

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA E INFORMÁTICA
CAMPUS LA CASTILLA - CHILLAN

PLANIFICACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO

SOFTWARE ► BIOFIN ◀ DE PROYECCION FINANCIERA
Y SU APLICACION A COMERCIAL COPELEC



ALUMNOS:

FRANCISCO DAVID SAAVEDRA MUÑOZ
CRISTIAN ALEJANDRO MATAMALA GRANDÓN

PROFESOR GUÍA:

BENITO UMAÑA HERMOSILLA

PROFESOR INFORMANTE:

LUIS SAN MARTIN HERNANDEZ

NOTA FINAL EXAMEN TÍTULO _____

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
CONTADOR AUDITOR

CHILLÁN - CHILE

2006

Índice

Introducción	5
Parte I: Teoría de la planificación	
Capítulo 1 “Planificación general y planificación financiera”	6
1.1 Planificación General	7
1.1.1 Definición	7
1.1.2 Principales aspectos de la planificación	7
1.1.3 Ventajas de la planificación	8
1.2 Planificación Financiera	11
1.2.1 Definición	11
1.2.2 Etapas del proceso de planificación	13
1.2.3 Definición de plan de empresa y presupuesto	14
1.2.4 Definición de plan a largo y corto plazo	14
1.2.5 Requisitos para una planificación efectiva	15
1.2.6 Definición de escenario	15
1.2.7 Variables fundamentales del entorno	16
1.2.8 Factores que determinan la previsión	16
1.3 Planificación financiera en relación con la estratégica	18
1.3.1 Introducción	18
1.3.2 Doble visión para la planificación financiera,	18
1.3.3 Relación entre decisiones financieras de largo y corto plazo	21
1.3.4 Cuadro de necesidades de capital	21
1.3.5 Principio de cobertura de Keown	22
Capítulo 2 “Planificación financiera de corto plazo”	23
2.1 Empresa y planificación financiera de corto plazo	24

2.1.1	Introducción	24
2.1.2	Planificación de corto plazo y valor en la empresa	25
2.1.3	Temporalidad y áreas de aplicación de los objetivos	26
2.1.4	Presupuesto como herramienta de la planificación financiera de corto plazo	27
2.1.5	Motivos para utilizar la planificación financiera de corto plazo	29
2.1.6	Objetivos de la planificación financiera de corto plazo	30
2.2	Gestión de las cuentas de activo que abarca la planificación financiera de corto plazo	32
2.2.1	Introducción	32
2.2.2	Gestión de tesorería y activos líquidos	32
2.2.3	Gestión de valores negociables	34
2.2.4	Gestión de clientes	35
2.2.5	Gestión de stock	37
2.3	Gestión de las cuentas de pasivo que abarca la planificación financiera de corto plazo	39
2.3.1	Introducción	39
2.3.2	Gestión de proveedores	39
2.3.3	Gestión de préstamos a corto plazo	40

Parte II: Metodología para la elaboración de un Plan financiero

Capítulo 3	“Modelos financieros, herramientas de pronóstico y análisis financiero”	42
3.1	Teoría de los modelos de planificación financiera	43
3.1.1	Introducción	43

3.1.2 Filosofía de los modelos de planificación financiera	44
3.1.2.1 Filosofía tradicional	44
3.1.2.2 Filosofía de los modelos nuevos	45
3.1.3 Propiedades de un modelo de planificación financiera	45
3.1.4 Resultado de un modelo financiero de corto plazo	46
3.2 Modelos aplicados de planificación financiera de corto plazo	47
3.2.1 Plan financiero de corto plazo de “Maresme cartón, S.A.”	47
3.2.1.1 Información de partida económica y financiera.	49
3.2.1.2 Cuenta de resultado y presupuesto de tesorería	51
3.2.1.3 Balance de situación previsional	52
3.2.1.4 Comentarios al modelo de “Meresme cartón S.A.”	53
3.2.2 Planificación financiera a corto plazo de C.P.G sobre él metodo de porcentaje de ventas.	56
3.2.2.1 Información de partida	56
3.2.2.2 Cuadro de proyección de los Estados Financieros	58
3.2.2.3 Análisis a las proyecciones	58
3.2.2.4 Formula de financiamiento adicional necesario	59
3.3 Teoría de los indicadores financieros	60
3.3.1 Introducción	60
3.3.2 Solvencia de Capacidad	61
3.3.2.1 Concepto de Solvencia final y corriente	61
3.3.2.2 Indicadores de liquidez	61
3.3.3 Solvencia de Puntualidad	62
3.3.3.1 Indicadores de actividad	63
3.3.3.2 Indicadores de endeudamiento	64

Capítulo 4 “Programa ► Biofin ◀ de planificación financiera de corto plazo”	65
4.1 Manual del software ► Biofin ◀	66
4.1.1 Input del software ► Biofin ◀	67
4.1.1.1 Navegador	67
4.1.1.2 Proyección de ventas	68
4.1.1.3 Información inicial	68
4.1.1.4 Cobros y Pagos	69
4.1.1.5 Gastos de administración y ventas	70
4.1.1.6 Financiación e inversiones	71
4.1.2 Output del software ► Biofin ◀	72
4.1.2.1 Estado de resultados	72
4.1.2.2 Presupuesto de Tesorería	72
4.1.2.3 Balance general	74
4.1.3 Anexos del software ► Biofin ◀	75
Reseña Comercial Copelec	76
Conclusiones	83
Reflexiones finales	86
Bibliografía	87
Anexos	88
Estado de Resultado	88
Flujo de Efectivo	89
Balance	90
Indicadores Financieros	91
Análisis a los indicadores financieros	92

INTRODUCCION

El estudio de la planificación financiera forma parte muy importante dentro de la administración financiera. La presente memoria tiene como objetivo principal presentar un modelo de planificación financiera a corto plazo para la Empresa “Comercial Copelec S.A.”, de acuerdo a las características propias de la misma, comprendiendo para ello cuatro capítulos. El primer capítulo conceptualizará los aspectos generales de la planificación financiera, el marco teórico que comprende las finanzas y su relación con el entorno, como factores estratégicos para la empresa.

En el segundo capítulo se abarcarán las finanzas de corto plazo, se explicará, como una buena gestión de circulantes crea valor para la empresa y se determinará la gran importancia de los presupuestos como estructura primaria para la cuantificación de la planificación de corto plazo. Además se estudiarán una a una las “partidas” normalmente relevantes financieramente en el corto plazo.

En el tercer capítulo, se explicará la filosofía de los modelos de planificación financiera, se mostrarán dos tipos de modelos aplicados y los pasos que se deben seguir para la confección de estos. Además abarcaremos la teoría de los indicadores financieros, que resultan inherentes a las finanzas de corto plazo, como son los indicadores de solvencia de capacidad (Capital de trabajo, liquidez, etc.) y puntualidad (Rotaciones, endeudamiento, etc.).

El capítulo cuatro explica la forma de operar en el software de planificación financiera de corto plazo ►BIOFIN◄. Se estructura en base a los módulos que se presentan en el programa Excel, en donde predomina un ordenamiento determinado por la entrada y salida de información.

La propuesta o el modelo de planificación financiera a corto plazo para Copelec S.A. nos permitirá la determinación de los estados financieros proyectados (estado de resultados, balance general y flujo de efectivo).

Parte I

Teoría de la Planificación

Capítulo 1:

“Planificación general y planificación financiera”

1.1 PLANIFICACION GENERAL

1.1.1 Definición

La planificación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados; es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planificación.

1.1.2 Principales aspectos de la planificación

La planificación posee cuatro aspectos principales¹, a saber:

1. **La contribución de la planificación a los propósitos y objetivos:** Cada plan y todos sus planes de apoyo deben contribuir al logro del propósito y de los objetivos de la empresa. Este concepto se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo a través de la cooperación.
2. **La supremacía de la planificación:** las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control, se han diseñado para respaldar el logro de los objetivos de la empresa, no obstante la planificación deberá preceder la ejecución de todas las otras funciones administrativas. Si bien todas las funciones se integran a un sistema de acción, la planificación establece los objetivos necesarios hacia los cuales se dirige el esfuerzo de grupo. Además, un administrador debe planear para saber que tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos de acción que deben seguir los subordinados y las clases de controles a aplicar. Por supuesto, se deben planear todas la demás funciones administrativas si se quiere que tengan éxito. Además la planificación y el control son indispensables, los planes proporcionan los estándares de gestión.
3. **Generalización de la planificación:** la planificación es una función de todos los administradores, aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de la política y los planes establecidos por la alta dirección. Desde el presidente hasta los supervisores de primer nivel, hacen planes.

¹ Koontz, Harold & Weihrick, Heinz.: "Administración, una perspectiva global"

4. **La eficiencia de los planes:** la eficiencia de un plan se relaciona con el grado hasta que logre el propósito y los objetivos que se persiguen, no obstante un plan será eficiente para facilitar la consecución de los objetivos, a un costo razonable, cuando este se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción grupal o individual, no obstante los planes deben tener costos inferiores a los ingresos que se pueden obtener producto de este plan.

