72% de sus activos está representado por ese rubro, lo cual significa que la empresa no tiene problemas de liquidez.
- ❖ La cuentas por cobrar e inventarios son las que representan el mayor porcentaje de los activos corrientes, porque si bien la empresa tienen liquidez no necesariamente es el efectivo el que tiene disponible sino que está representado en estas cuentas.
- ❖ Para el activo no corriente se puede observar que su disminución en propiedad, planta y equipo ha sido considerado en comparación al año 2011 lo cual estaba representado por 26.64% ya que para el 2013 fue de 31.25%.
- ❖ Con respecto al rubro del pasivo, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido, esta cuenta representa el 24.81% del total pasivo y patrimonio para el año 2013 y 23.23% para el 2011, incrementando en 1.58% de 2011 a 2013.
- ❖ En el rubro del pasivo los prestamos no bancarios representan para el 2013 el 23.14%, y de 24.07% para el año 2012; las cuentas y documentos por pagar a corto plazo representan el 22.49% y 17.20% respectivamente.
- ❖ En el patrimonio, para el año 2013, la cuenta de capital social representa un 27.94%

3.5.2 Estado de resultado

GRUPO GRV, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2011, 2012 Y 2013.

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

Cuentas	2011	2012	2013	Análisis Vertical		
				2011	2012	2013
Ventas	\$ 1398,478.00	\$ 955,848.00	\$ 1185,522.00	100.00%	100.00%	100.00%
Menos						
Costo de Venta	\$ 1090,534.00	\$ 718,929.00	\$ 910,711.00	77.98%	75.21%	76.82%
(+) Inventario inicial	\$ 149,477.00	\$ 192,847.00	\$ 121,402.00	10.69%	20.18%	10.24%
(+) Compras	\$ 1133,905.00	\$ 647,484.00	\$ 948,542.00	81.08%	67.74%	80.01%
(-) Inventario final	\$ 192,847.00	\$ 121,402.00	\$ 159,234.00	13.79%	12.70%	13.43%
Utilidad Bruta	\$ 307,944.00	\$ 236,918.00	\$ 274,811.00	22.02%	24.79%	23.18%
Menos:						
Gastos Operativos	\$ 202,531.00	\$ 162,381.00	\$ 196,913.00	14.48%	16.99%	16.61%
Gastos de venta	\$ 150,574.00	\$ 115,570.00	\$ 137,184.00	10.77%	12.09%	11.57%
Gastos de administración	\$ 51,957.00	\$ 46,811.00	\$ 59,728.00	3.72%	4.90%	5.04%
Utilidad de Operación	\$ 105,413.00	\$ 74,537.00	\$ 77,898.00	7.54%	7.80%	6.57%
Menos:						
Gastos no operativos						
Gastos financieros	\$ 11,724.00	\$ 9,128.00	\$ 6,820.00	0.84%	0.95%	0.58%
Utilidad antes de impuesto	\$ 93,689.00	\$ 65,410.00	\$ 71,078.00	6.70%	6.84%	6.00%
(-) Impuesto sobre la renta	\$ 23,422.25	\$ 16,352.50	\$ 21,323.40	1.67%	1.71%	1.80%
Utilidad del Ejercicio	\$ 70,266.75	\$ 49,057.50	\$ 49,754.60	5.02%	5.13%	4.20%

NOTA: Según la información proporcionada por la administración la reserva legal se dejó de calcular a partir del año 2010, por haber llegado al límite legal establecido en el código de comercio.

3.5.2.1 Interpretación del estado de resultado

Análisis vertical

- ❖ Al realizar el análisis del estado de resultados se puede observar que una de las cuentas que tiene más participación respecto a las ventas es el costo de venta representando un 75.21% para el año 2012 y un 76.82% en el 2013.
- ❖ Si las ventas reflejan un aumento de un año a otro, las compras también las cuales estaban representadas en el 2013 por 80.01% y en el 2012 por 67.74%, en relación a las ventas de cada año.
- ❖ Los gastos operativos para el 2012 y 2013, representan el 16.99% y 16.61% respectivamente, lo que indica un leve aumento al comparar los años.
- ❖ Se puede observar que la utilidad neta representa el 4.20% de las ventas totales para el año 2013 y 5.13% para el 2012.

3.5.3 Razones financieras

El análisis de la relación entre diferentes partidas de los estados financieros es esencial para la interpretación de los contenidos en los informes presentados por la gerencia, los cuáles son obtenidos del balance general y estado de resultados, que otorga información financiera y económica. Las comparaciones de razones financieras en diferentes periodos de tiempo se hacen con el objetivo de informar sobre la evolución de una empresa.

Para realizar el análisis de la empresa GRV S.A. DE .C.V., se han considerado las razones más utilizadas como por ejemplo de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad tal como se detalla a continuación:

3.5.3.1 Razones de liquidez

Cuadro N° 6

RAZONES		2011		2012		2013	
Razón corriente	Activo corriente	577,887.75	3.73	525,284.50	4.24	535,475.60	3.41
	Pasivo corriente	154,799.00		123,882.00		156,858.00	
Prueba acida	Activo corriente – inventario	385,033.00	2.49	383,117.00	3.09	379,795.00	2.42
	Pasivo corriente	154,799.00		123,882.00		156,858.00	
Liquidez inmediata	Efectivo y equivalente	106,710.00	0.69	88,911.00	0.72	106,243.00	0.68
	Pasivo corriente	154,799.00		123,882.00		156,858.00	
Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	577,887.75 - 154,799.00	423,088.75	525,284.50 - 123,882.00	401,402.50	535,475.60 - 156,858.00	378,617.60

Análisis de las razones de liquidez

❖ Razón corriente

Para el año 2013 la empresa dispone de 3.41 de activos corriente por cada dólar del pasivo corriente y es de hacer notar que para el año 2012, cada dólar del pasivo corriente estaba garantizado con 4.24 del activo corriente, teniendo una baja disminución para los años siguientes, por lo tanto la empresa tiene solvencia para cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

❖ Prueba acida

La empresa presenta una prueba ácida por cada dólar que se debe a corto plazo, sin tener que recurrir a la venta de inventarios, se considera que si es > 1 , la empresa puede hacer frente a sus pagos en el corto plazo sin necesidad de recurrir a ganancias o ventas, como es de notar la empresa Grupo GRV, S.A de C.V. presenta en todos los años un indicador > 1 .

Por lo anterior se puede decir que la liquidez de la empresa es favorable, pero analíticamente se observa en el balance que el efectivo que tienen disponible no puede cubrir el pago total de sus proveedores y acreedores a corto plazo, si ellos piden ser cancelados la empresa no podrá hacerlo al momento.

❖ Liquidez inmediata

Se puede observar como la capacidad de la empresa ha ido disminuyendo ya que en el 2013 por cada dólar que se debía se tenía \$ 0.68 para pagar, en 2012 \$ 0.72 y en el 2011 se contaba con \$ 0.69 que no alcanza a cubrir las deudas a corto plazo de la empresa en relación a lo que presentaban las razones anteriores.

❖ Capital neto de trabajo

Esta razón representa lo que le quedaría a la empresa representado en efectivo o activos corrientes después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo en el cual para el 2011 se contaba con \$423,088.75 siendo el año más representativo y en el 2013 disminuyo quedando con \$378,617.60

3.5.3.2 Razones de eficiencia

Cuadro N° 7

RAZONES		2011		2012		2013	
Rotación de inventario	Costo de ventas	1090,534.00	5.65	718,929.00	5.06	910,711.00	5.85
	Inventario	192,854.75		142,167.50		155,680.60	
Periodo promedio de inventario	365	365	64.6	365	72.13	365	62.39
	Rotación de inventarios	5.65		5.06		5.85	
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas	1398,478.00	5.15	955,848.00	3.31	1185,522.00	4.38
	Cuentas por cobrar	271,388.00		288,353.00		270,455.00	
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar	271,388.00	70.83	288,353.00	110.11	270,455.00	83.27
	Ventas anuales/365	3,831.45		2,618.76		3,248.01	
Rotación de cuentas por pagar	Compras	1133,905.00	10.55	647,484.00	6.2	948,542.00	6.67
	Cuentas por pagar	107,456.00		104,515.00		142,160.00	
Periodo promedio de pago	365	365	34.6	365	58.87	365	54.72
	Rotación de cuentas por pagar	10.55		6.2		6.67	

Análisis de las razones de eficiencia

❖ Rotación de inventario

Se puede observar que la rotación de inventarios se ha mantenido ya que el año 2011, el inventario de Grupo GRV, S.A DE C.V., roto 5.65 veces, en cambio en el 2013 roto 5.85 debido la disminución de ventas para ese año, lo que significa que es está comprando inventario cada dos o tres meses aproximadamente, lo que puede ser aceptable por el tipo de producto que se vende.

❖ Periodo promedio de inventario

Para el año 2011 el periodo promedio del inventario fue de 64 días que es el número promedio de días que deben transcurrir antes de que el inventario se transforme en cuentas por cobrar a través de las ventas, en comparación al año 2013 que era de 63 días lo cual disminuyo en comparación con este año, indicado que se ha tardado menos tiempo para convertir su inventario.

❖ Rotación de cuentas por cobrar

Las cuenta por cobrar en el 2013 se cobraron en una relación de 4.38 veces es decir cada 3 meses, en comparación al 2012 que su rotación era aproximadamente cada mes, mejorando en relación al 2011 que se estaban recuperando cada 4 meses, por lo tanto la empresa está logrando cumplir su política de recuperación a 90 días no así las de 30 y 60 días, lo que también podría afectar a la empresa porque si observamos en el balance general las cuentas por cobrar están elevadas y esto afecta la liquidez de la empresa.

❖ Período promedio de cobro

Grupo GRV, S.A. DE C.V. cuenta con un promedio de 83 días para recuperar sus cuentas por cobrar en el año 2013, lo cual ha mejorado en relación al 2012 que tardaba 110 días que podrían estar de acuerdo con la política de crédito de la empresa ya que el plazo que establece es de 30, 60 y 90 días, lo que no es bueno es que se tarda más tiempo en recuperar las cuentas en comparación con el período promedio de pago que se efectúa en menor tiempo.

❖ Rotación de cuentas por pagar

El número de veces que la empresa, cancela sus cuentas por pagar a sus proveedores utilizando recursos líquidos propios de la empresa, en el año 2011 equivale a 11 veces, en el 2012 a 6 veces, y en 2013 a 7 veces. Puede observarse que la empresa ha disminuido su capacidad para cancelar deudas del corto plazo.

❖ Período promedio de pago

El promedio de tiempo requerido para el pago de las cuentas por pagar por parte de la sociedad en el año 2011 la empresa incrementó sus días para realizar sus pagos a 35 días, en el 2012 a 59 días y en el 2013 cada 55 días, lo cual es saludable para la empresa pagar con demasiada tardanza ya que los cobros se están realizando a más de 90 días. El período de pago que los proveedores le han otorgado a la empresa es de 45, 60 y 90 días.

3.5.3.3 Razones de endeudamiento

Cuadro N° 8

RAZONES		2011		2012		2013	
Razón de deuda	Pasivo total	384,329.00	0.58	346,653.00	0.57	370,385.00	0.58
	Activo total	666,479.75		607,593.50		632,022.60	
Razón de deuda patrimonio	Pasivo	384,329.00	1.36	346,653.00	1.33	370,385.00	1.4
	Patrimonio	282,150.75		260,940.05		261,637.60	

Análisis de las razones de endeudamiento

❖ Razón de deuda

A través de esta razón se señala la participación de los acreedores sobre el valor total de activos, teniendo por cada dólar de activos \$0.58 centavos de deuda para el período 2013, esto es bueno para la sociedad, pues no tiene exceso del capital propio, ni pérdida de independencia ante terceros.

❖ Razón de deuda patrimonio

Esta razón mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los accionistas de la empresa con respecto a sus acreedores se puede verificar que por cada dólar aportado por los propietarios, los terceros han aportado \$1.40 para el 2013 y en los años anteriores el apalancamiento había sido menor.

3.5.3.4 Razones de rentabilidad

Cuadro N° 9

RAZONES		2011		2012		2013	
Margen de utilidad bruta sobre ventas	Utilidad bruta	307,944.00	0.22	236,918.00	0.25	274,811.00	0.23
	Ventas	1398,478.00		955,848.00		1185,522.00	
Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad neta	70,258.00	0.05	48,890.00	0.05	49,754.60	0.04
	Ventas	1398,478.00		955,848.00		1185,522.00	
Rendimiento de activos totales (roa)	Utilidad neta	70,258.00	0.11	48,890.00	0.08	49,754.60	0.08
	Activos totales	666,479.75		607,593.50		632,022.60	
Rendimiento sobre patrimonio (roe)	Utilidad neta	70,258.00	0.25	48,890.00	0.19	49,754.60	0.2
	Patrimonio	282,150.75		260,940.55		261,637.60	

Análisis de las razones de rentabilidad

❖ Margen de utilidad bruta sobre ventas

Puede observarse que la empresa, ha mantenido su promedio en el margen de utilidad, a pesar que ha disminuido en relación del 2013 -2011, ya que existe eficiencia en la gestión de compras porque se mantiene en los mismos rangos es decir, optimiza recursos y materiales que generan rentabilidad en la inversión.

❖ Margen de utilidad neta sobre ventas

Los directivos analizan a través de esta razón la eficiencia en la administración en relación a los costos y gastos de operación en la entidad, en este caso GRUPO GRV, S.A. DE C.V. refleja una disminución para el año 2013, esto implica que los gastos han aumentado un poco en relación a los años anteriores por lo que su margen de utilidad es menor.

❖ Rendimiento de activos totales

La relación entre la utilidad neta y la productividad de los activos se mantiene en un 8% para el año 2012 y 2013, pero ha disminuido en relación al 2011, lo que indica que la rentabilidad en cuanto al rendimiento de los activos ha bajado.

❖ Rendimiento sobre patrimonios

Es importante determinar que la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios respecto a su inversión, representa en el patrimonio un registro contablemente para el año 2013 del 20% y 2011 25%, por lo que la rentabilidad que obtienen los propietarios ha disminuido, influyendo en la toma de decisiones.

3.6 DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA PROYECTADA

3.6.1 Descripción de la guía de planeación financiera

Para la aplicación de la guía de planeación financiera las entidades deben contar con las herramientas administrativas necesarias que faciliten el desarrollo eficiente de las operaciones de tal manera que se cumplan los objetivos determinados a través de la asignación ordenada y favorable del capital disponible, además de controlar las entradas y salidas de efectivo en las que se incurren, así como también la verificación pertinente de las cuentas por cobrar y documentos por pagar, reducción de los costos, entre otros, dentro de un ambiente financiero propicio para obtener los mejores resultados.

3.6.2 Objetivos financieros

- ❖ Obtener un menor plazo promedio de cobro y disminuir la rotación de las cuentas por pagar por medio de gestión de cobros y buscar nuevos clientes potenciales.
- ❖ Desarrollar y establecer la aplicación de una guía de planeación que contribuya a dirigir los recursos financieros de forma eficiente en cada una de las unidades que conforman la entidad.