1.1.3 Ventajas de la planificación

Toda organización tiene objetivos concretos los que, fundamentalmente son producir bienes y/o servicios que la comunidad necesita. Con el fin de conseguir estos objetivos, se planifica. Sin la planificación la conducta de la organización se transforma en algo casual y las decisiones carecen de sentido, sin objetivos y, por lo tanto, sin planes concretos que indiquen lo que se debe hacer, la dirección se convierte en un caos. Aun si fijamos un objetivo, pero no nos preocupamos de establecer los pasos para llegar a él, nunca lo alcanzaremos.

Específicamente podemos señalar tres ventajas importantes de la planificación², en primer lugar permite el estudio y análisis del futuro con relación a nuestra actividad, además, facilita la dirección de la empresa y por último, facilita el control. Ahora analizaremos estas ventajas con mayor profundidad.

1. **Permite el estudio y análisis del futuro:** Cuando nos fijamos un determinado objetivo que debemos cumplir en el futuro, el hecho de planificar las actividades para alcanzarlo, implica desmenuzar ese objetivo general en un sinnúmero de actividades que deberán tener una coordinación cronológica. Debemos, enseguida estudiar la posibilidad de alcanzar cada una de esas etapas, de acuerdo con nuestras expectativas de cómo se desarrollaran las cosas en el futuro.

Esta actividad de planificación representa de inmediato una serie de ventajas:

- Nos obliga a definir bien nuestro objetivo.

² Johansen, Oscar: "Nociones elementales de administración".

- Nos obliga a determinar los diferentes pasos que deben darse para alcanzarlo. Es posible que, sobre la base del análisis realizado, deban modificarse los objetivos, lo que nos permite en forma adelantada corregir errores en el papel y no en la acción.
- Nos obliga a escrutar el futuro, a informarnos de diferentes aspectos del mañana, con el fin de adecuar nuestro plan de acción a lo que creemos que será la realidad.

2. **Facilita la dirección:** podemos observar que el hecho de haber subdividido el trabajo en etapas nos permite coordinar mejor las actividades. Así, estamos en condiciones de asignar las tareas a diferentes unidades administrativas y los plazos en que se espera que ellas se encuentren cumplidas

En una organización mayor, el entregar sub objetivos a las unidades administrativas y la especificación de la fecha en que deben ser alcanzados, nos permiten dirigir y coordinar las actividades en forma bastante objetiva. Debemos comprender que en una empresa estos sub objetivos o la mayoría de ellos, son desarrollados en forma simultánea. La planificación pasa a ser entonces el instrumento que nos entrega una visión integrada de las diferentes actividades.

Además, la planificación entrega a los miembros de las unidades administrativas la visión general del trabajo y les hace comprender el papel que ellos juegan en la obtención de los objetivos. Sin duda que un elemento motivador es el conocimiento de la tarea general y la participación que tienen en el desarrollo de ella.

3. **Facilita el control:** la planificación, como hemos visto, entrega a cada unidad administrativa el objetivo que debe cumplir. Normalmente, estos objetivos son cuantificables y, por lo tanto, permiten el control, es decir, la evaluación de la tarea realizada.

La planificación nos permite, entonces comparar lo que se había proyectado (el objetivo) con lo que se hizo (el resultado) y fijar las responsabilidades cuando ambas

cifras no concuerden. La planificación no solo nos permite observar en forma anticipada el desarrollo de nuestros objetivos, sino que también nos ayuda en la dirección del esfuerzo humano para alcanzar ese objetivo y, finalmente, nos da la posibilidad de ir controlando a la vez el cumplimiento del objetivo final y el de los objetivos parciales, permitiendo siempre adelantar medidas y solucionar hoy problemas que se presentarán mañana.

Como se puede desprender de lo antes mencionado, la planificación es algo fundamental para conseguir los objetivos en toda empresa, debido a esto es que existen diversos tipos de planificación. A continuación nos enfocaremos en la planificación financiera.

1.2 PLANIFICACION FINANCIERA

1.2.1 Definición

La planificación financiera es un arma de gran importancia en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos. Su objetivo final es un “plan financiero” en el que se detalla y describe la táctica o estrategia financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad. Según Brealey & Myers, la planificación financiera es un proceso de³:

- Análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación abiertas a la empresa.
- Proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Decisión de las alternativas a adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
- Comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

En general, se puede decir que la planificación financiera es un proceso de anticipación del futuro desde el presente y con base en el pasado, de tal manera que persigue convertir el futuro esperado en futuro deseado. *Ackoff*⁴ comenta que: “la

³ *Brealey y Myers*: “Principios de finanzas corporativas”.

⁴ *Ackoff, Russel*: “Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado”.

planificación consiste en proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo”

Según esta definición, la planificación financiera, por un lado, ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y, por otra parte, analiza y valora los posibles estados futuros del ambiente económico en el que se desenvuelve la empresa, y su impacto en la misma.

Así pues⁵, no podemos entender este proceso hacia otra situación deseada sin la asignación de recursos encaminados a su consecución. Estos pasos previos constituyen lo que, generalmente, se denomina ***estrategia de la empresa***.

Aunque la obtención de esta *estrategia de la empresa* es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, hechas por encima de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

Por otra parte, asociado al concepto de estrategia, aparece el de ***política***, como una acepción más restringida y concreta de la anterior.

Así, podríamos afirmar que el contenido de la estrategia se concreta (y se hace operativo) a través de las distintas políticas que, en los diferentes ámbitos de la empresa, ésta piensa poner en marcha, de esta forma se controlan y guían los procesos uniformemente hacia la consecución de los objetivos formulados.

Efectuadas estas precisiones que son necesarias, podemos establecer como concepto más concreto de ***planificación***, “*el diseño de la estrategia y la implantación de la misma hasta sus últimas consecuencias*”.

⁵ Koontz, Harold & Wehrich, Heinz: “Administración una perspectiva global”.

1.2.2 Etapas del proceso de planificación

Con ello, podríamos establecer las diversas etapas que componen el proceso de la planificación⁶:

1. **Detección de la oportunidad:** De acuerdo con: el mercado, competencia, deseos de los clientes, fortalezas y debilidades.
2. **Establecimiento de objetivos o metas:** Donde se desea estar; que se quiere lograr y cuando.
3. **Consideración de las premisas de planeación:** En que ambiente operaran nuestros planes; tanto interno como externo.
4. **Identificación de alternativas:** Cuales son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos
5. **Comparación de alternativas a la luz de las metas deseadas:** Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.
6. **Elección de una alternativa:** Selección del curso de acción a seguir
7. **Elaboración de planes de apoyo:** Como planes para: Comprar equipo, comprar materiales, contratar trabajadores, desarrollar un nuevo producto.
8. **Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos:** Desarrollar presupuesto tales como: Volumen y precio de ventas, gastos de operación necesarios para los planes, gastos para equipos de capital.

⁶ Harold Koontz & Heinz Wehrich: "Administración una perspectiva global".

1.2.3 Definición plan de empresa y presupuesto

Hasta el punto sexto, las distintas etapas componen el llamado “*diseño de la estrategia*”, y las dos últimas constituyen su “*implantación*”. Hemos mencionado dos conceptos no definidos hasta ahora, que abarcaremos a continuación.

Se entiende por *plan de la empresa* a la expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el *presupuesto* su expresión cuantitativa. Es decir, el instrumento operativo de la *planificación financiera* es el *plan financiero*.

1.2.4 Definición de plan a largo y corto plazo

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

1. *Plan a largo plazo*, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este *plan a largo plazo* tiene su expresión cuantitativa en el denominado *Presupuesto de Capital*, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.
2. *Plan a corto plazo*, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas y financieras, en sus magnitudes más importantes, por el *Plan a largo plazo*. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de los mismos. Este *Plan a corto plazo* tiene su expresión cuantitativa en los denominados *Presupuestos de Explotación*.

Ahora bien, la separación entre los dos tipos de presupuestos no es posible, ya que el segundo de ellos se encuentra dentro del marco de referencia del primero. Es más, ambos exigen un ajuste perfecto, no sólo en términos de renta, sino también en términos estrictamente monetarios (cobros y pagos). Por lo tanto, el tercer elemento fundamental de la documentación presupuestaria es el llamado *Presupuesto de Tesorería*.

1.2.5 Requisitos para una planificación efectiva

Una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden arruinar el buen desempeño de la organización o al menos logren entorpecerla, esto con el fin de tomar medidas que contrarresten estos efectos. Todos los análisis y observaciones nos llevan a pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o indeseables).

Según el concepto de la planificación financiera, los requisitos para una planificación efectiva son⁷:

1. **Previsión:** Se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o desmedro para la empresa.
2. **Encontrar el plan financiero óptimo:** No existe un plan óptimo. “Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio”. Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etc., no es fácil pero es la tarea del director financiero de una firma.
3. **Observar el desarrollo del plan financiero:** Observar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias. “... Los planes de largo plazo sirven como puntos de referencia para juzgar el comportamiento posterior”.