- ❖ Implementar un plan de capacitación que contribuya a que el personal adquiera los conocimientos necesarios para utilizar las herramientas de proyección y verificación financieras aprobadas por la alta dirección.

3.6.3 Estrategias financieras

- ❖ Llevar a cabo estudios que permitan la introducción de los productos elaborados hacia nuevos mercados a nivel nacional y regional para incrementar la participación de la entidad.
- ❖ Mejorar la motivación de los empleados del departamento de ventas a través de un programa de incentivos para que cumplan con las metas establecidas en un periodo determinado.
- ❖ Efectuar análisis sobre los volúmenes de venta frente a los niveles de demanda en un lapso establecido para aprovechar al máximo la capacidad instalada
- ❖ Contratar un especialista financiero encargado de desarrollar el plan de capacitación para que el personal adquiera los conocimientos necesarios sobre herramientas administrativas de planeación de los recursos monetarios.

3.6.4 Políticas financieras

- ❖ La auditoría externa se efectuara cada tres meses con el objeto de hacer un análisis sistemático y crítico.
- ❖ El cliente nuevo deberá cancelar en efectivo por sus tres primeras compras.
- ❖ Se aceptarán las devoluciones sobre ventas mediante factura debidamente firmada y sellada en la fecha en que se hizo efectiva la entrega del producto y previa inspección que confirme la responsabilidad de la empresa.
- ❖ Analizar mensualmente los costos variables de los productos principales que elabora la organización para reducirlos al mínimo.

- ❖ Se mantendrá una clasificación a nivel interno sobre las categorías de los clientes de acuerdo a la puntualidad en los pagos.
- ❖ Los presupuestos serán desarrollados por el departamento de finanzas de forma anual aprobados por el gerente general.

3.7 PLAN DE CAPACITACIÓN

a) Introducción

Servirá de orientación para la integración del personal en la puesta en marcha, de la guía de planeación financiera como herramienta para la toma de decisiones, con la finalidad que los empleados puedan adquirir los conocimientos necesarios en el manejo de proyección y verificación de las operaciones financieras que les facilite el desarrollo de las actividades. Este proceso será administrado por el gerente general, el cual se encargará de velar por el cumplimiento del mismo.

b) Objetivos del programa.

i) General

Brindar una guía a la empresa GRUPO GRV S.A DE C. V. para la implementación de la guía de planeación financiera, con el propósito de facilitar el aprendizaje sobre las herramientas para la toma de decisiones.

ii) Específicos

- ✓ Fomentar en el personal la importancia de participar en las capacitaciones para adquirir los conocimientos esenciales en el uso de herramientas que les permita realizar un mejor desempeño en sus funciones.
- ✓ Definir las actividades que ejecutarán cada uno de los trabajadores para que las operaciones se efectúen de acuerdo a lo programado y evitar duplicidad en las acciones.

- ✓ Promover la aplicación de la guía de planeación financiera como una herramienta que servirá de orientación para la toma de decisiones con el fin de hacer uso eficiente de los recursos, contribuyendo de esta manera a obtener mejores resultados para la empresa.

3.8 RECURSOS

a) Humanos

La capacitación será impartida a siete personas seleccionadas de GRUPO GRV S.A. DE C.V. pertenecientes a las unidades organizacionales que la integran, con una temática relacionada a la inversión, financiamiento y manejo de fondos, con el propósito de realizar una mejor gestión sobre el patrimonio de la entidad, para obtener resultados favorables que permitan el crecimiento de la institución. La ponencia será desarrollada por un especialista en el área.

b) Materiales

- ✓ Espacio físico: se llevará a cabo en las instalaciones de la compañía.
- ✓ Mobiliario y equipo: la institución dispone de los bienes e instrumentos que se necesitan para el desarrollo de la ponencia. Por ejemplo: sillas, escritorios, pizarra, computadora, entre otros.
- ✓ Papelería: la empresa se encargará de facilitar el material didáctico que será utilizado en el desarrollo del seminario.
- ✓ Refrigerio: al personal que forme parte de la capacitación se estimulará con un aperitivo durante el respectivo receso.

c) Financieros

La capacitación será financiada por la empresa GRUPO GRV S.A DE C.V., por lo tanto la inversión estará reflejada en los gastos de administración del mes siguiente al comienzo del plan. (Ver Cuadro N°13)

3.9 PERIODO DE DURACIÓN

De acuerdo a lo puntualizado anteriormente se considera que el tiempo apropiado para desarrollar el plan de capacitación debe ser de tres sábados en tiempo parcial de 1:00 a 5:00 p.m., considerándose un horario conveniente ya que no interfiere con las operaciones de la compañía, las fechas exactas se establecerán según consideren pertinente los directivos.

3.10 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A IMPARTIR

Estará conformado por dos áreas importantes las cuales son:

- a) Planeación financiera: se expondrán y explicarán las herramientas de gestión que serán utilizadas para proyectar, analizar y prever la administración de los recursos con el fin que el personal sea capaz de tomar decisiones y lograr los objetivos institucionales.
- b) Administración eficiente: proporcionar a los empleados lineamientos que les permitan hacer un mejor uso de los recursos monetarios, con la finalidad de aprovechar al máximo los fondos de la compañía.

3.11 SECCIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

3.11.1 Contenido de la ponencia N° 1

Cuadro N° 10

Tema: Generalidades de la planeación financiera	
Objetivo	Dar a conocer a los empleados las herramientas de la planeación financiera y destacar la necesidad de hacer uso de las mismas con la finalidad de obtener mejores resultados en las operaciones de la entidad.
Día	Primer sábado
Horas	1:00 pm a 5:00 pm
Subtemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introducción de la función financiera. ✓ Definición de la guía de planeación financiera. ✓ Herramientas de planeación.
Dirigido a	Los empleados de la institución Grupo GRV, S.A. DE C.V.

3.11.2 Programación

Cuadro N° 11

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Presentación	Participativa	Gerente General	
1:16 pm a 1:30 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra y folletos
1:31 pm a 2:30 pm	Introducción de la función financiera	Expositiva	Facilitador	Laptop y cañón
2:31 pm a 2:50 pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón, libretas y lapiceros
2:51 pm a 3:15 pm	Definición de la guía de planeación financiera	Expositiva	Facilitador	Laptop y cañón
3:16 pm a 3:30 pm	Receso y refrigerio			
3:31 pm a 4:30 pm	Herramientas de planeación cualitativas y cuantitativas	Expositiva	Facilitador	Laptop y cañón
4:31 pm a 5:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra y plumón

3.11.3 Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el primer día de capacitación:

a) Material didáctico

Cuadro N° 12

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Plumón *	2	\$ 1.00	\$ 2.00
Libreta de apuntes **	7	\$ 0.80	\$ 5.60
Caja de lapiceros	1	\$ 1.50	\$ 1.50
Fotocopias	-		\$ 2.50
Total			\$ 11.60

* Este gasto solo se incurrirá una vez en todo el proceso de capacitación, ya que se hará uso del mismo en los diferentes sábados.

** Las libretas se les entregarán a los empleados para que sean utilizadas en los días de la capacitación, por lo tanto la erogación solo se registrará en esta fase.

b) Sueldos y salarios

Se incurrirá en \$ 75.00 debido que se contratará a un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática del Diseño de planeación financiera para la administración eficiente de los recursos.

c) Otros gastos

Para el desarrollo del seminario se considerarán también los egresos siguientes:

Cuadro N° 13

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	8	\$ 1.50	\$12.00
Garrafa con agua	1	\$2.20	\$ 2.20
Renta de cañón	4 horas	\$5.00	\$20.00
Total			\$34.20

El costo total del primer sábado de capacitación sería de: \$ 120.80

3.11.4 Contenido de la ponencia N° 2

Cuadro N° 14

Tema: Planeación financiera y control	
Objetivo	Proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios sobre las técnicas de proyección y verificación de los resultados, con el propósito de crear en los trabajadores la práctica de esta herramienta.
Día	Segundo sábado
Horas	1:00 pm a 5:00 pm
Subtemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generalidades y aplicación del sistema presupuestario ✓ Aplicación e interpretación de las razones financieras.
Dirigido a	Los empleados de la institución Grupo GRV, S.A. DE C.V.

3.11.5 Programación

Cuadro N° 15

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra y folletos
1:16 pm a 2:20pm	Generalidades de los presupuestos operativos	Expositiva	Facilitador	Laptop, cañón
2:21 pm a 3:10 pm	Aplicación del sistema presupuestario	Expositiva	Facilitador	Laptop y cañón
3:11 pm a 3:30 pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y participantes	Pizarra, plumón, libretas y lapiceros
3:31 pm a 3:45 pm	Receso y refrigerio			
3:46 pm a 4:30 pm	Aplicación e interpretación de las razones financieras	Expositiva	Facilitador	Laptop y cañón
4:31 pm a 5:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y participantes	Pizarra y plumón

3.11.6 Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el segundo día de capacitación:

a) Material didáctico

Cuadro N° 16

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias	-	-	\$2.63
Total			\$2.63

b) Sueldos y salarios

Se incurre en \$ 75.00 debido que se propone contratar un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática del Diseño de planeación financiera para la administración eficiente de los recursos.

c) Otros gastos

Para el desarrollo de la presentación se considerarán también los egresos siguientes:

Cuadro N° 17

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	8	\$ 1.50	\$12.00
Garrafa con agua	1	\$2.20	\$ 2.20
Renta de cañón	4 horas	\$5.00	\$20.00
Total			\$34.20

El costo total del segundo sábado de capacitación sería de: \$ 112.03

3.11.7 Contenido de la ponencia N° 3

Cuadro N° 18

Tema: Administración eficiente	
Objetivo	Fomentar en los participantes el uso eficiente de los recursos materiales y económicos que la empresa posee, con la finalidad de mejorar el resultado de las operaciones.
Día	Tercer sábado
Horas	1:00 pm a 5:00 pm
Subtemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de las fuentes de financiamiento ✓ Procedimientos ✓ Guía para la concesión de créditos
Dirigido a	Los empleados de la institución GRUPO GRV, S.A. DE C.V.

3.11.8 Programación

Cuadro N° 19

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra y folletos
1:16 pm a 2:20pm	Análisis de las fuentes de financiamiento	Expositiva	Facilitador	Laptop, cañón
2:21 pm a 3:10 pm	Procedimientos	Expositiva	Facilitador	Laptop y cañón
3:11 pm a 3:30 pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y participantes	Pizarra, plumón, libretas y lapiceros
3:31 pm a 3:45 pm	Receso y refrigerio	-	-	-
3:46 pm a 4:30 pm	Guía para la concesión de créditos	Expositiva	Facilitador	Laptop y cañón
4:31 pm a 5:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y participantes	Pizarra y plumón

3.11.9 Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el tercer día de capacitación:

a) Material didáctico

Cuadro N° 20

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias	-	-	\$2.63
Total			\$2.63

b) Sueldos y salarios

Se incurre en \$ 75.00 debido que se propone contratar un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática del Diseño de planeación financiera para la administración eficiente de los recursos.

c) Otros gastos

Para el desarrollo de la presentación se considerarán también los egresos siguientes:

Cuadro N° 21

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	8	\$ 1.50	\$12.00
Garrafa con agua	1	\$2.20	\$ 2.20
Renta de cañón	4 horas	\$5.00	\$20.00
Total			\$34.20

El costo total del tercer sábado de capacitación sería de: \$ 112.03

3.11.10 Presupuesto de la guía de planeación financiera

A continuación se presenta el presupuesto total para desarrollar el plan de capacitación:

Cuadro N° 22

Ponencia	Materia didáctico	Sueldo y salario	Otros gastos	Presupuesto total
Generalidades de la planeación financiera.	\$11.60	\$75.00	\$34.20	\$120.80
Planeación financiera y control	\$2.63	\$75.00	\$34.20	\$112.03
Administración eficiente	\$2.63	\$75.00	\$34.20	\$112.03
Total	\$16.86	\$225.00	\$102.60	\$344.86

Nota: Estos gastos se reflejan en el estado de resultado proforma en la cuenta de gastos de administración para el año 2013 (Ver cuadro N° 30)

3.12 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA DE PLANEACIÓN FINANCIERA

a) Introducción

A continuación se detalla el plan de implementación de la guía de planeación financiera como una propuesta a ser presentada a la empresa GRUPO GRV S.A. DE C.V., ya que contiene una serie de aspectos que podrán ser tomados en consideración por el gerente general y los empleados que conforman la organización, tales como: objetivos, recursos (humanos, materiales y técnicos) y además las fases necesarias para la respectiva aplicación.

b) Objetivos

i) General

Brindar a la empresa dedicada a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos un plan que permita la puesta en marcha de la guía de planeación financiera presentado con la finalidad de contribuir a la administración eficiente de los recursos monetarios.

ii) Específicos

- ✓ Establecer los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la guía de proyección y verificación financiera.
- ✓ Determinar las etapas del plan de implementación que deberán ser realizadas con el propósito de contar con la aprobación de la propuesta.
- ✓ Elaborar un cronograma sobre las principales actividades y el tiempo requerido para efectuarlas.

c) Recursos

Es necesario exponer los recursos fundamentales para la implementación del estudio, entre los cuales están:

i) Humanos

La empresa GRUPO GRV S.A. DE C.V. actualmente cuenta con veinte empleados, de los cuales siete serán elegidos para ser instruidos en la administración de los recursos monetarios, con la finalidad de que adquieran los conocimientos para desarrollar la implementación de la guía de planeación financiera.

ii) Técnicos

La organización posee la tecnología necesaria puesto que cuenta con el equipo informático para las actividades que se requieran (computadoras, impresoras, fotocopidora, sistema operativo, sillas, mesas, plumones y pizarra), no obstante se deben realizar las siguientes erogaciones: refrigerios, papelería y útiles.

3.13 SISTEMA PRESUPUESTARIO

El administrador financiero tendrá la función de elaborar los presupuestos anuales que serán revisados por el gerente general, para ser comparados con los anteriores y los proyectados, y poder observar los impactos para la toma de decisiones. Se ha considerado 3 años, debido a que es el tiempo que la empresa considera necesario.

Base para las proyecciones

Existen procedimientos cuantitativos en la elaboración de pronósticos, para el caso en estudio se ha considerado procedimientos de naturaleza subjetivo a partir del cual se pueden desarrollar, empleando métodos basados en el juicio común, con inclusión de la opinión de los accionistas debido a que prefieren confiar en sus propias experiencias y es aceptable, por lo que se proyectan las ventas, costos, gastos y las utilidades.

a) Ingresos proyectados

Para la proyección de las ventas, se consideró la opinión de los propietarios basándose en el comportamiento de los ingresos, información financiera suministrada en el estado de resultado comparativo de los años 2012-2013, los cuales preveen que los ingresos generaran un 5% adicional para los periodos posteriores. (Anexo 4)

**Cuadro N°23 Ventas proyectadas
GRUPO GRV, S.A. DE C.V.**

MES	2014	2015	2016
Enero	\$ 80,912.00	\$ 84,957.00	\$ 89,205.00
Febrero	\$ 89,625.00	\$ 94,107.00	\$ 98,812.00
Marzo	\$ 99,584.00	\$ 104,563.00	\$ 109,791.00
Abril	\$ 124,480.00	\$ 130,704.00	\$ 137,239.00
Mayo	\$ 112,032.00	\$ 117,633.00	\$ 123,515.00
Junio	\$ 99,584.00	\$ 104,563.00	\$ 109,791.00
Julio	\$ 90,870.00	\$ 95,414.00	\$ 100,184.00
Agosto	\$ 78,422.00	\$ 82,343.00	\$ 86,461.00
Septiembre	\$ 104,563.00	\$ 109,791.00	\$ 115,281.00
Octubre	\$ 120,745.00	\$ 126,783.00	\$ 133,122.00
Noviembre	\$ 117,011.00	\$ 122,862.00	\$ 129,005.00
Diciembre	\$ 126,969.00	\$ 133,318.00	\$ 139,984.00
Total Ventas	\$ 1244,798.00	\$ 1307,038.00	\$ 1372,389.00
Resumen:			
Ventas al contado 30%	\$ 373,439.00	\$ 392,111.00	\$ 411,717.00
Ventas al crédito 70%	\$ 871,358.60	\$ 914,926.60	\$ 960,672.30
Recuperación de cuentas del presente año	\$ 712,205.00	\$ 747,815.00	\$ 785,206.00
Recuperación de cuentas próximo año	\$ 270,455.00	\$ 159,154.00	\$ 167,111.00
Total efectivo recibido	\$ 1356,099.00	\$ 1299,080.00	\$ 1,364,034.00
Cuentas por cobrar siguiente año	\$ 159,154.00	\$ 167,111.00	\$ 175,457.00

El detalle de las ventas al contado y la recuperación de Cuentas por cobrar, se determinó de la siguiente manera:

GRUPO GRV, S.A. DE C.V.
Cuadro N° 24 Cuentas por cobrar

		AÑO 2014							
		Enero	Febrero	Marzo	De Abril a Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total de ventas	100.00%	\$ 80,912.00	\$ 89,625.00	\$ 99,584.00	\$ 609,951.00	\$ 120,745.00	\$ 117,011.00	\$ 126,969.00	\$ 1244,797.00
Ventas a crédito	70.00%	\$ 56,638.40	\$ 62,737.50	\$ 69,708.80	\$ 426,965.70	\$ 84,521.50	\$ 81,907.70	\$ 88,878.30	\$ 871,357.90
Cobro a un mes	40.00%		\$ 10,000.00	\$ 40,000.00	\$ 28,339.00	\$ 4,780.00	\$ 15,000.00	\$ 25,000.00	\$ 123,119.00
Cobro a dos meses	35.00%			\$ 55,200.00	\$ 25,244.00	\$ 8,200.00	\$ 9,183.00	\$ 10,000.00	\$ 107,827.00
Cobro a tres meses	25.00%				\$ 80,900.00	\$ 8,400.00	\$ 10,519.90	\$ 8,000.00	\$ 107,819.90
Cobros efectuados		\$ 0.00	\$ 10,000.00	\$ 95,200.00	\$ 134,483.00	\$ 21,380.00	\$ 34,702.90	\$ 43,000.00	\$ 338,765.90
Venta al contado	30.00%	\$ 24,273.60	\$ 26,887.50	\$ 29,875.20	\$ 182,985.30	\$ 36,223.50	\$ 35,103.30	\$ 38,090.70	\$ 373,439.10
Total efectivo recibido		\$ 24,273.60	\$ 36,887.50	\$ 125,075.20	\$ 317,468.30	\$ 57,603.50	\$ 69,806.20	\$ 81,090.70	\$ 712,205.00

Con la guía de planeación financiera, la empresa pretende que sus ventas sean el 70% al crédito y el 30% al contado, lo que se busca a través de esto es que las ventas sean al detalle es decir productos para los consumidores finales y de esa forma tener efectivo más líquido.

b) Compras proyectadas

Considerando el aumento en los volúmenes de venta los costos por dicha venta, sufrieron variaciones significativas en los ejercicios financieros 2012-2013, por lo que las tendencias indican un incremento en las compras del 5% para las proyecciones. (Anexo 4)

Cuadro N°25 Compras proyectadas
GRUPO GRV, S.A. DE C.V.

MES	2014	2015	2016
Enero	\$ 61,201.00	\$ 64,261.00	\$ 67,475.00
Febrero	\$ 67,792.00	\$ 71,182.00	\$ 74,741.00
Marzo	\$ 75,325.00	\$ 79,091.00	\$ 83,046.00
Abril	\$ 94,156.00	\$ 98,864.00	\$ 103,807.00
Mayo	\$ 84,740.00	\$ 88,977.00	\$ 93,426.00
Junio	\$ 86,624.00	\$ 90,955.00	\$ 95,502.00
Julio	\$ 68,734.00	\$ 72,171.00	\$ 75,779.00
Agosto	\$ 59,318.00	\$ 62,284.00	\$ 65,398.00
Septiembre	\$ 79,091.00	\$ 83,046.00	\$ 87,198.00
Octubre	\$ 80,033.00	\$ 84,034.00	\$ 88,236.00
Noviembre	\$ 88,507.00	\$ 92,932.00	\$ 97,579.00
Diciembre	\$ 96,039.00	\$ 100,841.00	\$ 105,883.00
Total Compras	\$ 941,560.00	\$ 988,638.00	\$ 1038,070.00
Resumen:			
Compras al contado 40%	\$ 376,624.00	\$ 395,455.00	\$ 415,228.00
Compras al crédito 60%	\$ 564,936.00	\$ 593,182.80	\$ 622,842.00
Pago de compras del presente año	\$ 471,157.00	\$ 494,714.00	\$ 519,450.00
Pago de compas del próximo año	\$ 142,160.00	\$ 93,779.00	\$ 98,468.00
Total pagado en el año	\$ 989,941.00	\$ 983,949.00	\$ 1033,156.00
Cuentas por pagar año siguiente	\$ 93,779.00	\$ 98,468.00	\$ 103,392.00

En relación a las compras la empresa lo hará de la siguiente forma: 60% al crédito y el 40% al contado como lo hace actualmente. El detalle de las compras de mercadería para la venta al contado y el pago de los proveedores se presenta a continuación:

Cuadro N°26 Compras									
AÑO 2014									
		Enero	Febrero	Marzo	De Abril a Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total de compras	100.00%	\$ 61,201.00	\$ 67,792.00	\$ 75,325.00	\$ 472,663.00	\$ 80,033.00	\$ 88,507.00	\$ 96,039.00	\$ 941,560.00
Compras al crédito	60.00%	\$ 36,720.60	\$ 40,675.20	\$ 45,195.00	\$ 283,597.80	\$ 48,019.80	\$ 53,104.20	\$ 57,623.40	\$ 564,936.00
Pagos a 45 días	50.00%	\$ 9,890.45	\$ 5,887.95	\$ 6,522.03	\$ 3,000.00	\$ 7,609.00	\$ 7,700.00	\$ 1,000.00	\$ 91,235.00
Pagos a 60 días	30.00%		\$ 4,482.00	\$ 15,500.00	\$ 5,000.00	\$ 3,424.00	\$ 4,565.00	\$ 4,620.00	\$ 56,588.00
Pagos a 90 días	20.00%			\$ 8,404.57	\$ 2,000.00	\$ 2,645.00	\$ 2,283.00		\$ 56,301.00
Pagos efectuados		\$ 9,890.45	\$ 10,369.95	\$ 30,426.60	\$ 10,000.00	\$ 13,678.00	\$ 14,548.00	\$ 5,620.00	\$ 204,124.00
Compras al contado	40.00%	\$ 24,480.40	\$ 27,116.80	\$ 30,130.00	\$ 189,065.20	\$ 32,013.20	\$ 35,402.80	\$ 38,415.60	\$ 376,624.00
Total pagos por compras		\$ 34,370.85	\$ 37,486.75	\$ 60,556.60	\$ 199,065.20	\$ 45,691.20	\$ 49,950.80	\$ 44,035.60	\$ 471,157.00

c) Gastos operativos

- Gastos de administración**

Estos gastos son en los que incurre la empresa en sus funciones del área administrativa, los sueldos que se pagarán se detallan a continuación:

Cuadro N° 27 Gastos de administración

Periodo	2014	2015	2016
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$62,715.00	\$65,851.00	\$69,143.00
Salarios	\$28,980.00	\$30,429.00	\$31,950.45
Honorarios	\$2,310.00	\$2,425.50	\$2,546.78
Servicios contables y de auditoria	\$5,880.00	\$6,174.37	\$6,482.70
Bonificaciones	\$157.60	\$165.38	\$173.64
Indemnizaciones	\$2,415.00	\$2,535.75	\$2,662.54
Cuota patronal ISSS- AFP	\$2,887.65	\$3,032.03	\$3,183.63
Aguinaldos	\$1,207.50	\$1,267.88	\$1,331.27
Vacaciones	\$362.25	\$380.36	\$399.38
Servicios generales	\$2,380.35	\$2,499.37	\$2,624.34
Alarma	\$262.50	\$275.63	\$289.41
Artículos de limpieza	\$373.98	\$392.68	\$412.31
Atención al personal	\$577.50	\$606.38	\$636.69
Combustible y lubricantes	\$1,034.38	\$1,086.09	\$1,140.23
Mantenimiento de vehículos	\$2,498.12	\$2,623.02	\$2,754.18
Impuestos municipales	\$3,479.86	\$3,653.85	\$3,836.54
Suministro de oficina	\$2,252.38	\$2,364.99	\$2,483.24
Seguros	\$2,310.00	\$2,425.50	\$2,546.78
Depreciación	\$2,336.14	\$2,336.14	\$2,336.14
Varios	\$1,009.79	\$1,177.08	\$1,352.75

- **Gastos de venta**

Son gastos en que se incurre para hacer llegar los productos al consumidor y que estén relacionados con las ventas por lo que se ha considerado lo siguiente: En los sueldos de ventas se incluyen a 3 vendedores, el motorista y un bodeguero.

Cuadro N° 28 Gastos de venta

Periodo	2014	2015	2016
GASTOS DE VENTA	\$144,043.00	\$151,246.00	\$158,808.00
Salarios	\$78,120.00	\$82,026.00	\$86,127.00
Comisiones	\$11,025.00	\$11,576.00	\$12,155.00
Bonificaciones	\$2,205.00	\$2,315.00	\$2,431.00
Indemnizaciones	\$6,510.00	\$6,836.00	\$7,177.00
Honorarios	\$3,150.00	\$3,309.00	\$3,473.00
Cuota patronal ISSS- AFP	\$10,152.00	\$10,660.00	\$11,193.00
Aguinaldos	\$5,093.00	\$5,347.00	\$5,614.00
Vacaciones	\$977.00	\$1,025.00	\$1,077.00
Insaford	\$1,071.00	\$1,125.00	\$1,181.00
Servicios generales	\$5,174.00	\$5,433.00	\$5,705.00
Combustible y lubricantes	\$3,413.00	\$3,583.00	\$3,762.00
Viáticos	\$1,278.00	\$1,340.00	\$1,409.00
Mantenimiento de vehículos	\$3,976.00	\$4,175.00	\$4,384.00
Publicidad y propaganda	\$1,841.00	\$1,933.00	\$2,029.00
Atención a empleados	\$1,592.00	\$1,672.00	\$1,755.00
Atención a clientes	\$1,425.00	\$1,496.00	\$1,571.00
Depreciación	\$2,450.00	\$2,450.00	\$2,450.00
Seguros	\$2,415.00	\$2,536.00	\$2,663.00
Gastos varios	\$2,178.00	\$2,409.00	\$2,652.00

Los gastos de administración y de venta incluyen para el año 2014:

- Bonificaciones: la empresa tiene como política que en el mes de Diciembre de cada año aparte del aguinaldo, se le da una bonificación al personal correspondiente al salario de 15 días.
- Indemnizaciones: la política de la empresa es indemnizar cada año al personal.
- Alquiler de local (aproximadamente en la zona de la garita los alquileres oscilan entre \$800 a \$1,500 mensuales, por lo que se consideró un estimado de \$1,000 mensuales).
- Vigilancia: se contratará servicio de vigilancia en una agencia de seguridad.
Los gastos correspondientes a honorarios, energía eléctrica, teléfono, agua, mantenimiento, atención al personal, suministros de oficina, son estimaciones de lo que se podría pagar.
- Depreciación: es un elemento que influye indirectamente en los gastos, representa el desgaste de la activos fijos para un período de 5 años en el caso de mobiliario y equipo de oficina y de ventas, vehículos, para el caso de los edificios 50 años, por lo que los activos serán depreciados de la forma en que se detalla a continuación:

Cuadro N° 29 Depreciación de activo fijo
GRUPO GRV, S.A. DE C.V.

Descripción	Costo de adquisición	Valor a Depreciar	Depreciación Acumulada al 31/12/13	AÑOS		
				2014	2015	2016
Terrenos	\$ 30,857.00			\$ -	\$ -	\$ -
Edificios	\$ 80,054.00	\$ 80,054.00	\$ 26,291.00	\$ 1,743.00	\$ 1,743.00	\$ 1,743.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 13,341.00	\$ 13,341.00	\$ 11,035.00	\$ 593.00	\$ 593.00	\$ 593.00
Mobiliario y equipo de ventas	\$ 17,482.00	\$ 17,482.00	\$ 14,156.00	\$ 856.00	\$ 856.00	\$ 856.00
Vehículos	\$ 55,790.00	\$ 55,790.00	\$ 49,495.00	\$ 1,594.00	\$ 1,594.00	\$ 1,594.00
Depreciación Anual	\$ 197,524.00	\$ 166,667.00	\$ 100,977.00	\$ 4,786.00	\$ 4,786.00	\$ 4,786.00

3.14 ESTADO DE RESULTADO PROFORMA

Representa las proyecciones de las cuentas de resultado que permitirán estimar el nivel de ganancia a obtener al final del ejercicio de acuerdo a los presupuestos ejecutados anteriormente tomando en consideración la capacidad de la organización y las expectativas de los propietarios.

GRUPO GRV, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADO PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014, 2015 Y 2016.