Otro punto en que el planificador financiero debe ser cuidadoso, es en no involucrarse demasiado en los detalles porque se pueden pasar por alto diversos ítem de gran importancia dentro de la estrategia.

1.2.6 Definición de escenario

Como no existe una teoría que lleve al óptimo plan financiero, la planificación se realiza mediante procesos de prueba y error, antes de inclinarse por un plan definitivamente, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos

⁷ Brealey & Myers: “Principios de finanzas corporativas”. Quinta edición.

futuros. Cuando se proyectan buena cantidad de planes se emplean modelos de planificación que permiten prever las consecuencias futuras, aunque no dan el óptimo plan, sí hacen la tarea más sencilla y abreviada y nos pueden acercar a él.

Con respecto a los requisitos antes mencionados es necesario mirar desde una perspectiva más amplia el concepto de previsión, ya que este posee un doble carácter y es vital para el buen desempeño del plan financiero:

1. **Retrospectivo**, por cuanto se apoya en la experiencia del pasado para deducir el futuro.
2. **Prospectivo**, por cuanto se libera de ese pasado para crear futuro.

En consecuencia, la previsión trata, en cierto modo, de delimitar el futuro para el planificador, reduciendo el abanico de posibilidades que éste puede presentar. Ahora bien, su meta no reside en la cuantificación perfecta de cada una de las variables que conforman al futuro, sino que es una aproximación fiable a las mismas.

Las afirmaciones anteriores no implican que el planificador pueda dejar de lado a la previsión. Como veremos mas adelante, el estudio del escenario, tanto interno como externo a la empresa, es una de las etapas ineludibles del proceso de planificación, es más, sin previsiones concretas sobre las variables básicas, la planificación es imposible o no tiene sentido.

1.2.7 Variables fundamentales del entorno

Llegados a este punto, debemos dejar claro lo que entendemos por **escenario**, no es otra cosa que *un conjunto de previsiones, de ser posible cuantificadas, acerca de las variables fundamentales del entorno*, es decir, sobre:

1. **El producto:** Demandas, ofertas, precios y costes.
2. **Las inversiones:** en sus aspectos de alternativas, amplitud y rentabilidad.
3. **Los recursos financieros:** en las vertientes de alternativas, amplitud y costes.

Tal escenario, cuantificado, define un abanico de posibilidades y alternativas, entre lo que habrá que elegir con ayuda del Plan Financiero.

1.2.8 Factores que determinan la previsión

Por lo que respecta a las técnicas de previsión, su elección depende de una serie de **factores**, entre los que destacamos:

- *El horizonte temporal a estudiar*, siendo las necesidades concretas de la empresa las que fijarán su amplitud.
- *El tipo de información de que pueda disponerse.*
- *El coste de la obtención y tratamiento de dicha información.*

Una vez conocidos el horizonte y el tipo de información de que puede disponerse, se habrán preseleccionado, entre el conjunto de técnicas posibles, las más idóneas. La selección final depende del último factor, es decir, para cada caso particular habrá que encontrar un equilibrio entre el coste y la utilidad.

Creemos oportuno recordar que: la necesidad de prever se hace indispensable para los casos de *demanda, precio y costes* de los productos, ya que son las variables que más incertidumbres incorporan al plan financiero y, además, constituyen su punto de partida.

Por último, es necesario puntualizar que la bondad o fiabilidad en las estimaciones futuras influirá, junto con la inseguridad del ambiente, en la posible frecuencia de revisión de los presupuestos.

1.3 PLANIFICACION FINANCIERA EN RELACION CON LA ESTRATEGICA

1.3.1 Introducción

Sabemos que no todos los objetivos planteados por la empresa, en su planificación estratégica o de negocio, y que no todas las decisiones que pueden afectar de diferentes formas a un departamento en particular o a varios de ellos, tendrán necesariamente una finalidad monetaria, es decir, un aumento en el beneficio o en la rentabilidad del negocio. A este respecto diremos que principalmente los objetivos de tipo general, ósea los que forman parte del plan estratégico, no se presentaran necesariamente en términos económicos, si no más bien, en una expresión distinta a aquella monetaria, porcentual, fraccionaria, etc., aunque los efectos de su aplicación en las actividades de la empresa, puedan generar movimientos monetarios inmediatos comprometiendo con ello, en alguna medida, la rentabilidad a corto plazo de la organización.

Por ejemplo, una empresa que necesite una renovación importante en las maquinarias de sus procesos productivos, sabiendo que aquello resulta imprescindible para la continuidad del negocio de la organización; este objetivo se muestra como indudablemente necesario de ser llevado a buen fin, aunque por el nivel de desembolso que significa, no se deberá esperar con su obtención, un aumento en la rentabilidad a corto plazo de la empresa.

1.3.2 Doble visión para la planificación financiera

Para el desarrollo del proceso de planificación es fundamental una adecuada estrategia corporativa o de empresa, la que necesariamente se formulará a partir de información interna y externa del negocio y en su fabricación se consideraran diferentes alternativas, las que una vez seleccionadas, contribuirán al logro de los objetivos de la organización. De manera de conseguir una visión mas acabada en cuanto a esta relación entre la estrategia de la empresa y la planificación financiera, deberemos adoptar dos posturas diferentes en el estudio de ella. Esto porque debemos saber que por un lado la planificación financiera en las empresas se construye a partir de los planes de cada departamento, mas específicamente de la información económica que de estos se

desprenda; y por otro, la planificación financiera representara una cuantificación de los objetivos, lo que será de gran utilidad para la dirección estratégica en la toma de decisiones.

En consecuencia con lo anterior podemos hablar de una ***planificación financiera como fin de un proceso***, en cuanto es, necesariamente, la ultima etapa en el proceso de cuantificar las necesidades económicas de los departamentos, planteados en los objetivos de los planes de cada uno de ellos y de la empresa en general. En contrapartida con lo anterior, también hablaremos de una ***planificación financiera como inicio de un proceso***, considerando que ella estará relacionada con la formulación de la estrategia en las empresas, es mas, consideraremos que será el punto de partida del proceso estratégico.

Primeramente y como consecuencia de lo expuesto, abordaremos la visión de planificación financiera como término del proceso de valoración económica de la empresa y sus diferentes departamentos. Para esto debemos saber que al plantear los objetivos que formaran parte del proceso de planificación financiera de los diferentes departamentos, necesariamente se deberá determinar cuales de estos objetivos son los más aptos para la empresa, en términos de su concordancia con la estrategia general de la organización, así, una vez determinados, estos se incluirán en el plan financiero y en consecuencia se concretaran en estrategias determinadas que se aplicaran de alguna forma en algún nivel, área funcional o departamento de la empresa.

En palabras de *Massons*⁸, el plan de ventas, que debe ser elaborado por la dirección comercial, sería el punto de partida del proceso de planificación general dentro de la empresa, siendo, en cambio, la planificación económico-financiera la encargada de cerrar todo este proceso de planificación general, erigiéndose por lo tanto, como él ultimo eslabón de la cadena.

Si bien, esta visión de la planificación financiera, a nuestro juicio es indudablemente valedera, no podemos considerarla como una característica de ella, como lo plantea el autor. Esto, considerando que la planificación financiera, en cuanto

⁸ Massons, Joan.: “Finanzas: Diagnostico y planificación a corto plazo”.

sea el principio o final de un proceso, no será una característica de ella, si no, más bien como una forma de abordar el estudio de la planificación financiera, su importancia y su ubicación dentro del proceso de planificación global de la organización.

Ahora bien, existe, según lo hemos planteado, otra visión sobre el rol de la planificación financiera dentro del contexto general de planificación de la empresa. Esta habla acerca de la definición de la estrategia organizacional a partir de la consideración de diferentes alternativas que conducirán al logro de los objetivos, en donde, claramente consideraremos a la definición de la estrategia como parte fundamental del proceso de planificación.

Debemos saber que en las condiciones actuales, las direcciones de las empresas se ven altamente beneficiadas con la utilización de planes que les permitan anticipar, aunque sea medianamente, cuáles serán los efectos futuros de sus decisiones actuales que se formaron a partir de la estimación de determinados escenarios futuros, conformados a partir de información histórica como también de la coyuntural. Lógicamente este proceso y su adecuada utilización permitirán orientar a la empresa en cuanto a las acciones que deben llevar a cabo, en razón de conseguir el logro de los objetivos planteados, ya sean de corto o largo plazo. Así y en palabras de Amat⁹; considerando a la planificación financiera como uno de los ejes fundamentales de todo este proceso, podemos aseverar que, en términos monetarios: La planificación estratégica puede plasmarse en una planificación financiera de largo plazo, abordando la cuantificación de los objetivos generales y las influencias del entorno; así entonces, observamos que la planificación de gestión o de corto plazo se concretara en presupuestos de la empresa y de sus diferentes departamentos o unidades.

El plan financiero proyectado nos permitirá conocer el nivel estimado de beneficio monetario que deberemos alcanzar, pero junto con esto y más importante quizás, nos permitirá proyectar e identificar los recursos que se necesitarán para alcanzar aquel nivel de resultados. Por esto es que resulta tan importante evaluar diferentes alternativas de planificación o escenarios futuros, en cuanto esos entregaran

⁹ Amat Salas, Joan.: “Planificación financiera”.

diferentes estimaciones futuras que facilitarían el proceso directivo y prepararían a la empresa para reaccionar, más eficiente y eficazmente, ante cambios en el entorno.

1.3.3 Relación entre las decisiones financieras de largo y corto plazo

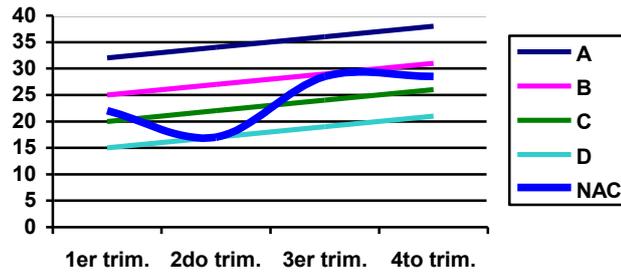
Como bien lo plantean *Brealey & Myers*¹⁰, las empresas necesitarían en el transcurso de sus operaciones en el tiempo, determinados recursos con los que cubrir sus diferentes insuficiencias de capital, ya sean de orden inmovilizado, como maquinarias y equipos para la producción, o simplemente algún aumento cíclico o espontáneo de por ejemplo: existencias, cuentas por cobrar y otros activos que permitan el normal funcionamiento de la empresa.

Como es natural las diferencias que se presentan entre una compra de maquinarias y por otro lado de existencias son evidentes, en cuanto la primera corresponde a un activo que generalmente permanecerá en la empresa un número no menor de años, la compra de existencias o materias primas normalmente cubrirá necesidades inmediatas y su permanencia en la empresa no superará por mucho, el tiempo que demora el ciclo productivo (línea de proceso). Resulta necesario entonces, que la administración financiera cubra estas necesidades de capital, entendiéndose capital como los activos con que cuenta la empresa para el desarrollo de sus operaciones normales, de la forma más eficiente posible, cuidando de no comprometer a la organización a un riesgo o a un costo innecesario.

1.3.4 Cuadro de necesidades de capital

Para *Brealey & Myers* la obtención o utilización de financiación a corto plazo será consecuencia de que la financiación de largo plazo no cubrió totalmente las necesidades acumuladas de capital. De esto se desprende otro precepto, es el caso de que la financiación de largo plazo cubriera de manera holgada las necesidades acumuladas de capital; en este caso se generaría un excedente de recursos, que se manifestaría como un excedente de tesorería.

¹⁰ Brealey & Myers, "Principios de finanzas corporativas".



10

Esto determinaría pues, si es que la empresa en el corto plazo, pasa de ser prestataria a prestamista. En el cuadro precedente vemos como las necesidades de capital (línea azul) pueden variar dentro de un mismo año y como la empresa las puede enfrentar, utilizando para ello diferentes niveles de financiamiento a largo plazo, representados por las líneas A, B, C y D del cuadro.

La línea B del cuadro, representa que la empresa siempre tendrá un excedente de tesorería a corto plazo, la línea D representa una necesidad constante de financiación de corto plazo, en cambio la línea C, que resulta ser la más común en las empresas, implica que la empresa será prestamista y prestataria durante diferentes periodos del año. Diremos además, que una empresa que se administre con políticas financieras representadas por la línea A, nunca deberá preocuparse por financiarse con corto plazo, lo que resulta muy cómodo para la dirección, pero poco rentable para los accionistas o dueños de la empresa.

1.3.5 Principio de cobertura de Keown

Otra visión es la que plantea Keown con su *principio de cobertura*¹¹, este plantea que se deberán ajustar los flujos de caja que generan las características de un activo al vencimiento de la fuente de financiación utilizada para financiar su adquisición. En otras palabras la dirección financiera deberá utilizar préstamos de corto plazo para financiar, por ejemplo, la compra de materias primas. En contraposición a esto, para cubrir la adquisición de una maquinaria, la empresa necesitara de una financiación a largo plazo, en donde los beneficios obtenidos con la explotación de la maquinaria a través de varios años, cubran las obligaciones del reembolso del préstamo obtenido.

¹¹ Keown, Arthur.: “Introducción a las finanzas, la practica y la lógica de la dirección financiera”.

Siguiendo este precepto, y en el caso hipotético de que una empresa financiara una compra de existencias con un préstamo de largo plazo, significaría de que ella contaría con fondos aun después de haber vendido aquellas existencias, lo que produciría un exceso de liquidez, en dinero o inversiones de corto plazo con bajo rendimiento, lo que provocaría una baja global en los beneficios de la empresa.

Capítulo 2

“Planificación financiera de corto plazo”

2.1 EMPRESA Y PLANIFICACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO

2.1.1 Introducción

En su totalidad, en este capítulo, se ha tratado el tema de la planificación financiera, desde una perspectiva conceptual y general, es decir, en términos más técnicos, desde un prisma global. Si bien, resulta esencial este conocimiento de la globalidad de la planificación financiera para poder comprender las materias que se tratarán a partir del segundo capítulo de esta memoria, no es menos necesario, por cierto, brindarle un espacio al análisis de la importancia de la *planificación financiera de corto plazo* para la empresa, en cuanto esta planificación de corto plazo resulta para el presente y el futuro cercano, fundamental y determinante para el manejo eficiente y eficaz de los activos y pasivos circulantes de la organización. Por esto deduciremos que una adecuada gestión del circulante producirá, en el corto plazo, un mejoramiento en el *valor* de la empresa, hecho que se determinará a partir del mejoramiento, esperamos sustantivo, de los indicadores financieros que se obtendrán a partir de los nuevos presupuestos proyectados, una vez aplicadas las mejoras incluidas en el nuevo plan financiero de corto plazo.

Muchos podrán pensar que lo realmente importante para el buen funcionamiento de la empresa son las decisiones que producirán efectos en la estructura de la organización, es decir, las decisiones que finalmente producirán una mayor solidez para enfrentar de buena manera los vaivenes del mercado. Pero basta detenerse a pensar un momento en la necesidad periódica, por ejemplo de pagar mañana los *gastos* de servicios básicos del mes (agua, electricidad, gas, etc., no de procesos productivos) y comprobar que el dinero para ello no se encontrara en la empresa hasta 3 días más, no siendo la primera vez que ocurre aquella situación, para comprender que las decisiones

y provisiones relativas a la tesorería, no están siendo las adecuadas para el manejo *eficiente* de la empresa. En consecuencia, el administrador financiero debe entender que la atención exclusiva del manejo que versa sobre los activos y pasivos de larga duración, no le aseguran, en ningún caso, la solución o el manejo de los problemas periódicos o contingentes que enfrenta la empresa en el desarrollo diario de sus actividades.

Toda esta situación se resume, de forma *eficiente* en la siguiente frase.- “Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio óptimo de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse, porque nadie se preocupa de buscar liquidez para pagar las facturas de este año”.¹²

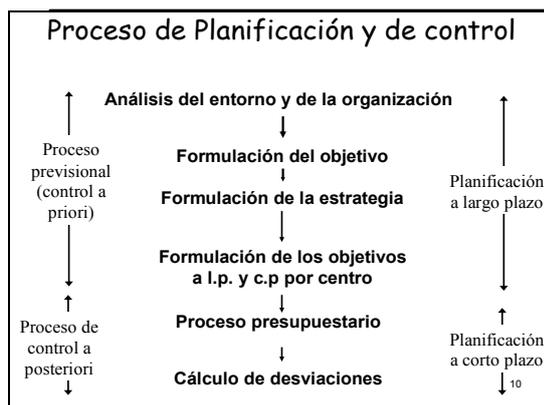
Si bien, luego del anterior ejemplo, comenzamos a vislumbrar que la confección y posterior *utilización real* de una *planificación financiera de corto plazo*, no es solo un paradigma para las empresas, si no mas bien una necesidad real y utilizable para ella; aun creemos que su total importancia, envergadura y alcance no se encuentra satisfactoriamente explicado y por consiguiente resulta imperioso que tales materias se traten a continuación.