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

Cuadro N° 30

	2014	2015	2016
Ventas (Cuadro N° 23)	\$ 1244,798.00	\$ 1307,038.00	\$ 1372,389.00
Menos			
Costo de Venta	\$ 933,598.00	\$ 980,278.00	\$ 1029,292.00
(+) Inventario inicial	\$ 159,234.00	\$ 167,195.00	\$ 175,555.00
(+) Compras (Cuadro N° 25)	\$ 941,560.00	\$ 988,638.00	\$ 1038,070.00
(-) Inventario final	\$ 167,195.00	\$ 175,555.00	\$ 184,333.00
Utilidad Bruta	\$ 311,200.00	\$ 326,760.00	\$ 343,097.00
Menos:			
Gastos Operativos	\$ 206,758.00	\$ 217,097.00	\$ 227,951.00
Gastos de venta (Cuadro N° 28)	\$ 144,043.00	\$ 151,246.00	\$ 157,808.00
Gastos de administración (Cuadro N° 27)	\$ 62,715.00	\$ 65,851.00	\$ 69,143.00
Utilidad de Operación	\$ 104,442.00	\$ 109,663.00	\$ 115,146.00
Menos:			
Gastos no operativos			
Gastos financieros	\$ 6,289.00	\$ 5,651.00	\$ 4,959.00
Utilidad antes de impuesto	\$ 98,153.00	\$ 104,012.00	\$ 110,187.00
(-) Impuesto sobre la renta	\$ 29,445.90	\$ 31,203.60	\$ 33,056.10
Utilidad del Ejercicio	\$ 68,707.10	\$ 72,808.40	\$ 77,130.90

Análisis del estado de resultado proforma: para establecer este resultado se comienza con los pronósticos de venta y compras, estableciendo las proyecciones, con la gestión de crédito y compras se proyectan los saldos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, las deudas se estiman en función del vencimiento.

3.15 BALANCE GENERAL PROFORMA

GRUPO GRV, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014, 2015 Y 2016

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

Cuadro N° 31

	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y equivalentes (Cuadro N°32)	\$ 230,229.00	\$ 292,083.00	\$ 361,339.00
Cuentas por cobrar (Cuadro N° 23)	\$ 159,154.00	\$ 167,111.00	\$ 175,467.00
Inventarios	\$ 123,418.70	\$ 126,579.10	\$ 129,846.00
Pagos anticipados	\$ 2,350.00	\$ 2,280.00	\$ 2,211.00
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad, maquinaria y equipo	\$ 197,524.00	\$ 197,524.00	\$ 197,524.00
Depreciación acumulada	\$ (105,763.00)	\$ (110,550.00)	\$ (115,336.00)
TOTAL ACTIVO	\$ 606,912.70	\$ 675,027.10	\$ 751,051.00
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas y documentos por pagar (Cuadro N° 25)	\$ 93,779.00	\$ 98,468.00	\$ 103,392.00
Acreedores varios y provisiones	\$ 2,772.00	\$ 2,911.00	\$ 3,056.00
Retenciones y descuentos	\$ 1,586.00	\$ 1,627.00	\$ 1,670.00
Impuesto por pagar	\$ 7,771.00	\$ 6,398.00	\$ 9,061.00
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos bancarios a largo plazo	\$ 55,654.00	\$ 46,664.00	\$ 36,482.00
Préstamos no bancarios	\$ 146,260.00	\$ 146,260.00	\$ 146,260.00
Provisiones para obligaciones laborales	\$ 4,058.00	\$ 5,058.00	\$ 6,258.00
PATRIMONIO			
Capital social	\$ 176,571.00	\$ 176,571.00	\$ 176,571.00
Utilidad de ejercicios anteriores	\$ 49,754.60	\$ 118,461.70	\$ 191,270.10
Utilidad del presente ejercicio	\$ 68,707.10	\$ 72,808.40	\$ 77,130.90
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 606,912.70	\$ 675,027.10	\$ 751,051.00

Análisis del balance general proforma: si las ventas aumentan, sus activos también crecerán lo que indica que si se desea lograr un mayor nivel de ventas, se necesitaran una mayor cantidad de efectivo para las transacciones, lo que generará mayores saldos en cuentas por cobrar y deberá tenerse inventarios disponibles. Además aumentaran sus pasivos y su capital por las utilidades a distribuir, las cuentas por pagar crecerá debido a las relaciones normales de los negocios es decir por la compra de mercadería al crédito.

3.16 FLUJO DE CAJA PROYECTADA

GRUPO GRV, S.A DE C.V.

FLUJO DE CAJA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014, 2015 Y 2016

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América) (Cuadro N° 32)

RECIBOS DE EFECTIVO	2014	2015	2016
Ventas en efectivo	\$ 373,439.00	\$ 392,111.00	\$ 411,717.00
Recuperación de cuentas por cobrar	\$ 982,660.00	\$ 906,969.00	\$ 952,317.00
Total Ingresos de Efectivo (Ver cuadro No.23)	\$ 1356,099.00	\$ 1299,080.00	\$ 1364,034.00
Efectivo pagado			
Compras al contado (Ver cuadro No. 25)	\$ 376,624.00	\$ 395,455.00	\$ 415,228.00
Pago de compras al crédito (Ver cuadro No. 25)	\$ 613,317.00	\$ 588,493.00	\$ 617,918.00
Pago a acreedores	\$ 12,397.000	\$ 4,358.00	\$ 4,538.00
Gastos de Administración (Ver cuadro No. 30)	\$ 62,714.90	\$ 65,850.63	\$ 69,143.17
Salarios	\$ 28,980.00	\$ 30,429.00	\$ 31,950.45
Honorarios	\$ 2,310.00	\$ 2,425.50	\$ 2,546.78
Servicios contables y de auditoria	\$ 5,880.00	\$ 6,174.00	\$ 6,482.70
Bonificaciones	\$ 157.50	\$ 165.38	\$ 173.64
Indemnizaciones	\$ 2,415.00	\$ 2,535.75	\$ 2,662.54
Cuota patronal ISSS- AFP	\$ 2,887.65	\$ 3,032.03	\$ 3,183.63
Aguinaldos	\$ 1,207.50	\$ 1,267.88	\$ 1,331.27
Vacaciones	\$ 362.25	\$ 380.36	\$ 399.38
Servicios generales	\$ 2,380.35	\$ 2,499.37	\$ 2,624.34
Alarma	\$ 262.50	\$ 275.63	\$ 289.41
Articulos de limpieza	\$ 373.98	\$ 392.68	\$ 412.31
Atención al personal	\$ 577.50	\$ 606.38	\$ 636.69
Combustible y lubricantes	\$ 1,034.38	\$ 1,086.09	\$ 1,140.40
Mantenimiento de vehiculos	\$ 2,498.12	\$ 2,623.02	\$ 2,754.18
Impuestos municipales	\$ 3,479.86	\$ 3,653.85	\$ 3,836.54
Suministro de oficina	\$ 2,252.38	\$ 2,364.99	\$ 2,483.24
Seguros	\$ 2,310.00	\$ 2,425.50	\$ 2,546.78
Depreciación	\$ 2,336.14	\$ 2,336.14	\$ 2,336.14
Varios	\$ 1,009.79	\$ 1,177.08	\$ 1,352.75
Gastos de Venta (Ver cuadro No. 30)	\$ 144,043.00	\$ 151,245.00	\$ 158,808.00
Salarios	\$ 78,120.00	\$ 82,026.00	\$ 86,127.00
Comisiones	\$ 11,025.00	\$ 11,576.00	\$ 12,155.00
Bonificaciones	\$ 2,205.00	\$ 2,315.00	\$ 2,431.00
Indemnizaciones	\$ 6,510.00	\$ 6,836.00	\$ 7,177.00

Honorarios	\$ 3,150.00	\$ 3,308.00	\$ 3,473.00
Cuota patronal ISSS- AFP	\$ 10,152.00	\$ 10,660.00	\$ 11,193.00
Aguinaldos	\$ 5,093.00	\$ 5,347.00	\$ 5,614.00
Vacaciones	\$ 977.00	\$ 1,025.00	\$ 1,077.00
Insaford	\$ 1,071.00	\$ 1,125.00	\$ 1,181.00
Servicios generales	\$ 5,174.00	\$ 5,433.00	\$ 5,705.00
Combustible y lubricantes	\$ 3,413.00	\$ 3,583.00	\$ 3,762.00
Viaticos	\$ 1,278.00	\$ 1,342.00	\$ 1,409.00
Mantenimiento de vehículos	\$ 3,976.00	\$ 4,175.00	\$ 4,384.00
Publicidad y propaganda	\$ 1,841.00	\$ 1,933.00	\$ 2,029.00
Atención a empleados	\$ 1,592.00	\$ 1,672.00	\$ 1,755.00
Atención a clientes	\$ 1,425.00	\$ 1,496.00	\$ 1,571.00
Depreciación	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00
Seguros	\$ 2,415.00	\$ 2,536.00	\$ 2,663.00
Gastos varios	\$ 2,178.00	\$ 2,409.00	\$ 2,652.00
Gastos Financieros (Ver cuadro No. 30)	\$ 6,289.00	\$ 5,651.00	\$ 4,959.00
SUB TOTAL PAGO DE COMPRAS Y GASTOS	\$ 1215,385.00	\$ 1211,054.00	\$ 1270,594.00
Gastos de accionistas	\$ 7,552.00	\$ 8,190.00	\$ 8,882.00
Seguros pagados por anticipado	\$ 2,350.00	\$ 2,280.00	\$ 2,211.00
Pago de ISR año anterior	\$ 2,300.00	\$ 7,771.00	\$ 6,398.00
Pago a cuenta anticipado	\$ 16,767.00	\$ 19,606.00	\$ 18,486.00
FLUJO NETO	\$ 111,744.00	\$ 50,180.00	\$ 57,463.00
Depreciación (Ver Cuadro No.29)	\$ 4,786.00	\$ 4,786.00	\$ 4,786.00
Amortización de pagos anticipados del año anterior	\$ 3,097.00	\$ 2,350.00	\$ 2,280.00
Acreedores varios y provisiones (Diciembre)	\$ 2,772.00	\$ 2,911.00	\$ 3,056.00
Retenciones y descuentos (Diciembre)	\$ 1,586.00	\$ 1,627.00	\$ 1,670.00
FLUJO DE CAJA	\$ 123,986.00	\$ 61,854.00	\$ 69,255.00
Efectivo al principio del año	\$ 106,244.00	\$ 230,229.00	\$ 292,083.00
EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO (cuadro No. 31)	\$ 230,229.00	\$ 292,083.00	\$ 361,339.00

Análisis del flujo de caja

La importancia del flujo de caja radica en la expresión clara y sencilla de la evolución de los flujos de una empresa o de un proyecto determinado. Las entradas de los fondos se materializan a través de las ventas de efectivo, así como el cobro de los clientes, mientras que las salidas a través de los pagos realizados a los proveedores por la compra de mercadería, pago de sueldos o salarios, liquidación de diferentes gastos que implican erogaciones de efectivo. El efectivo al final del año es el mismo que refleja el balance general proforma. (Ver Cuadro N° 31 Efectivo y Equivalente)

3.17 RAZONES DE RENTABILIDAD PROYECTADAS

Cuadro N° 33

RAZONES		2014		2015		2016	
Margen de Utilidad Bruta sobre ventas	Utilidad Bruta	311,200.00	0.25	326,760.00	0.25	343,097.00	0.25
	Ventas	1244,798.00		1307,038.00		1372,389.00	
Margen de Utilidad Neta sobre ventas	Utilidad Neta	68,707.10	0.06	72,808.40	0.06	77,130.90	0.06
	Ventas	1244,798.00		1307,038.00		1372,389.00	
Rendimiento de Activos Totales (ROA)	Utilidad Neta	68,707.10	0.11	72,808.40	0.11	77,130.90	0.10
	Activos Totales	606,912.70		675,027.10		751,051.00	
Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta	68,707.10	0.23	72,808.40	0.20	77,130.90	0.17
	Patrimonio	295,032.70		367,841.10		444,972.00	

Análisis de las razones de rentabilidad

- ❖ **Margen de utilidad bruta sobre ventas:** puede observarse que para los años 2014 - 2016 ha mantenido su promedio en el margen de utilidad, esto es muy factible para la empresa ya que incrementa las ventas y disminuye los costos y gastos permitiendo alcanzando los objetivos financieramente propuestos.
- ❖ **Margen de utilidad neta sobre ventas:** a través de esta razón se mide la eficiencia operativa de la entidad, el margen alcanzado en los periodos del 2014-2016 incrementan lo cual indica una rentabilidad adecuada para la toma de decisiones y funcionamiento operativo de la entidad.
- ❖ **Rendimiento de activos totales:** la relación entre la utilidad neta y la productividad de los activos se mantiene constante con respecto a los años 2014-2015 con un 11%, indicando aumento en la rentabilidad económica de la entidad, con respecto al 2016 tiende a disminuir un 10%.
- ❖ **Rendimiento sobre patrimonios:** la tasa de rendimiento sobre patrimonio para el año 2014 es por 23%, 2015 un 20% y 2016 el 17%, lo que indica una disminución en el transcurso de los años, por lo cual es importante analizar que para los directivos y administradores se espera un rendimiento estable donde se puede analizar operativamente los movimientos que la entidad está generando en su momento

3.19 ETAPAS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la ejecución de la guía de planeación financiera para la administración es necesaria la respectiva aprobación por parte de los propietarios, por lo que a continuación se presentan las diferentes fases en las cuales se desarrollará este proceso:

- ✓ **Presentación del documento a los propietarios de la empresa:** se elaborará un documento en el cual se expondrán los objetivos, las ventajas, las características y la temática de la guía, asimismo las técnicas a utilizar para la implementación.
- ✓ **Revisión y estudio del documento:** los propietarios serán los encargados de examinar la propuesta y realizar las respectivas observaciones si las hubieren.
- ✓ **Aprobación y autorización:** conforme a los resultados de la revisión y análisis del documento y después de haber llevado a cabo las respectivas correcciones de la guía, la dirección aprobará y permitirá la aplicación del plan sugerido.
- ✓ **Implementación de la guía:** en esta etapa se deberá ejecutar el plan presentado, al hacer uso de las diferentes herramientas administrativas que componen la proyección y verificación de los recursos financieros para ello se requiere la coordinación de las diferentes unidades que componen la empresa.
- ✓ **Evaluación y seguimiento:** esta fase consistirá en efectuar una serie de comparaciones que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos trazados en forma cuantitativa con relación a los resultados obtenidos, luego de la puesta en marcha de la guía, para determinar las acciones que han contribuido de manera favorable a la administración de los recursos financieros de la empresa y a la vez llevar a cabo las medidas de ajustes pertinentes en aquellas operaciones deficientes con el fin de lograr los propósitos establecidos por la organización

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 CONCLUSIONES

- ❖ La mayoría de empresas estudiadas no cuentan con planeación financiera en la actualidad que les permita el crecimiento económico a través de la orientación futura, utilización de los recursos, toma de decisiones entre otros; herramientas indispensables para la expansión empresarial y administración eficiente.
- ❖ Entre las debilidades encontradas se puede enfatizar la falta de estrategias financieras, escasos conocimientos de pronósticos financieros, también, se identificó la falta de procedimientos financieros que oriente la operatividad; por lo que pueden tener disminución en las ventas afectando las utilidades esperadas.
- ❖ Se determinó que varias entidades utilizan el sistema financiero como fuente de financiamiento para la operatividad, ya que la empresa en sí misma son por lo general insuficiente para financiar un crecimiento importante y que se debe preparar un plan financiero de amplio alcance.
- ❖ En estas compañías la problemática en su mayoría es la carencia de planeación de actividades por departamentos, establecer planes de crecimiento, también, inconvenientes en el manejo de la parte patrimonial y la operatividad orientada de manera tradicional, sin ver más allá del día a día; aunque cuentan con el personal capacitado, niveles de calidad y experiencia en el mercado.

4.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Según los resultados de la investigación las empresas en estudios no cuentan con una planeación financiera, por ello se recomienda desarrollar la metodología de planeación estratégica participativa a nivel gerencial para engranar las expectativas, fijar las políticas, objetivos, proyecciones y evaluación de resultados así como cálculos de desviaciones, lo cual estaría contribuyendo al crecimiento económico.
- ❖ Se recomienda a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles y exhibidores en acrílicos utilizar la estrategia de ejecutar la herramienta de planeación financiera a efectos de aprovechar los lineamientos contenidos en el documento con el fin de incrementar las utilidades.
- ❖ Para el uso del financiamiento es recomendable conocer el grado de endeudamiento de la empresa evaluado las alternativas más idóneas, también, involucrar el rol del especialista financiero, con el objetivo de mejorar la utilización de los recursos durante el proceso administrativo de organización, planeación, dirección y control.
- ❖ Se sugiere a la organización realizar un seguimiento constante de la evolución de los procedimientos financieros, en el desarrollo de la herramienta de planeación financiera, haciendo los ajustes necesarios, verificado el comportamiento de los recursos, y tomar las decisiones oportunas, con el fin de lograr los objetivos empresariales en el corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- Arriza, Jorge.** Año 2011. Fragmentos del Discurso del Informe Económico 2011 “Desempeño de la Industria”.
- Directorio Económico de Empresas 2011.** Dirección General de Estadísticas y Censos. Ministerio de Economía. Gobierno de la República de El Salvador.
- Gitman, Lawrence.** Octava edición, Edición Abreviada México, 2000. “Principios de Administración Financiera”. Prentice Hall.
- James C. Van Home.** Décima Edición, Capítulo 27 “Administración Financiera”
- Jovel Jovel, Roberto Carlos.** Año 2008. Primera edición. “Guía básica para elaborar trabajos de investigación, ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo”. Editorial Imprenta Universitaria, Universidad de El Salvador. El Salvador.
- Perdomo Moreno, Abraham.** “Elementos básicos de administración financiera”. México D.F, Thomson.
- Perdomo Moreno, Abraham.** Año 1989. Ediciones contables y administrativas. “Planeación Financiera”. México: Capítulo III.
- Perdomo Moreno, Abraham.** Año 2002. Segunda edición. “Métodos y Modelos básicos de Planeación Financiera”. México: Thomson.
- Ricardo Mendoza Orantes.** Compilador Año 2009. Sexta edición. “Ley forestal y Reglamento de la Ley Forestal” El Salvador, San Salvador.
- Lic. Luis Vásquez López.** Compilador año 2013. 21ª Edición “Recopilación de leyes en materia tributaria” El Salvador, San Salvador.

Lic. Luis Vásquez López. Compilador año 2010. 14ª Edición “Recopilación de leyes laborales” El Salvador, San Salvador.

Decreto Legislativo N° 671. Código de Comercio, Diario Oficial 140, 1970, capítulo VII

Decreto Legislativo N° 1263. Ley del Seguro Social, 1949, capítulo IV

Decreto Legislativo N° 927. Ley de Sistema de Ahorro y Pensiones, Diario Oficial 243, 1996, capítulo III

Robbins, Stephen P. y Coulter Mary. Año 2005. 8ª Edición Administración, Editorial Pearson.

Serrano Ramírez, Américo Alexis. Año 2004. 1ª Edición Administración I y II, Editorial Universidad José Simeón Cañas (UCA)

The Chicago Manual of Style, 16th edition: *The Essential Guide for Writers, Editors, and Publisher.* Chicago and London: Chicago University, 2010

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

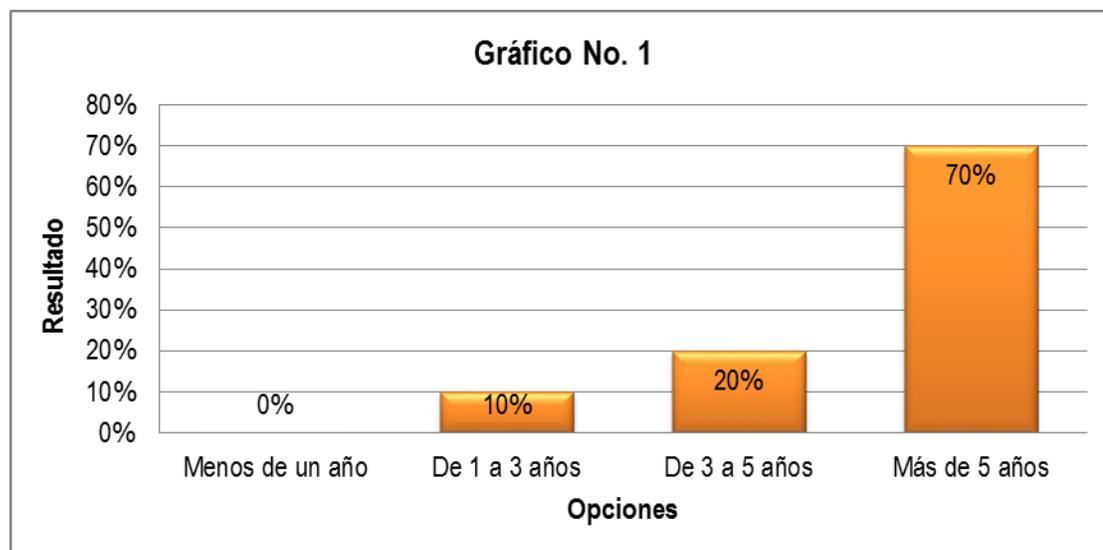
- | | |
|----------|---|
| ANEXO 1. | TABULACIONES |
| ANEXO 2. | ENCUESTA |
| ANEXO 3. | LISTADO DE EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES Y EXHIBIDORES EN ACRÍLICOS. |
| ANEXO 4. | ANALISIS FINANCIERO METODO HORIZONTAL (2011-2013) |

Pregunta No. 1

¿Cuánto tiempo posee la entidad en el mercado?

Objetivo: Conocer el tiempo que la empresa tiene de estar laborando.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Menos de un año	0	0%
De 1 a 3 años	1	10%
De 3 a 5 años	2	20%
Más de 5 años	7	70%

**Análisis:**

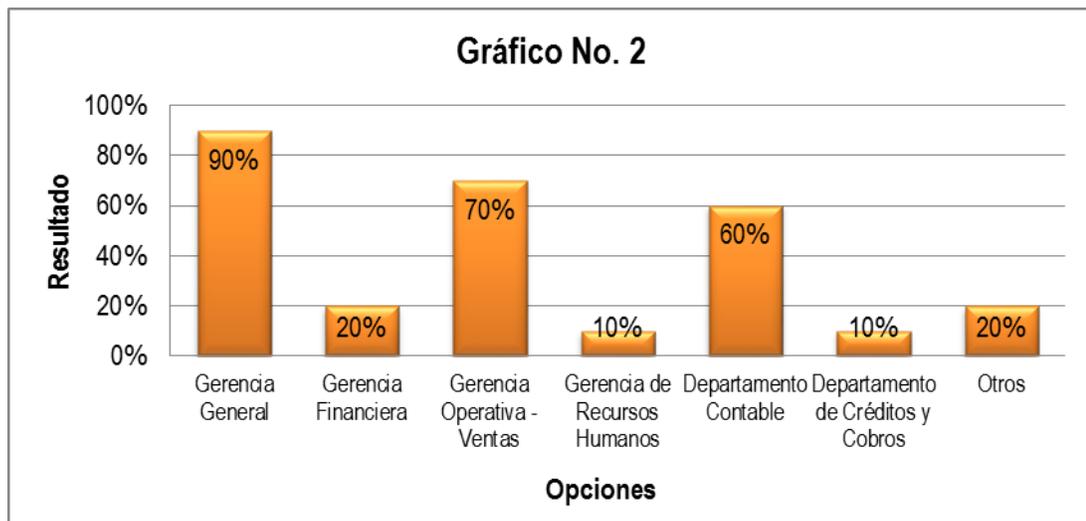
De los resultados obtenidos de las 10 empresas encuestadas (100%), el 70% responden que tienen más de 5 años de estar en el mercado lo que indican que poseen un buen nivel de madurez por la experiencia adquirida en el transcurso del tiempo, un 20% indican que se encuentran dentro del rango intermedio de 3 a 5 años y solo un 10 % posee un 1 año en el mercado.

Pregunta No. 2

De las siguientes unidades organizativas ¿Cuáles posee la compañía?

Objetivo: Conocer la estructura organizativa de la empresa

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Gerencia General	9	90%
Gerencia Financiera	2	20%
Gerencia Operativa - Ventas	7	70%
Gerencia de Recursos Humanos	1	10%
Departamento Contable	6	60%
Departamento de Créditos y Cobros	1	10%
Otros	2	20%



Análisis:

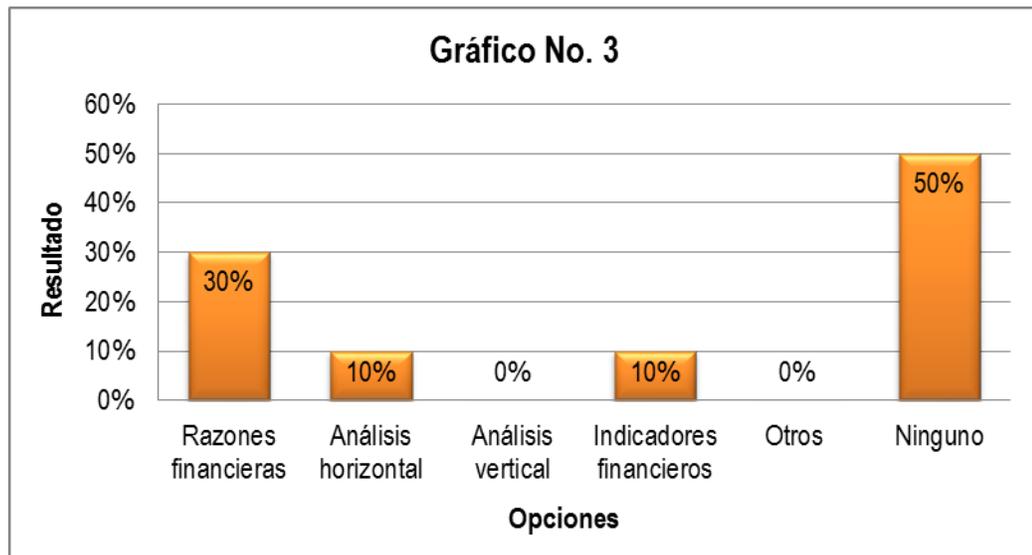
Al consultar el 90% de las empresas responden poseer gerencia general como área principal dentro de las unidades organizativas, como segunda área importante se tiene a la gerencia operativa - ventas con un 70% y el departamento contable con 60% respuestas afirmativas, además cabe destacar que son pocas las compañías que poseen gerencia financiera, influyendo a la entidad al no realizar una administración adecuada de los recursos monetarios y otros análisis financieros.

Pregunta No. 3

¿Qué métodos de análisis financiero utiliza?

Objetivo: Identificar los métodos que implementa la empresa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Razones financieras	3	30%
Análisis horizontal	1	10%
Análisis vertical	0	0%
Indicadores financieros	1	10%
Otros	0	0%
Ninguno	5	50%



Análisis:

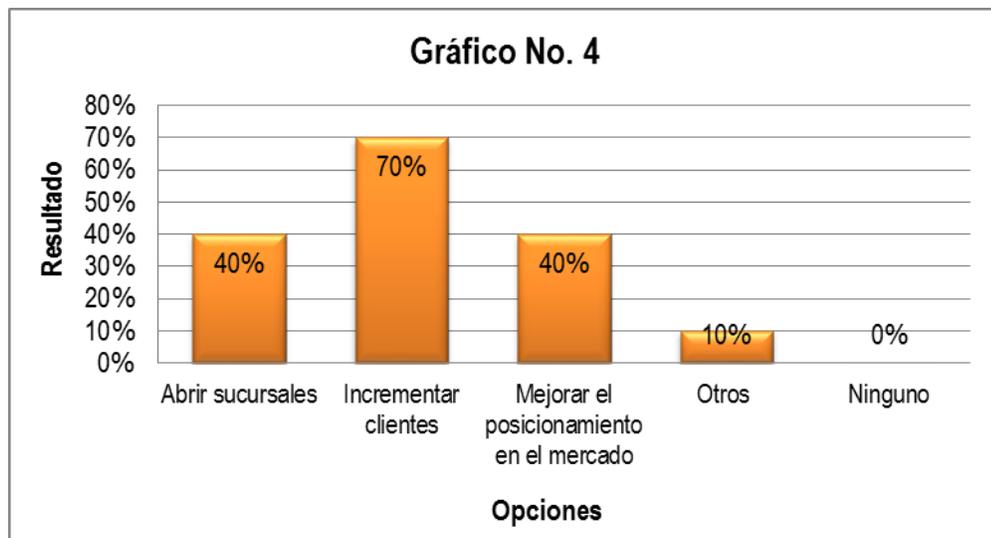
El 50% de las empresas responden no utilizar ningún método de análisis financiero lo que afecta el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa imposibilitando tomar decisiones eficientes, seguidamente por las razones financieras donde el 30% indican que utilizan y el resto de ellas toman en cuenta los análisis e indicadores financieros con un 10%, impactando así no poder observar y comparar los diferentes cambios que ha obtenido la empresa.

Pregunta No. 4

¿Cuál de los siguientes objetivos a corto plazo se ha propuesto lograr la empresa?