2.1.2 Planificación de Corto plazo y valor en la empresa

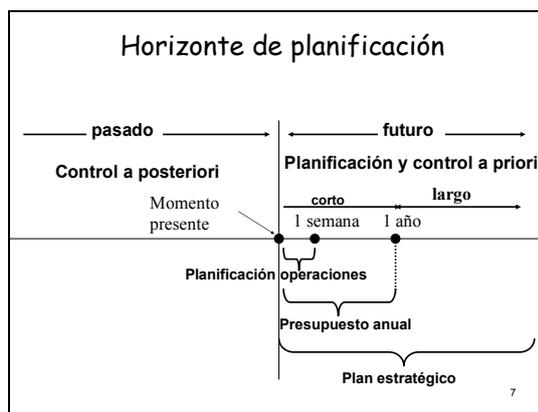
La empresa, en el desarrollo de sus actividades diarias se puede definir como un cúmulo de personas, acciones, información y retroalimentación, es decir, un sistema en el cual interactúan diversos actores a través de “canales” predefinidos y otros que no lo están. Además de esto, tenemos a actores externos “ceranos y lejanos”, que pueden tener una influencia benéfica o perjudicial para el negocio, muchas veces dependiendo del manejo o control que pueda tener la empresa sobre ellos, no solo a través de reglas que limiten su participación, si no mas bien, por medio de la percepción que obtengan ellos de la retribución recibida. Esta retribución no es más que la necesaria distribución de valor que debe realizar una organización en pos de su permanencia responsable en el mercado.

¹² Brealey & Myers.: “Principios de finanzas corporativas”.

Para lograr una adecuada distribución de valor, primero este se debe generar. Esta generación de valor se lograra, como ya conocemos, sobre la base de una planificación para el negocio (estructurada por tipos de objetivos y sustentada en las directrices de la empresa), la que debe abarcar todo el espectro temporal, es decir, contener en ella medidas que se deberán implementar y que tendrán repercusiones en el corto, mediano y largo plazo. (Ver recuadro 1.0 y 1.1)¹³



Cuadro 1.0



Cuadro 1.1

2.1.3 Temporalidad y áreas de aplicación de los objetivos

Si bien, la temporalidad de los objetivos (de su consecución), es una necesaria piedra de tope para definir en que plan se incluirán, igualmente resulta fundamental distinguir el tipo de objetivos clasificados por áreas de la empresa, en este sentido las áreas a que nos referimos serán por ejemplo: comercial, producción, recursos humanos, financiera, desarrollo y tecnología, etc. Con esto queremos recalcar que existirán

¹³ Amat Salas, Joan.: “Planificación financiera”.

planificaciones para cada área de la empresa y con distintos horizontes temporales para cada una de ellas. Si bien esto no ocurre en las empresas regularmente, corresponde a la forma ideal de planificación, aunque su puesta en marcha parezca, sobre todo para las empresas medianas y pequeñas, una utopía.

Lo que a nosotros nos deberá interesar ahora no será el aspecto global de la planificación, ni en el sentido temporal ni tampoco las que competen a todas y cada una de las áreas de la empresa, donde realmente debemos posar nuestra atención será en el estudio y aplicación de una *planificación financiera y de corto plazo*, es decir una *planificación de gestión* la cual abarcará 1 año de operación y tendrá por objetivo primordial asegurar que la empresa y cada una de sus áreas consiga sus *objetivos financieros*. Si bien esta definición resulta redundante no debemos confundirnos, acá nuestros objetivos serán, al final de todo, intrínsecamente monetarios, resultantes de las necesidades y expectativas que se espera tenga la *operación* de cada una de las áreas y de la empresa en su conjunto.

En este sentido cabe resaltar que estas expectativas serán plasmadas en objetivos que deberán ser claros, realizables y a un plazo máximo de 1 año (aunque es aconsejable que los resultados y los objetivos planteados se controlen preferiblemente cada mes, semana o mejor aun cada día); sobre la base de estos objetivos se conformará un plan financiero, el cual a su vez resultara en un *presupuesto de operaciones*. Es en este punto en el cual reside todo el peso de la *planificación financiera de corto plazo*, ya que es a través de estos presupuestos proyectados, que se controlara el nivel de consecución de los objetivos planteados en el plan financiero y se determinaran las desviaciones (que es casi seguro que existan) para sus posteriores correcciones.

2.1.4 Presupuesto como herramienta de la planificación financiera de corto plazo

En este momento ya tenemos claro que la principal herramienta de la *planificación financiera de corto plazo* son los *presupuestos*, es en ellos en los cuales se reflejaran las expectativas de la empresa y a través de ellos, como es lógico, se evaluara si la operación real de la empresa y la puesta en marcha de las acciones planificadas, están logrando conseguir los niveles financieros esperados y proyectados por medio de su comparación.

Esta comparación se realizara sobre los indicadores financieros que resulten de los resultados reales y comparándolos con los existentes antes de la puesta en marcha del plan, y además con los obtenidos del presupuesto proyectado esperado según el plan financiero. Si bien el tema de los indicadores financieros resulta, en este momento, importantísimo para una comprensión mas acabada de la *planificación financiera de corto plazo*, este se tratara con mayor profundidad en el tercer capítulo de esta memoria, bajo las materias relacionadas con el control financiero.

Ahora conviene involucrarnos objetivamente en la relevancia real que tiene para las organizaciones en general, la adecuada gestión del circulante y como este abarca diversos aspectos indudablemente determinantes para la subsistencia responsable de las empresas en su entorno.

El rubro del circulante, ya sean pasivos o activos, involucra a la organización con todos y cada uno de los actores con que tiene relación, es decir, contiene dentro de sus ítems el resultado y, porque no decirlo, la aplicación de políticas referentes a estos actores, así por lo tanto vemos como dentro de estos rubros se distinguen los clientes, proveedores, entidades financieras y claro, como no, los flujos monetarios generados por la gestión de dichas relaciones, representados en las cuentas de caja, banco, valores negociables (acciones), etc. Es así por ejemplo, que al gestionar el rubro de *clientes* lo que al final buscamos mejorar (a través de la gestión, entendiéndose esta como una medida de eficiencia) es el flujo monetario, lo mismo ocurre con los proveedores y la compra o venta de acciones.

Es por ello que la base de un buen presupuesto siempre serán las ventas, pues son estas, las que sin lugar a dudas, aportan las mayores entradas de recursos monetarios reales.

Si bien, la adecuada gestión del activo y pasivo circulante de las empresas es indispensable para su tranquilidad financiera, esta no debe ser tratada solo como una forma de mejorar el equilibrio de la tesorería, en términos de hacer mas liquida a una empresa, si no además debe tender a mejorar la rentabilidad de la operación.

O sea, una adecuada gestión del circulante no solo debe generar mayores ingresos o disminuir los egresos, lo que realmente se pretende es que: *el margen entre*

los ingresos y egresos sea mayor y, claro, proporcionalmente superior a los recursos utilizados para su obtención.

En definitiva debemos entender que, los *flujos de ingresos* se ven influenciados directamente por las fluctuaciones que se presenten en el inventario o en las cuentas por cobrar (corto plazo) de la organización y que el *flujo de egresos* además incluye una parte importante de otros tipos de operaciones de la empresa que no necesariamente están relacionadas con las compras de inventario para la producción. Por lo tanto, las fluctuaciones en el efectivo (ingresos y egresos) se producen por el inventario como por otras actividades o rubros. Es por ello que el estudio del efectivo resulta más difícil y cuidadoso que el de inventario y cuentas por cobrar y es en donde se deberá poner una mayor atención a la hora de realizar su planificación.

2.1.5 Motivos para utilizar una planificación financiera de corto plazo

Si bien, hemos avanzado meticulosamente en el entendimiento de la importancia que tiene para la empresa, la realización y correcta utilización de la *planificación financiera de corto plazo*, aun, a nuestro entendimiento, se deben presentar algunos **motivos** de peso que apoyen su implantación y uso, estos nos proveerán de nuevas luces en razón de la gestión del circulante y de su innegable necesidad.

- Es la parte de la estructura patrimonial que involucra a más responsables de la gestión, como son: compras, comercialización, producción, finanzas, etc.
- Si se logra una eficiencia en la gestión del circulante, rápidamente los índices de solvencia y rentabilidad mostraran mejoras en sus niveles habituales. Esto no solo influye internamente, los terceros involucrados con la organización, sobre todo los financiadores, mostraran mucha más *disposición*.
- En la mayor parte de las empresas representa la porción mayor de su estructura de patrimonio.

- Por su naturaleza, las cuentas de circulante son las únicas sobre las que se puede actuar *responsablemente* en el corto plazo, produciendo con ello rápidas variaciones en la posición financiera de la empresa.
- Puesto que involucra a la mayoría de las unidades de la empresa, los resultados de su gestión (indicadores y otros) se pueden utilizar como punto de comparación, en cuanto a la eficiencia en el logro de los objetivos de las diferentes áreas.
- El plan financiero de corto plazo, estará estrechamente ligado a la planificación financiera de largo plazo y por ende a la estrategia de la empresa, es decir, forma parte del esquema natural que debiera existir en una organización en cuanto a los niveles de planificación y su posterior control.

Expuestas las razones anteriores, no queda más que reconocer que innegablemente la *planificación financiera de corto plazo* se ha convertido en un elemento esencial para el futuro de la organización y será clave para el buen desempeño de las actividades que le competen y en la imagen que esta proyecte ante clientes, proveedores, entidades financieras y otros entes relacionados.