Objetivo: Conocer los proyectos futuros que persigue la entidad.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Abrir sucursales	4	40%
Incrementar clientes	7	70%
Mejorar el posicionamiento en el mercado	4	40%
Otros	1	10%
Ninguno	0	0%



Análisis:

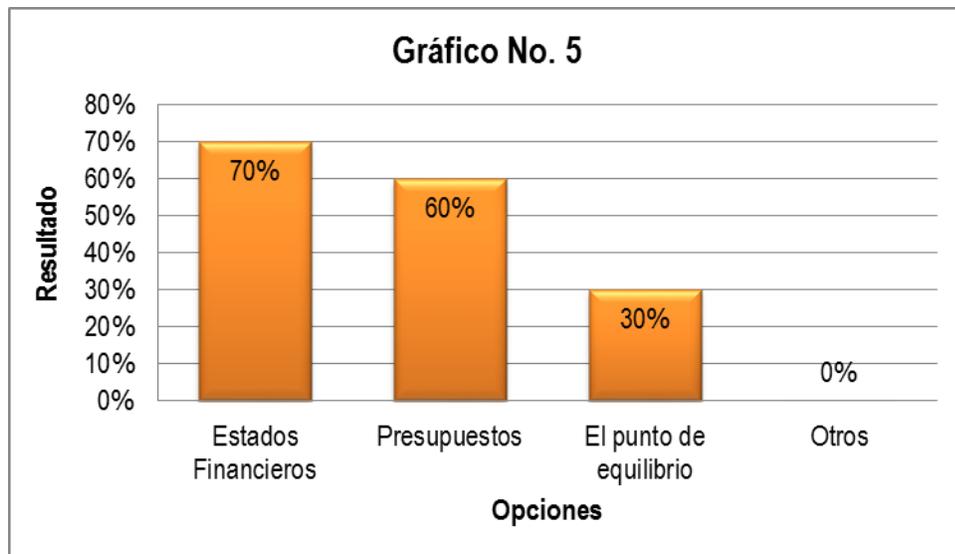
Los resultados reflejan que el 70% de las empresas consideran dentro de sus objetivos incrementar los clientes para obtener mayor productividad, por igual cantidad el 40% responden que desean mejorar el posicionamiento en el mercado y la apertura de nuevas sucursales con las cuales tendrían mayor crecimiento es decir que las empresas en estudio posee un control de lo que desean obtener en el futuro y solo un 10% indican otros objetivos.

Pregunta No. 5

¿Qué tipo de información financiera considera importante para la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer los reportes con los que cuenta la compañía.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Estados Financieros	7	70%
Presupuestos	6	60%
El punto de equilibrio	3	30%
Otros	0	0%



Análisis:

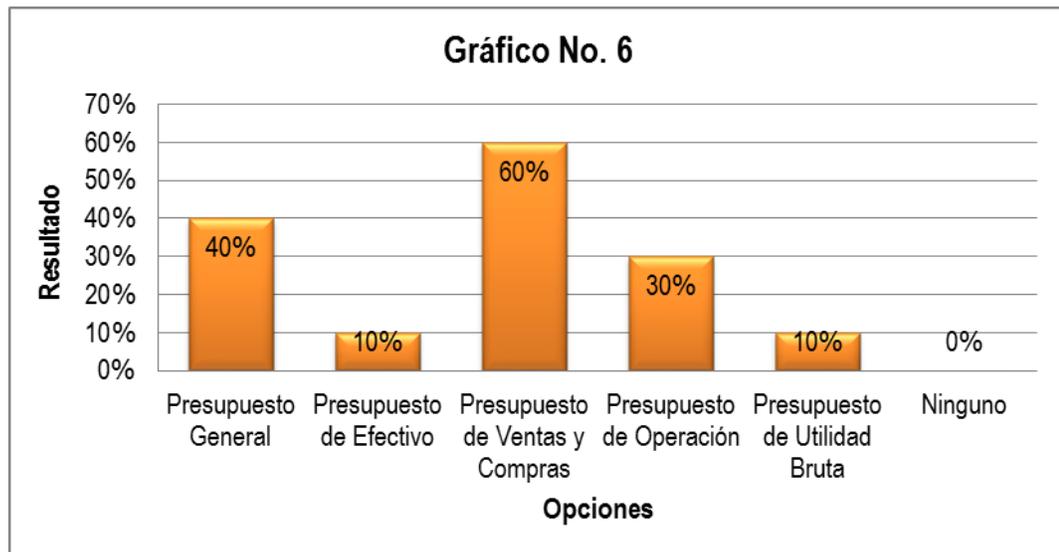
Con los resultados obtenidos el 70% de las empresas consideran importante incluir los estados financieros ya que con ellos se conoce la salud económico-financiera de la empresa a fin de saber lo que se ha hecho bien, corregir, si es el caso para tomar nuevas decisiones, seguidamente de los presupuestos con un 60% y por último se tiene el punto de equilibrio con un 30%, por lo cual muchas empresas han perdurado en el tiempo con ayuda de la información financiera para la correcta y oportuna toma de decisiones.

Pregunta No. 6

¿Qué tipo de presupuestos elabora la empresa?

Objetivo: Identificar los diferentes instrumentos financieros que utiliza la empresa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Presupuesto General	4	40%
Presupuesto de Efectivo	1	10%
Presupuesto de Ventas y Compras	6	60%
Presupuesto de Operación	3	30%
Presupuesto de Utilidad Bruta	1	10%
Ninguno	0	0%



Análisis:

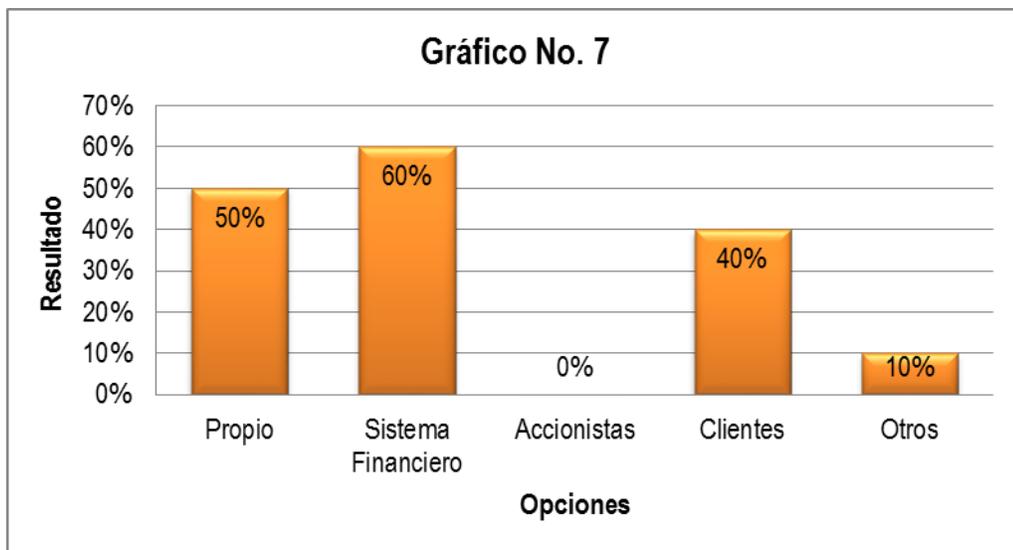
Con los resultados se obtuvo que un 60% de compañías elaboran los presupuestos de ventas y compras, le sigue el presupuesto general con 40% respuestas favorables, mientras que un 30% de entidades utilizan el presupuesto de operación, por lo cual se observó que consideran la utilización de los presupuestos para el control de los fondos necesarios, compromisos contraídos y proyecciones de ingresos y solo un 10% utilizan el presupuesto de efectivo y de utilidad bruta.

Pregunta No. 7

¿Qué alternativas de financiamiento utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer las fuentes de financiamiento de la entidad.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Propio	5	50%
Sistema Financiero	6	60%
Accionistas	0	0%
Clientes	4	40%
Otros	1	10%



Análisis:

El 60% de las empresas expresaron que las alternativas de financiamiento que poseen son el sistema financiero, mientras que un 50% consideran el capital propio, y por último 40% afirman que la cartera de clientes, por tal razón las empresas objeto de estudio necesitan la guía de la planeación financiera que mejore su adecuado funcionamiento de los procesos y administración de los recursos disponibles.

Pregunta No. 8

¿Qué tan importante considera contar con un manual de procedimientos financieros para evaluar la situación de crecimiento, operatividad e ingresos económicos de la empresa?

Objetivo: Conocer la importancia que le dan como empresa a los manuales de procesamiento financiero.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mucho	10	100%
Poco	0	0%
Nada	0	0%



Análisis:

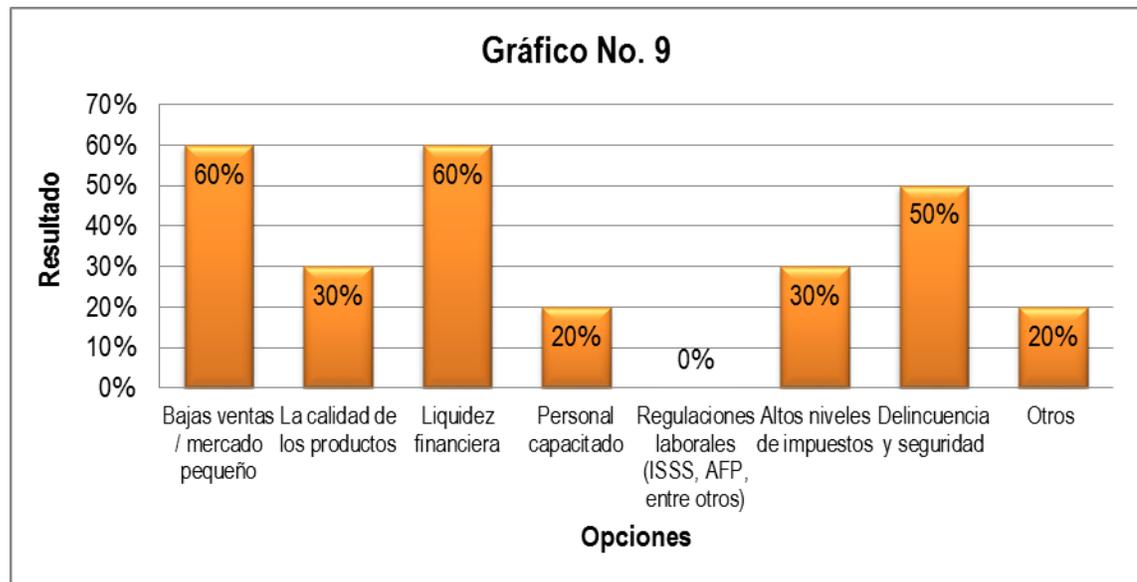
Al formular la pregunta, el 100% de las empresas encuestada, es decir la muestra completa responde que es necesario contar con un manual de procedimientos para evaluar el crecimiento, operatividad e ingresos económicos de la entidad en el corto y mediano plazo; a través de un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de resultados reales.

Pregunta No. 9

De la siguiente lista ¿Cuáles considera como obstáculos para la operatividad y crecimiento de la entidad?

Objetivo: Conocer obstáculos de crecimiento para la entidad.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Bajas ventas / mercado pequeño	6	60%
La calidad de los productos	3	30%
Liquidez financier	6	60%
Personal capacitado	2	20%
Regulaciones laborales (ISSS, AFP, entre otros)	0	0%
Altos niveles de impuestos	3	30%
Delincuencia y seguridad	5	50%
Otros	2	20%



Análisis:

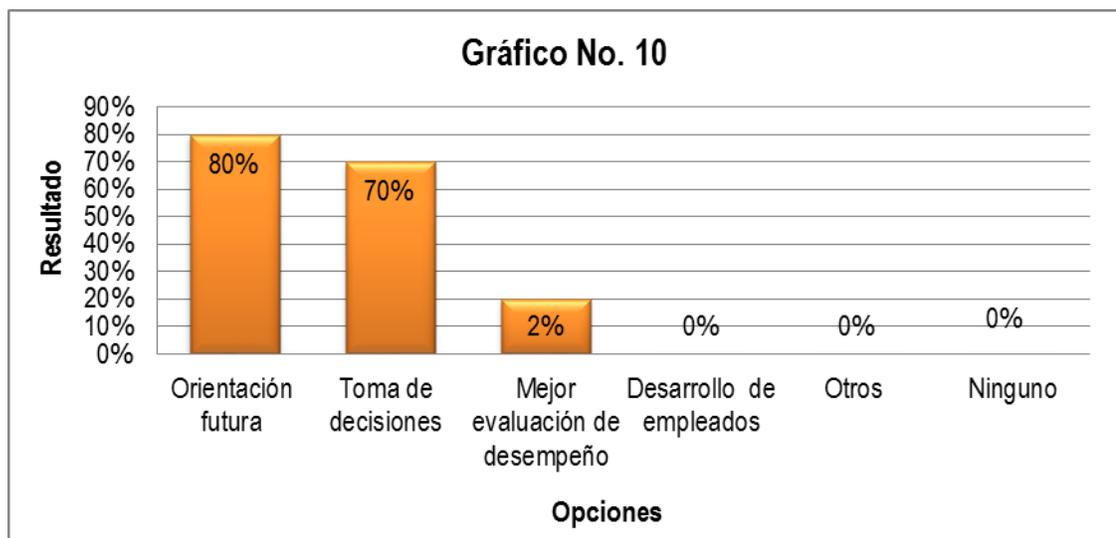
De la información recopilada obtuvimos que el 60% de las empresas consideran que la liquidez financiera es uno de los obstáculos principales en la operatividad y crecimiento, al igual que las bajas ventas/ mercado pequeño, mientras que el 50% opinan que es la delincuencia y seguridad; vale la pena mencionar que un 30 y 20% indican que la calidad de los productos, la competencia del mercado internacional, entre otros factores ponen en desventaja los productos fabricados localmente, en tal sentido se debe buscar las estrategias financieras que ayuden a superar estos aspectos.

Pregunta No. 10

¿Qué tipo de beneficios, cree que presenta la planeación financiera?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene claro los beneficios que se obtienen al hacer uso de la planeación financiera.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Orientación futura	8	80%
Toma de decisiones	7	70%
Mejor evaluación de desempeño	2	20%
Desarrollo de empleados	0	0%
Otros	0	0%
Ninguno	0	0%



Análisis:

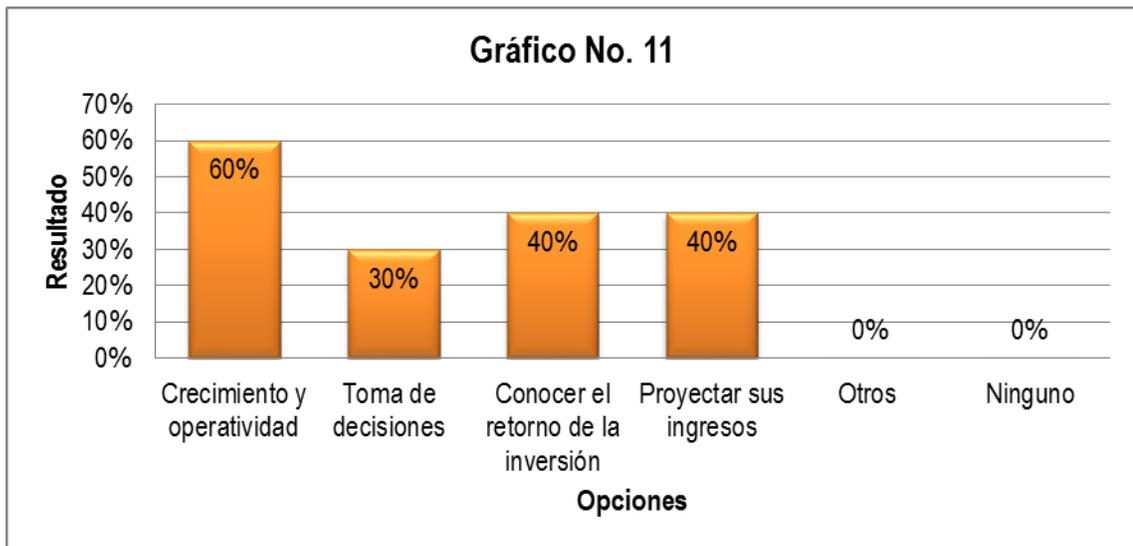
De los resultados obtenidos tenemos que un 80% de las compañías responden que la planeación financiera les beneficiara en la orientación futura, mientras que el 70% expresan que la toma de decisiones, y por último un 20% de las sociedades manifestaron que les ayudara a mejorar la evaluación de desempeño, basados en la experiencia en el mercado para tomar decisiones ayudando a conseguir desde ahora un equilibrio entre los recursos y las necesidades futuras.