2.1.6 Objetivos de la planificación financiera de corto plazo

Sabemos ya que las decisiones diarias a las que se enfrenta la organización pueden tener repercusiones en la rentabilidad de la empresa y sobre todo en su estabilidad financiera, así pues, hemos determinado que las políticas aplicadas sobre las cuentas de circulante constituyen un aspecto clave en la actividad empresarial y determinaran el rumbo que seguirá la empresa en el futuro.

Ahora bien, conviene entonces abordar las materias que recaen sobre lo que se desea conseguir a través de la aplicación de un *plan financiero de corto plazo*, es decir, en los objetivos que se espera traiga consigo la aplicación de este plan o mejor aun su correcta gestión.

- Deberá entregar un adecuado balance entre las cuentas de activo circulante y pasivo circulante y largo plazo. En que proporción se financiara el activo circulante con exigible de corto plazo y cuanto con largo plazo.
- Entregar la mayor eficiencia en el manejo del pasivo de corto plazo. Gestionar los plazos con proveedores y otros adeudados, mejores condiciones de pago, etc.
- Determinar los niveles mínimos y máximos de tesorería. Prever financiación de déficit e inversiones de superávit.
- Entregar niveles adecuados de stock. Evitar sobre costos, falta de materias primas, niveles de producción, etc.
- Determinar niveles adecuados de deuda y de proveedores financieros.
- Entregar una proporción adecuada de las partidas que componen el activo circulante.

2.2 GESTION DE LAS CUENTAS DE ACTIVO QUE ABARCA LA PLANIFICACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO

2.2.1 Introducción

Sabemos que la planificación financiera de corto plazo al utilizarse en la empresa generara actividades tendientes a la consecución de los objetivos planteados en ella, en otras palabras, lo que la organización deberá hacer, si quiere lograr sus objetivos, es gestionar el circulante, comprendiendo esto como el manejo de las inversiones o usos de corto plazo, que es el activo circulante; y las fuentes de financiación de corto plazo, que corresponde lógicamente al pasivo circulante o prontamente exigible.

En este sentido y abordando solo las más representativas para todas las empresas, consideraremos como **usos** de recursos de corto plazo, y que en la contabilidad representan a las cuentas de activo circulante, a:

- La tesorería (Caja o Banco).
- Inversiones financieras de corto plazo (Valores Negociables).
- Deudas por cobrar (Clientes).
- Existencias.

Conocedores ya, de los elementos que son susceptibles de ser incluidos y que en definitiva son la materia sobre la cual actuará la planificación financiera de corto plazo, es necesario abordar estos elementos más a fondo y desde una perspectiva teórica, lo

que posteriormente nos permitirá evaluar de una forma mucho convincente las alternativas que se nos presenten en cuanto al manejo de estos elementos en pos de la creación e implantación de la mejor alternativa referente al plan financiero de corto plazo a utilizar.

2.2.2 Gestión de la tesorería y activos líquidos

Las actividades de la empresa serán traducibles en algún momento en dinero, es decir, la empresa generara ingresos y pagos en el desarrollo de su operación, es por esto que, en función de la creación de una adecuada *planificación financiera de corto plazo*, estos ingresos y pagos se deberán prever.

Como bien lo plantean Keown¹⁴, la tesorería se incrementara por entradas irregulares y regulares de dinero; por **entradas irregulares** entenderemos como los recursos que provienen de fuentes externas, por ejemplo venta de bonos, acciones ordinarias o contratos de deuda con instituciones a fines (no regulares), estas no se presentan diariamente, ya que su ocurrencia involucraría cantidades fuertes de dinero destinadas a paliar una necesidad principal identificada por la administración financiera, que no ocurren todos los días. Por ejemplo, la necesidad de ampliar la línea de producción, para responder a una demanda creciente del mercado.

En concordancia con lo anterior, diremos que las **entradas regulares** de tesorería se producirán internamente, resultado de las operaciones normales de la organización. Así, la mayor cantidad de recursos proviene del cobro de deudas de clientes y en menor medida de las ventas directas al contado; Además la empresa generara entradas de fuentes internas a través de la venta de activos fijos y existencias obsoletas.

En cuanto a las actividades que se deben realizar para conseguir una adecuada gestión de la tesorería y activos líquidos podemos mencionar las siguientes:

¹⁴ Keown, Arthur.: “Introducción a las finanzas, la practica y la lógica de la dirección financiera”.

- Gestión de las políticas de circulante, como puede ser la fijación de condiciones de cobro y pago para clientes y proveedores y la estructura de financiación de circulante. Así como realizar su seguimiento y control.
- La coordinación de los flujos monetarios, como integración y consolidación de los distintos conceptos de cobro y pago que se producen en la gestión, para la toma de decisiones sobre los instrumentos bancarios y financieros que se deben emplear.
- La obtención de recursos financieros, a la vista de las necesidades financieras procedentes del presupuesto de tesorería, como consecuencia de los flujos monetarios previstos.
- La negociación bancaria, materializada en la relación con las distintas entidades financieras con las que la empresa opere.
- Las políticas de inversión en activo fijo, con especial atención a los volúmenes de inversión y a la temporalidad de la misma con relación al corto plazo, así como el análisis de las posibilidades de financiación que incorporen.
- El riesgo financiero, contemplado dentro de la política general del riesgo de la empresa, de forma que se mantenga dentro de los parámetros establecidos en el plan estratégico general de la empresa.
- El control en las desviaciones producidas sobre los flujos monetarios de ingresos y pagos, tomando las medidas de ajuste necesarias en el presupuesto a fin de mejorar la fiabilidad de éste.
- Las desviaciones en gastos financieros, ya que constituyen una primera medida en la eficacia de la gestión de los flujos monetarios.

Los objetivos indicados pasan por la coordinación con otros departamentos ya que, como hemos mencionado con anterioridad, el presupuesto de tesorería es el último

eslabón de la cadena presupuestaria de la empresa, donde se integran todos los presupuestos con independencia de que sean a corto o largo plazo, puesto que la caja de la empresa es única.

2.2.3 Gestión de valores negociables

Como lo plantean *Keown*¹⁵, existen algunos criterios generales que le serán de gran utilidad al administrador financiero, en cuanto ellos le proporcionaran una guía necesaria en la decisión de los valores negociables susceptibles de ser incluidos en la cartera de la empresa. A este respecto encontramos las siguientes consideraciones susceptibles de evaluación:

1. Riesgo financiero.-

Plantea la incertidumbre sobre el rendimiento esperado, en cuanto la entidad emisora del instrumento o título presente cambios en su capacidad financiera que hagan de alguna u otra manera dudar sobre las condiciones de que haga frente a los pagos futuros al poseedor del valor o título.

2. Riesgo del tipo de interés.-

Esta variable se refiere a los riesgos asociados a los cambios en las tasas de interés y su influencia sobre el rendimiento esperado sobre los instrumentos adquiridos.

3. Liquidez.-

Naturalmente el término liquidez se plantea como: *la capacidad de transformar un valor en efectivo*. En las empresas se generan situaciones inesperadas que exigen la utilización de efectivo rápidamente, esta situación puede acarrear, junto con otras acciones, a la transformación de valores negociables en dinero en efectivo, a través de su venta en el mercado.

4. Rendimiento.-

¹⁵ Keown, Arthur.: “Introducción a las finanzas, la practica y la lógica de la dirección financiera”.

Podemos considerar este criterio como un último eslabón de la cadena de elementos sujetos a evaluación. Esto debido a que el rendimiento que ofrecerán los diferentes instrumentos susceptibles de ser incluidos en la cartera de inversiones de corto plazo, estará sujeto a la evaluación de riesgos y beneficios inherentes de cada uno de los factores anteriores. Por ejemplo si existe un riesgo financiero asociado a un instrumento, se espera que el rendimiento de ese instrumento sea mayor.

2.2.4 Gestión de Clientes (Deudas por cobrar)

Para conseguir resultados satisfactorios en el manejo de los clientes, se deben generar políticas bien establecidas que permitan la adecuada ocurrencia de la operación, control y seguimiento de ella, gestión del binomio crédito-riesgo, de manera de promover el desarrollo de la empresa y la satisfacción de los clientes.

Como sabemos la mayor parte de las ventas entre empresas y de empresas a consumidores finales las financian los mismos proveedores, sin embargo otras ventas son financiadas por instituciones financieras las cuales tienen por objeto la realización de estas operaciones; en cambio la empresa proveedora que financia a su cliente no siempre cuenta ni con los elementos, ni con la preparación necesaria para realizar esta actividad.

Los dos factores que determinaran el volumen de la cuenta clientes serán: la cantidad de ventas y el periodo medio de cobro. Sabemos que estos dos factores no son independientes entre sí, ya que, cada vez mas, las condiciones de pago influyen en los volúmenes de venta que presente la empresa. Por lo tanto, si se quiere aumentar el volumen de ventas, necesariamente se deberá gestionar el periodo medio de cobro a clientes; esto claro, precisa por parte de la administración financiera el manejo de diferentes factores, los que se pueden presentar como controlables y no controlables para ella.