Pregunta No. 11

¿Qué aspectos le ayudaría a medir la planeación financiera en las empresas?

Objetivo: Conocer si el personal está consciente de que una planeación financiera puede ayudar a mejorar la situación de la empresa

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Crecimiento y operatividad	6	60%
Toma de decisiones	3	30%
Conocer el retorno de la inversión	4	40%
Proyectar sus ingresos	4	40%
Otros	0	0%
Ninguno	0	0%



Análisis:

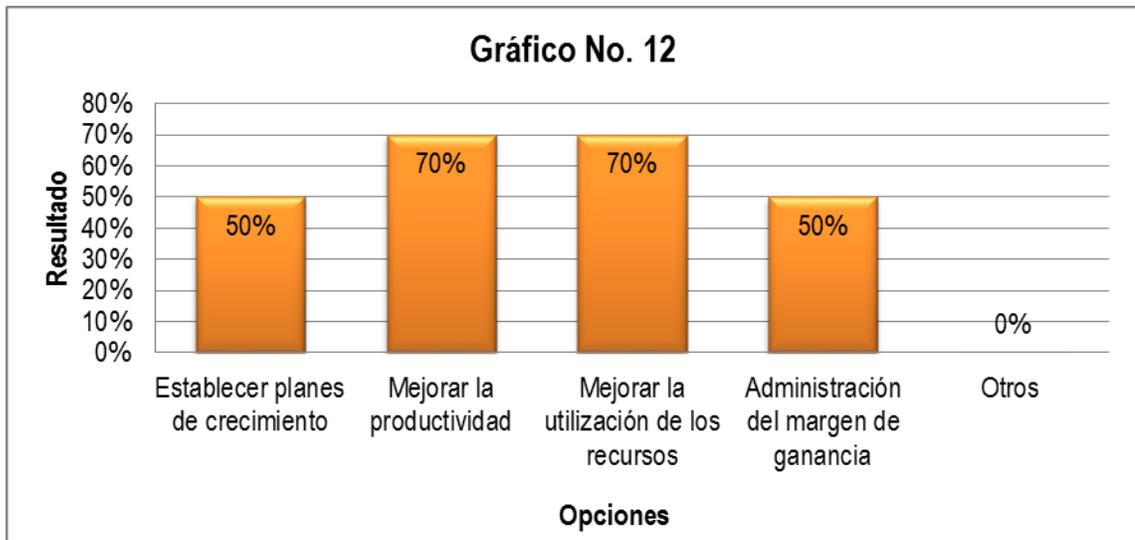
El 60% de las empresas responden que la planeación financiera les ayudaría a evaluar el crecimiento y la operatividad, considerando que puede ser un aspecto importante, por otra parte el 40% indican que uno de los aspectos es conocer el retorno de la inversión al igual que, proyectar sus ingresos, y un 30% afirman mejoraría la toma de decisiones, evitando así sorpresas futuras y aprender a reaccionar antes sorpresas inevitables.

Pregunta No. 12

¿Qué enfoque considera usted podría implementar con la planeación financiera para alcanzar objetivos y tomar decisiones efectivas?

Objetivo: Conocer los diferentes enfoques que la empresa quiere alcanzar con la planeación financiera.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Establecer planes de crecimiento	5	50%
Mejorar la productividad	7	70%
Mejorar la utilización de los recursos	7	70%
Administración del margen de ganancia	5	50%
Otros	0	0%



Análisis:

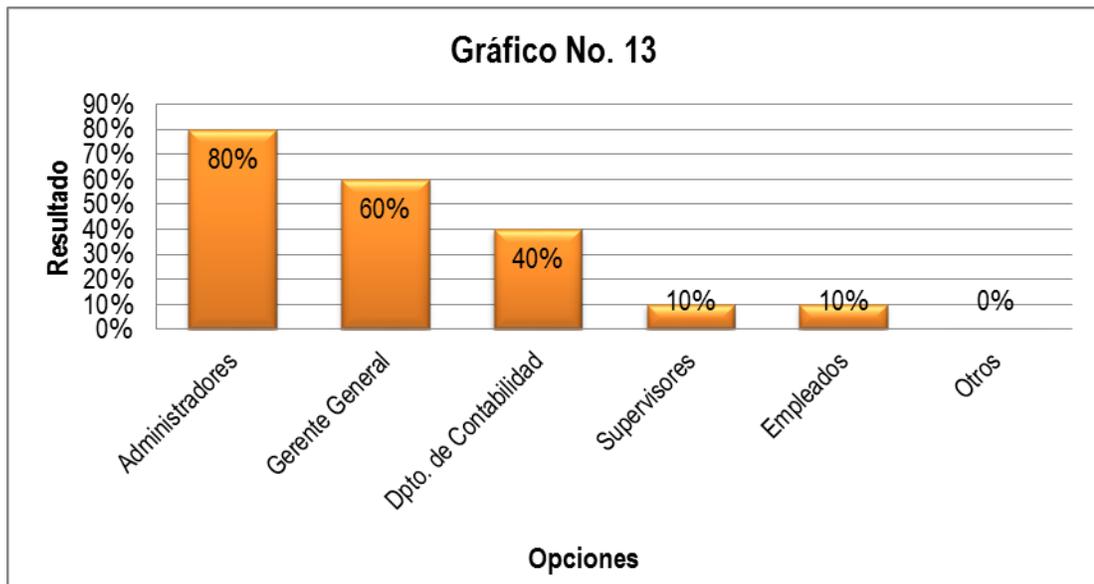
Al consultar el 70% de las empresas responden mejorar la productividad, y por igual cantidad mejorar la utilización de los ingresos, un 50% afirman que la administración del margen de ganancia, al igual que establecer los planes de crecimiento, es decir que la implementación de la planeación financiera alcanzaría los objetivos concretos que proporcionen estándares para medir los resultados en el tiempo y las decisiones financieras de la entidad.

Pregunta No. 13

¿De las siguientes áreas organizativas quien considera que puede consultar y utilizar la planeación financiera?

Objetivo: Conocer si la empresa involucra a todas las áreas organizativas.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Administradores	8	80%
Gerente General	6	60%
Dpto. de Contabilidad	4	40%
Supervisores	1	10%
Empleados	1	10%
Otros	0	0%



Análisis:

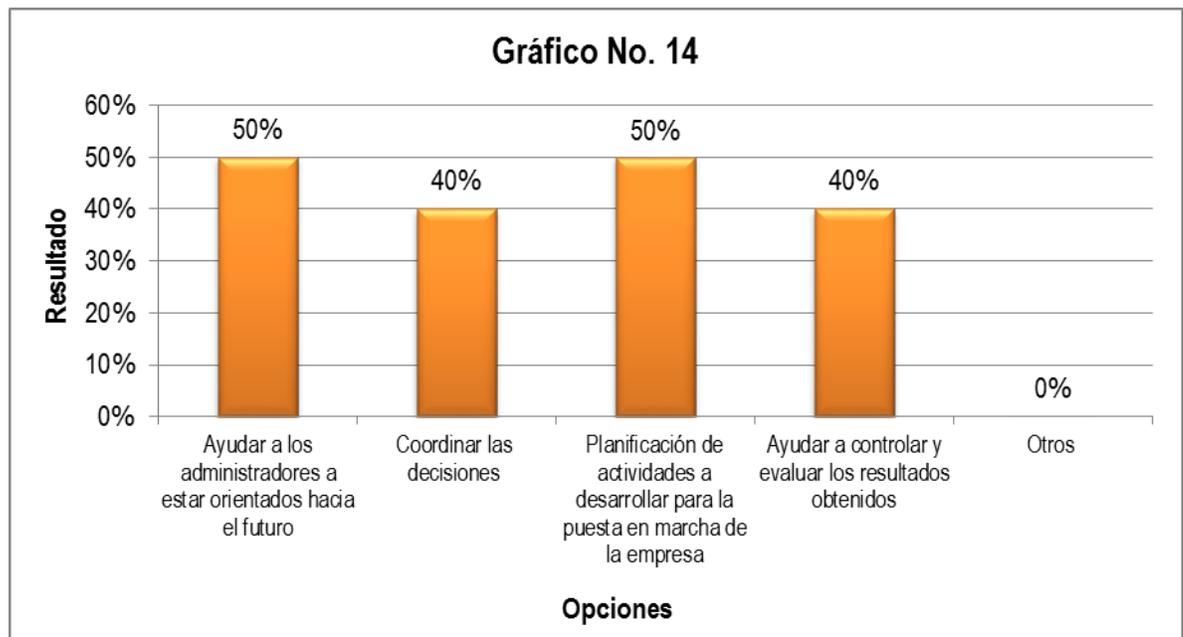
De la información recopilada, el 80% de las empresas respondieron que los administradores pueden consultar y utilizar la planeación financiera, un 60% que el gerente general, el 40% el departamento de contabilidad, y solo un 10% los supervisores y empleados, cabe destacar que las entidades en estudio consideran importante involucrar a las diferentes áreas organizativas en la toma de decisiones.

Pregunta No. 14

Según su criterio ¿Qué ventajas podría tener la implementación de la Planeación Financiera en la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene claras las ventajas que se obtienen al hacer uso de la planeación financiera.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Ayudar a los administradores a estar orientados hacia el futuro	5	50%
Coordinar las decisiones	4	40%
Planificación de actividades a desarrollar para la puesta en marcha de la empresa	5	50%
Ayudar a controlar y evaluar los resultados obtenidos	4	40%
Otros	0	0%



Análisis:

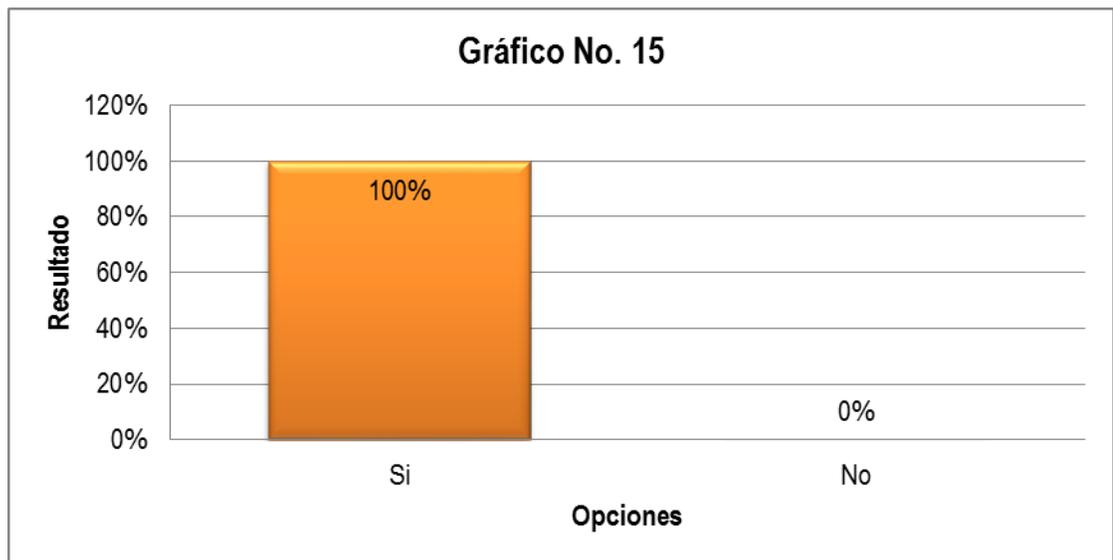
De la información obtenida, el 50% de las empresas responden que dentro de las ventajas al implementar la planeación financiera encuentran que ayudaría a los administradores a estar orientados hacia el futuro, y desarrollo para la puesta en marcha de la empresa, mientras que un 40% respondieron que coordinar las decisiones y evaluar los resultados obtenidos.

Pregunta No. 15

Con todo lo anterior expuesto ¿Considera útil que exista un documento de planeación financiera en las empresas que proporcione herramientas para la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer la importancia de implementar la planeación financiera en las empresas.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	10	100%
No	0	0%



Análisis:

Al preguntar sobre si se considera útil que exista un documento de planeación financiera en las empresas, el 100%, es decir la muestra completa respondió que es importante la existencia de dicho documento, debido a que es una herramienta que permitirá visualizar el resultado financiero y las operaciones planteadas en la toma de decisiones.



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



Reciban un cordial saludo de parte de la Universidad de El Salvador. La presente encuesta está dirigida a los propietarios o gerentes financieros de las empresas del sector industrial, ubicados en el municipio de San Salvador, mediante la cual se recopilará información que servirá para sustentar el trabajo de investigación denominado: **“PLANEACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES Y EXHIBIDORES EN ACRÍLICOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**. Agradecemos su valioso tiempo y colaboración por la información que será proporcionada, garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo del caso.

OBJETIVO: Determinar el conocimiento y desarrollo de la Planeación Financiera de las empresas.

INDICACIONES: El presente cuestionario de recolección de datos contiene preguntas cerradas, favor marque con una X las respuestas que considere pertinente.

1. ¿Cuánto tiempo posee la entidad en el mercado?

_____ Menos de 1 años _____ De 3 a 5 años
_____ De 1 a 3 Años _____ Más de 5 años

2. De las siguientes unidades organizativas ¿Cuáles posee la compañía?

Gerencia General _____
Gerencia Financiera _____
Gerencia Operativa-Ventas _____
Gerencia de Recursos Humanos _____
Departamento Contable _____
Departamento de Créditos y Cobros _____
Otros (especifique) _____

3. ¿Qué métodos de análisis financiero utiliza?

Razones financieras	_____	Análisis vertical	_____
Análisis horizontal	_____	Indicadores financieros	_____
Otras (especifique)	_____	Ninguno	_____

4. ¿Cuál de los siguientes objetivos a corto plazo se ha propuesto lograr la empresa?

Abrir sucursales _____
Incrementar clientes _____
Mejorar el posicionamiento en el mercado _____
Otros (especifique) _____
Ninguno _____

5. ¿Qué tipo de información financiera considera importante para la toma de decisiones?

Estados Financieros _____ El punto de equilibrio _____
Presupuestos _____ Otros (especifique) _____

6. ¿Qué tipo de presupuestos elabora la empresa?

Presupuesto General _____ Presupuesto de Operación _____
Presupuesto de Efectivo _____ Presupuesto de Utilidad Bruta _____
Presupuesto de Ventas y Compras _____ Ninguno _____

7. ¿Qué alternativas de financiamiento utiliza la empresa?

Propio _____ Accionistas _____
Sistema Financiero _____ Clientes _____
Otros (especifique) _____

8. ¿Qué tan importante considera contar con un manual de procedimientos financieros para evaluar la situación de crecimiento, operatividad e ingresos económicos de la empresa?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

9. ¿De la siguiente lista? ¿Cuáles considera como obstáculos para la operatividad y crecimiento de la entidad?

Bajas ventas / mercado pequeño _____
La calidad de los productos _____
Liquidez financiera _____
Personal capacitado _____
Regulaciones laborales (ISSS, AFP, entre otros.) _____
Altos niveles de impuestos _____
Delincuencia y seguridad _____
Otros (especifique) _____

10. ¿Qué tipo de beneficios, cree que presenta la planeación financiera?

Orientación futura	_____	Toma de decisiones	_____
Desarrollo de empleados	_____	Mejor evaluación de desempeño	_____
Otros (especifique)	_____	Ninguna	_____

11. ¿Qué aspectos le ayudaría a medir la planeación financiera en las empresas?

Crecimiento y operatividad	_____	Toma de decisiones	_____
Proyectar sus ingresos	_____	Conocer el retorno de la inversión	_____
Otros (especifique)	_____	Ninguna	_____

12. ¿Qué enfoque considera usted podría implementar con la planeación financiera para alcanzar objetivos y tomar decisiones efectivas?

Establecer planes de crecimiento	_____
Mejorar la productividad	_____
Mejorar la utilización de recursos	_____
Administración del margen de ganancia	_____
Otras (Especifique)	_____

13. ¿De las siguientes áreas organizativas quien considera que puede consultar y utilizar la planeación financiera?

Administradores	_____	Supervisores	_____
Gerente General	_____	Empleados	_____
Dpto. de Contabilidad	_____	Otros (especifique)	_____

14. Según su criterio ¿Qué ventajas podría tener la implementación de la Planeación Financiera en la empresa?

Ayudar a los administradores a estar orientados hacia el futuro	_____
Coordinar las decisiones	_____
Planificación de actividades a desarrollar para la puesta en marcha de la empresa	_____
Ayuda a controlar y evaluar los resultados obtenidos	_____
Otras (Especifique)	_____

15. Con todo lo anterior expuesto ¿Considera útil que exista un documento de planeación financiera en las empresas que proporcione herramientas para la toma de decisiones?

Sí	_____	No	_____
----	-------	----	-------

LISTADO DE EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES Y EXHIBIDORES EN ACRÍLICOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

DIRECTORIO ECÓNOMICO DE EMPRESA 2011			
CORRELATIVO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	PERSONAL OCUPADO TOTAL
1	SAN SALVADOR	GRUPO REGION, S.A. DE C.V.	16
2	SAN SALVADOR	FIBRAS CASTAÑEDA, S.A. DE C.V.	14
3	SAN SALVADOR	PROGRESA , S.A. DE C.V.	4
4	SAN SALVADOR	INDUSTRIAS FIVICA, S, A DE C. V.	4
5	SAN SALVADOR	MADECRIL, S. A. DE C. V.	14
6	SAN SALVADOR	UNITEC , S.A. DE C.V.	8
7	SAN SALVADOR	IMPRIMA, S.A. DE C.V.	3
8	SAN SALVADOR	SOLID SOLUTIONS, S.A. DE C.V.	1
9	MEJICANOS	DECOMUEBLES	2
10	SAN SALVADOR	SUPER MUEBLES , S.A. DE C.V.	10

ANALISIS FINANCIERO METODO HORIZONTAL 2011-2013

Al realizar el análisis a GRUPO GRV, S.A. DE C.V., se aplicó el método horizontal al balance general y al estado de resultado los cuales se presentan de manera comparativa reflejando las y porcentuales los cuales se presentan a continuación, diagnosticando las tendencias financieras.

Balance General comparativo de los años 2011 al 2013

BALANCE GENERAL

GRUPO GRV, S.A. DE C.V.

Balance General del periodo 2011 al 2013

Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

				VARIACION	%	VARIACION	%
	2011	2012	2013	2011-2012	2011 - 2012	2012-2013	2012 - 2013
ACTIVO CORRIENTE							
Efectivo y Equivalentes	\$106,710.00	\$88,911.00	\$106,243.00	(\$17,799.00)	-16.68	\$17,332.00	19.49
Cuentas por Cobrar	\$271,388.00	\$288,353.00	\$270,455.00	\$16,965.00	6.25	(\$17,898.00)	-6.21
Inventarios	\$192,854.75	\$142,167.50	\$155,680.60	(\$50,687.25)	-26.28	\$13,513.10	9.51
Pagos anticipados	\$6,935.00	\$5,853.00	\$3,097.00	(\$1,082.00)	-15.60	(\$2,756.00)	-47.09
ACTIVO NO CORRIENTE							
Propiedad, Maquinaria y Equipo	\$177,555.00	\$178,500.00	\$197,524.00	\$945.00	0.53	\$19,024.00	10.66
Depreciación Acumulada	(\$88,963.00)	(\$96,191.00)	(\$100,977.00)	(\$7,228.00)	8.12	(\$4,786.00)	4.98
TOTAL ACTIVO	\$666,479.75	\$607,593.50	\$632,022.60	(\$58,886.25)	-8.84	\$24,429.10	4.02
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas y Documentos por Pagar	\$107,456.00	\$104,515.00	\$142,160.00	(\$2,941.00)	-2.74	\$37,645.00	36.02
Acreedores Varios y Provisiones	\$30,360.00	\$15,200.00	\$10,954.00	(\$15,160.00)	-49.93	(\$4,246.00)	-27.93
Retenciones y Descuentos	\$2,003.00	\$1,189.00	\$1,444.00	(\$814.00)	-40.64	\$255.00	21.45
Impuesto por Pagar	\$14,980.00	\$2,978.00	\$2,300.00	(\$12,002.00)	-80.12	(\$678.00)	-22.77
PASIVO NO CORRIENTE							
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	\$80,111.00	\$71,851.00	\$61,607.00	(\$8,260.00)	-10.31	(\$10,244.00)	-14.25
Préstamos No Bancarios	\$146,260.00	\$146,260.00	\$146,260.00	-	0.00	-	0.00
Provisiones por obligaciones	\$3,158.00	\$4,658.00	\$5,658.00	\$1,500.00	47.49	\$1,000.00	21.47
TOTAL PASIVO	\$384,328.00	\$346,651.00	\$370,383.00	(\$37,677.00)	-9.80	\$23,732.00	6.85
PATRIMONIO							
Capital Social	\$176,571.00	\$176,571.00	\$176,571.00	-	0.00	-	0.00
Reserva Legal	\$35,314.00	\$35,314.00	\$35,314.00	-	0.00	-	0.00
Utilidad del Ejercicio	\$70,258.00	\$49,057.50	\$49,754.60	(\$21,200.50)	-30.18	\$697.10	1.42
	\$282,143.00	\$260,942.50	\$261,639.60	(\$21,200.50)	-7.51	\$697.10	0.27
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$666,479.75	\$607,593.50	\$632,022.60	(\$58,886.25)	-8.84	\$24,429.10	4.02

ANALISIS DEL BALANCE GENERAL

- **Tendencias en el efectivo**

Según se puede observar en el análisis horizontal del balance general de GRUPO GRV, S.A. DE C.V., muestra una tendencia de disminución en la cuenta de efectivo y equivalente de \$106,710 disponibles en banco para el año 2011, pasa a \$88,911 para el año 2012, para el 2013 la proyección de efectivo alcanza los \$106,243 siendo el decremento porcentual del 16.68% entre el periodo 2011-2012 y aumento del 19.49% para los años 2012-2013.

Factores que inciden en las tendencias del efectivo

La disminución experimentada en la cuenta de efectivo se puede atribuir principalmente a la utilidad en 2011 y 2012 las cuales fueron \$70,266.75 y \$49057.5 respectivamente, para el 2013 logran proyectar utilidad de \$53,308.5.

- **Tendencias en las cuentas por cobrar**

Estas muestran un crecimiento importante entre los años 2011-2012 de \$271,388 en el año 2011 pasa a una cartera de \$88,911 significando un crecimiento del 6.25% en dicho periodo, para el 2013 denotan una disminución del 6.21%.

Factores que inciden en las cuentas por cobrar

El crecimiento que se observa de las cuentas por cobrar en el periodo estudiado, es debido a que no existe un departamento de cobro bien establecido, causando morosidad, falta de liquidez y dificultando el mantenimiento de una cartera sana.

- **Incremento y disminución en los pasivos**

En la posición de los pasivos corrientes el rubro que más impacta es la cuenta y documento por pagar comercial para el año 2011-2012 el saldo por pagar era de \$107,456 y \$104,515 respectivamente mostrando una variación del 2.74%, para el periodo aumenta significativamente por las obligaciones adquiridas de insumos con los proveedores. El pasivo no corriente presenta una disminución en la cuenta de préstamos a largo plazo de \$6,760 en el año 2012 respecto al 2008. A sí mismo, en la proyección para el 2013 se espera que la reducción de esta sea de \$9,244.

Factores que inciden en el incremento y disminución del pasivo.

Como se observa la cuenta y documento por pagar varia para el año 2012 en 2.74% respecto al 2011 ya que se realizan mucho más compras de mercancías al crédito las cuales se cancelaron en su totalidad, para 2013 se experimentó una alza del 36.02% debido a la adquisición de materiales. Los decrementos observados en el rubro de del pasivo no corriente se deben a que la empresa ha cancelado las cuotas correspondientes al año 2012 del préstamo hipotecario contraído en el 2011. A sí mismo, se espera para la proyección del 2013 esta tendencia se mantenga.

- **Aumento y disminuciones del patrimonio**

Las variaciones más significativas de este rubro son las utilidades ya que para el 2011 la empresa obtuvo una utilidad neta de \$70,248 y para el 2012 de \$48,890 representando una disminución de 30.41% en relación al 2011. La proyección del año 2013 muestra una utilidad del ejercicio de \$53,309. Siendo esta un incremento del 9.04% respecto al 2012.

Factores que inciden en el aumento y disminución del patrimonio

El capital social de la sociedad no muestra aumentos y disminución en el periodo ya que no se han realizado capitalizaciones de utilidades ni aumentos por emisión de nuevas acciones.

ESTADO DE RESULTADO

GRUPO GRV, S.A. DE C.V.

Estado de Resultado de los periodos 2011 al 2013

Expresado en dólares de los Estados Unidos de América

				VARIACION	%	VARIACION	%
	2011	2012	2013	2011-2012	2011-2012	2012-2013	2012-2013
Ventas	\$1398,478.00	\$955,848.00	\$1185,522.00	(\$442,630.00)	-31.65	\$229,674.00	24.03
Menos:							
Costo de Venta	\$1090,534.00	\$718,929.00	\$910,711.00	(\$371,605.00)	-34.08	\$191,782.00	26.68
(+) Inventario Inicial	\$149,477.00	\$192,847.00	\$121,402.00	\$43,370.00	29.01	(\$71,445.00)	-37.05
(+) Compras	\$1133,905.00	\$647,484.00	\$948,542.00	(\$486,421.00)	-42.90	\$301,058.00	46.50
(-) Inventario Final	\$192,847.00	\$121,402.00	\$159,234.00	(\$71,445.00)	-37.05	\$37,832.00	31.16
Utilidad Bruta	\$307,944.00	\$236,918.00	\$274,811.00	(\$71,026.00)	-23.06	\$37,893.00	15.99
Menos:							
Gastos Operativos	\$202,531.00	\$162,381.00	\$196,913.00	(\$40,150.00)	-19.82	\$34,532.00	21.27
Gastos de Venta	\$150,574.00	\$115,570.00	\$137,184.00	(\$35,004.00)	-23.25	\$21,614.00	18.70
Gastos de Administración	\$51,957.00	\$46,811.00	\$59,728.00	(\$5,146.00)	-9.90	\$12,917.00	27.59
Utilidad de Operación	\$105,413.00	\$74,537.00	\$77,898.00	(\$30,876.00)	-29.29	\$3,361.00	4.51
Menos:							
Gastos No Operativos							
Gastos Financieros	\$11,724.00	\$9,128.00	\$6,820.00	(\$2,596.00)	-22.14	(\$2,308.00)	-25.28
Utilidad antes de Impuesto	\$93,689.00	\$65,410.00	\$71,078.00	(\$28,279.00)	-30.18	\$5,668.00	8.67
(-) Impuesto sobre la Renta	\$23,422.25	\$16,352.50	\$21,323.40	(\$7,069.75)	-30.18	\$4,970.90	30.40
Utilidad del Ejercicio	\$70,266.75	\$49,057.50	\$49,754.60	(\$21,209.25)	-30.18	\$697.10	1.42

ANALISIS DEL ESTADO DE RESULTADO

- **Aumento en las ventas y costos**

Las ventas reflejan una disminución para la empresa entre el periodo 2011-2012 de \$1,398,478 pasan a \$955,848 originándose un decremento de \$442,630 equivalente al 31.65% en relación con el periodo anterior, para el año 2013 se proyecta un crecimiento de \$1,185,522 que corresponde a un aumento del 24.03% en relación al 2012. Sin embargo al aumentar los volúmenes de venta los costos por la venta de estos sufrieron variaciones significativas entre el 2012-2013 en un 26.68% equivalentes a \$191,782.

- **Factores que inciden en la disminución y aumento de ventas, costos**

La disminución se debe pérdida de clientes potenciales, competencia desleal y el incremento corresponde principalmente a la expansión del mercado por consecuencia aumento en los volúmenes de ventas incrementando los costos por la relación directa que existe entre ellos.

- **Aumento en los gastos operativos y los factores que afectan**

Una de las áreas que se vuelven de mucha importancia en todo análisis son los gastos de operación, las variaciones que se observan para los años 2011-2012 es de 23.25% para los de ventas y 9.9% administración, para el 2012-2013 en mayor proporción 18.7% y 27.53% respectivamente.

El alza en los costos en el 2013 origina que la utilidad bruta disminuya \$37,893 reflejando un 15.99% en relación al 2012.

- **Factores que afecta la utilidad neta**

Durante el periodo analizado la compañía siempre obtuvo utilidades a pesar de los factores externos que la afectan (crisis financiera internacional y local), los objetivos empresariales y las estrategias de mercado, venta no solo lograron mantener considerables volúmenes de venta, sino también, mantener el mercado de exhibidores en madera y acrílicos con expectativas de crecimiento.