Desde esta perspectiva, debemos acotar que los **factores incontrolables** se presentaran en el entorno y estos serán influenciados por las condiciones de la economía, las características de los consumidores, la legislación vigente, pero principalmente por las costumbres del sector o rama de la actividad en que opere la organización.

Como **factores controlables** para la empresa y los cuales limitaran las políticas de crédito a clientes, se presentan los siguientes.

- Políticas de selección de clientes
- Establecimiento de condiciones de pago con que operara la empresa.
- Incentivar pronto pago a través de descuentos.
- Políticas de gestión de créditos, que aceleren su tramitación al interior de la empresa.
- Gestionar eficiente y eficazmente a los clientes morosos.

2.2.5 Gestión de Stock

Existen 3 tipos generales de clasificación de las existencias dentro de las empresas; esta clasificación según *Keown*¹⁶ se resume de la siguiente manera:

1. *Materias primas*: Se refieren a los productos básicos comprados a otras empresas y que serán utilizados en la fabricación de los productos propios o utilizados en la prestación de los servicios que se realicen. *Desliga función de producción con la función de compra*. En general todas las empresas deberán mantener algún nivel de existencias de materias primas, esto para evitar que el proceso productivo no se detenga o retrase en caso de que el suministro falle.
2. *Existencias en productos intermedios*: Corresponden a los productos en proceso, es decir, a los productos que aun les falta algún grado de terminación, ya sean materiales o mano de obra. *Desliga las diversas operaciones de la línea productiva*. La inversión en este ítem dependerá de cuan largo sea el proceso productivo. La razón de mantener existencias en proceso, es la de asegurar en alguna medida de

¹⁶ Keown, Arthur.: “Introducción a las finanzas, la practica y la lógica de la dirección financiera”

que, en la posibilidad de que exista un problema en un proceso particular de la línea productiva, esto no afectara a los procesos posteriores, debido a que existirán “reservas” de productos a medio terminar, los que cubrirán el déficit coyuntural.

3. *Existencias de productos terminados*: Correspondería a los bienes que han completado su proceso productivo, pero que aun no han sido vendidos. *Desliga la función de producción con la función de venta*. Mantener inventario de productos terminados me permite realizar las ventas, sin la necesidad de producirlos en el momento, lo que de otra manera se traduciría en una pérdida de tiempo para el cliente, ya que tendría que esperar a que produjera los bienes.

Básicamente la gestión de existencias deberá responder a dos cuestiones fundamentales: 1. *¿Cuánto comprar?*, 2. *¿Cuándo comprar?*, además le corresponderá satisfacer los siguientes objetivos:

- Mantener flujo ininterrumpido de materiales, para tener un funcionamiento constante de la empresa
- Mantener control sobre altos niveles de stock, para disminuir los costos implicados
- Mantener control sobre los costos administrativos y operativos de la gestión de existencias.
- Búsqueda constante de nuevos proveedores y productos alternativos que no perjudiquen la calidad del bien.
- Mantener altos grados de cooperación y coordinación con los demás departamentos de la empresa.
- Controlar la calidad de la información que se produce y que es susceptible de ser utilizada por otros departamentos.

2.3 GESTION DE LAS CUENTAS DE PASIVO QUE ABARCA LA PLANIFICACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO.

2.3.1 Introducción

El **pasivo circulante** de una empresa cuenta con dos claras fuentes de financiación, la primera de ellas corresponde a las *fuentes temporales*, que están representadas por obligaciones por cubrir en el corto plazo y que generalmente deben ser negociadas con los que las proveen, como por ejemplo, préstamos bancarios, factoring y otras cuentas por pagar en el corto plazo.

La otra corresponde a las *fuentes espontáneas*; que surgen espontáneamente de las operaciones de la empresa. Dentro de esta clasificación se encuentra como principal referente el crédito comercial, que representa al crédito que nos otorgan los proveedores por la compra de productos o materiales. Componen además este ítem los sueldos por pagar, intereses devengados, impuestos por pagar, etc., ya que estos recursos son acumulados en la empresa y mientras no salgan, están disponibles para ser utilizados.

Como **fuentes** de financiación de corto plazo, abordando solo las más representativas para las empresas, por su carácter de exigible en un plazo inferior a un año y que contablemente representan las cuentas de pasivo circulante, están:

- Deudas por pagar (Proveedores).
- Prestamos de corto plazo.

2.3.2 Gestión de Proveedores

Si bien los proveedores son considerados como una *fente espontánea* de financiación, esto no es en rigor totalmente cierto, ya que igualmente, con cada uno ellos se deberán negociar los plazos de pagos, volúmenes máximos de compras, garantías comerciales para la empresa, etc., es decir, no surgen con toda la espontaneidad esperada para la operación.

Para las políticas que se utilizaran en la gestión de los proveedores se debe ser bastante riguroso en lo que se refiere a las necesidades de compras de la empresa (gestión de stock) y especialmente en los niveles de dependencia que se tiene con determinado proveedor o grupo económico. Será necesario analizar diferentes ofertas, negociar las condiciones y seleccionar las más convenientes, sustentando la decisión en el cumplimiento de ciertos requerimientos para cada negocio, en general estos podrían ser: precios, seriedad y experiencia del proveedor, nivel de dependencia, calidad de los insumos, sistemas de distribución, etc.

Frecuentemente la utilización de créditos comerciales como forma de financiación de corto plazo considera descuentos por pronto pago en efectivo. Si bien muchas veces estos descuentos resultan inferiores a la vista del administrador financiero, considerando que muchas veces no se cuenta con la liquidez suficiente como para pagar por adelantado el suministro de insumos, este tema deberá ser analizado con el máximo de atención.

2.3.3 Gestión de Préstamos a corto plazo

El préstamo de corto plazo o crédito bancario puede ser clasificado en dos categorías fundamentales, *los créditos no asegurados* y *los créditos asegurados*.

1. Créditos no asegurados

Existen en esta clasificación dos tipos de crédito fundamentales, por un lado se encuentran las *líneas de crédito*; que corresponde un acuerdo entre el banco o

institución financiera y su cliente en el que se determina el monto máximo de dinero (y los costos asociados a ello) susceptible de ser solicitado por el cliente en un momento determinado, en cualquier caso el banco no estará obligado a brindar este crédito si estima que en algún momento el cliente no puede responder con la obligación. Este tipo de acuerdo no obliga al prestatario a informar sobre el uso que se le dará a los recursos.

El otro tipo de crédito no asegurado es el que se obtiene por *vinculación a una operación*; en este caso el prestatario informa a la entidad financiera el uso que se le dará a los recursos, los requisitos en cuanto a costos y plazos de vencimiento son bastante similares a los de las líneas de crédito.

2. *Créditos asegurados*

Este tipo de crédito involucra asegurar el pago de la deuda a la institución financiera a través de la cesión de activos de la empresa como garantía. En la práctica existirían dos tipos de crédito asegurados que normalmente las empresas utilizan, el *crédito garantizado con cuentas por cobrar* y el *crédito garantizado con existencias*. Naturalmente, como observamos, las garantías que son requeridas por las instituciones financieras serían las más líquidas luego de la tesorería y las que poseen menos riesgos para ser liquidadas.

El *crédito garantizado con cuentas por cobrar* puede a su vez concebirse de dos formas distintas, la primera considera una hipoteca de las cuentas por cobrar, esto significa que el banco presta una cantidad de dinero y el prestatario cede en garantía sus cuentas por cobrar en caso de no tener la capacidad de cumplir con el pago de la deuda, es un método simple y barato, pero como el prestamista no controla las cuentas por cobrar de la empresa y no conoce a cabalidad las capacidades de pago de los clientes de la empresa, se protege entregando un máximo de dinero que en general no superara el 75 % de las cuentas entregadas en garantía.

Como segunda alternativa se encuentra el factoring; aquí directamente las cuentas a cobrar de una empresa se venden al factor, que es como se denomina a la empresa que se dedica al factoring. El factor cobrará una comisión por el cobro de las cuentas a los clientes, ya que soporta el riesgo del cobro. Si la empresa requiriera el pago anticipado de las cuentas a cobrar que le entrega al factor, este a parte de la

comisión habitual (1 a 3 por ciento), se cubre con una reserva, que es un porcentaje de las cuentas en factoring (6 a 10 por ciento) y además cobrara los intereses por el préstamo.

Por su lado el *crédito garantizado con existencias* entregara a la empresa diferentes niveles de financiamiento dependiendo de su nivel de negociabilidad, así la utilización de materias primas altamente requerida en los procesos productivos industriales serán excelentes fuentes de garantía prendaria, en contrapartida con productos que se encuentran a medio terminar que resultaran difíciles de comercializar.

Además de lo anterior, los niveles de garantía que tengan tal o cual existencia dependerán en alto grado del tipo de contrato de prenda que se utilice. A este respecto, diremos que estos niveles estarán dados por el grado de control que tengan los prestamistas por sobre las existencias en garantía.

Parte II

Metodología para la elaboración de un plan financiero

Capítulo 3: “Modelos financieros y herramientas de pronóstico”

3.1 TEORIA DE LOS MODELOS DE PLANIFICACION FINANCIERA

3.1.1 Introducción

Para planificar financieramente se pueden utilizar modelos¹⁷, los cuales sirven de apoyo, facilitando la tarea de analizar las consecuencias de las distintas estrategias financieras que la empresa desea implantar. Estos modelos van desde unos muy simples hasta otros demasiado complejos con muchas ecuaciones y variables interrelacionadas.

Gran parte de estos modelos trabajan a través de simulación, los que muestran las consecuencias de las distintas estrategias alternativas, basándose en supuestos acerca del futuro. Las grandes empresas generalmente los usan, la razón principal es su facilidad de uso y que son de mucha utilidad para la toma de decisiones. Sirven de apoyo, son económicos y reducen considerablemente el tiempo de trabajo en construir estados financieros previsionales. Hacer estos programas o modelos financieros requiere de mucho tiempo, pero existen algunos modelos estándar, a los cuales se les

¹⁷ Brealey, R. & Myers, S.: “Principios de finanzas corporativas”.

pueden hacer algunas adaptaciones sencillas para resolver problemas de planificación financiera bastante complejos.

Estos modelos claro esta no son la panacea, tienen algunos detalles que impiden lograr una planificación financiera optima solo con su uso, muchas veces estos carecen de detalle y deben ser modificados para lograr los objetivos, pero siempre se debe tener cuidado en guiarse solo por los modelos, ya que finalmente estos serian los que toman las decisiones en lugar del director financiero.

Es importante destacar que un modelo no es más que una representación de la realidad; existirá siempre una distancia entre el resultado del modelo y la decisión que se tomara. Podemos referirnos a esta como la distancia o brecha de criterio. Mientras mejor se entiendan las ventajas y limitaciones del modelo, más podrá disminuir esta brecha y tomar la mejor decisión posible. Nunca podremos eliminar la incertidumbre, pero a través de la simulación podremos saber cual será el impacto futuro de varias estrategias.

3.1.2 Filosofía de los modelos de planificación financiera

En palabras de Amat¹⁸, existen básicamente dos filosofías de los modelos financieros, la tradicional y la moderna, ambas pueden utilizarse dependiendo del tipo de empresa y de su grado de complejidad. La diferencia entre ambas radica en que la tradicional se preocupa esencialmente de la parte cuantitativa y de la reducción de costos, ya que cuando se desarrollaron se movían en un entorno estable, con una dirección centralizada y una producción estándar, con un ciclo de vida largo y un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación, en cambio la nueva filosofía le da mas relevancia a lo cualitativo, fundamentalmente porque las empresas actualmente son más grandes y descentralizadas.

Además, los factores más importantes de éxito en este tipo de empresas, no son la reducción de costos, sino que la innovación, la tecnología, la calidad, la productividad, etc. Los ciclos de vida de los productos son menores por lo tanto se debe

¹⁸ Amat Salas, Joan.: “Planificación financiera”.

tener un alto conocimiento del entorno a modo de desarrollar nuevos y mejores productos, con estas condiciones es difícil planificar solo a través de indicadores financieros.

3.1.2.1 Filosofía tradicional

Hoy en día existen empresas que utilizan ambos tipos de filosofías. **La tradicional** es utilizada principalmente en empresas que tienen una visión limitada del entorno. Así, por ejemplo, para determinar que inversiones hacer, se basan principalmente en indicadores financieros como el VAN. (Valor actual neto) y la TIR. (Tasa interna de retorno), priorizándolos con respecto a criterios cualitativos.

Cuando se analiza el entorno solo se limitan a una extrapolación de los resultados de años anteriores o una previsión solo de las variables de mayor impacto financiero (tasa de impuesto, costo financiero, etc.).

La filosofía de los modelos tradicionales casi no se utiliza para seleccionar y formular la estrategia de la empresa, esta generalmente se formula separadamente, lo cual limita la posibilidad de utilizar estos en el estudio de las estrategias empresariales. Además existe una limitada integración entre los distintos departamentos, dado que el departamento Financiero ocupa un papel central en la utilización del modelo, debido a que los objetivos y políticas son principalmente de carácter financiero, por lo tanto este se encarga principalmente de recoger y utilizar la información de los distintos departamentos.

La filosofía tradicional solo presenta ventajas en los casos de empresas con procesos concretos y repetitivos, con un entorno estable y con un personal mecanizado en las distintas labores solicitadas. Este tipo de filosofía se adapta a la perfección cuando existe un proceso de decisión estructurado y con objetivos claros y fáciles de cuantificar. Generalmente estos objetivos están ligados a la maximización del beneficio y minimización de los costos.

3.1.2.2 La filosofía de los modelos nuevos

Como consecuencia de los cambios suscitados en un determinado tipo de empresas, (los cuales se mencionaron en un párrafo anterior) deben preocuparse de factores distintos a los modelos tradicionales, es por esto que su postulado principal es el de ocuparse en conseguir diferenciarse con respecto a los competidores, mediante un uso mas fuerte de la información recabada del entorno, de esta forma, el análisis no solo se limita a una extrapolación de resultados anteriores.

3.1.3 Propiedades de un buen modelo de planificación financiera¹⁹:

- ***Simplicidad:*** En un modelo debe evitarse la complejidad innecesaria.
- ***Conversacionalidad:*** El director financiero debe poder interactuar con el modelo en una forma tan parecida al lenguaje corriente como sea posible.
- ***Flexibilidad:*** Los valores del modelo (estimados y supuestos) deben poderse modificar fácilmente para que reflejen los cambios en el medio ambiente
- ***Expansión/ Contracción:*** El director financiero debe poder ensanchar o contraer la amplitud en la cobertura del modelo según las circunstancias. Si se requiere un análisis más detallado para tomar la decisión, el modelo se refina para incluir una mayor cobertura. Sin embargo, al revisar la situación se hace necesario reducir el tamaño del modelo, esto no debe ocasionar mayores problemas.

3.1.4 Resultado de un modelo financiero de corto plazo.

Para efectos de este punto nos referiremos a la elaboración del modelo con la filosofía nueva, dado que es en la cual enfocaremos nuestra tesis.

Debe mencionarse, que para que el modelo sirva en la toma de decisiones, debe estar estrechamente ligado al plan financiero a largo plazo y la estrategia de la empresa, y su elaboración debe involucrar a los diferentes responsables y departamentos para

¹⁹ Moscato, Donald R.: “Modelos financieros para la toma de decisiones, principios y métodos”.

asegurar su utilización. Además se deben formular todos los supuestos pertinentes de acuerdo a los análisis del entorno presente, pasado y futuro.

El modelo permite la elaboración de tres estados previsionales²⁰:

1. *La cuenta de resultado previsional*: Muestra el resultado (ventas, costo, beneficio) de la empresa y sus diferentes centros de responsabilidad.
2. *El presupuesto de tesorería*: Determina el superávit o déficit financiero.
3. *El balance previsional*: Esta ligado a los dos anteriores.

3.2 MODELOS APLICADOS DE PLANIFICACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO

3.2.1 Plan financiero de corto plazo de “Maresme Cartón, S.A.”²¹

3.2.1.1 Información de partida económica y financiera

Para la aplicación del plan financiero se ha reunido la siguiente información:

- Balance de situación inicial (cuadro 3.1)
- Información económica estimada (cuadro 3.2)
 - Precio venta estimado, \$60 POR M²
 - Consumo de M.P “M”, 1 k. por producto. Precio compra \$36.
 - Previsiones de fabricación y venta
 - Estimación de GIF.

²⁰ Amat Salas, Joan.: “Planificación financiera”.

²¹ Amat Salas, Joan.: “Planificación financiera”.

- Amortización del 10% sobre activo fijo.
- La distribución de gastos indirectos es: Personal sección fabricación, en función de las horas disponibles por mes. Los gastos generales de sección fabricación se distribuyen en 11 meses con mismo importe para todos ellos (menos el mes de agosto). La amortización solo es de la sección fábrica y esta en función de las horas disponibles. Los gastos de personal y gastos generales de las secciones dirección y comercial se distribuyen en 10 meses (menos meses de julio y agosto) con la misma cuota para todos.
- Costo del crédito, 1,25% anual, con devoluciones a fin de mes.
- Tasa impuesto, 35% sobre BAT.
- Información financiera estimada (cuadro 3.3)
 - Previsión de compra de maquinaria por \$90000, se pagara 50% contado en enero de N+1 y saldo en enero de N+2
 - Política de cobros, 100% en 90 días.
 - No se prevé, aumentar capital social, pagar dividendos a los accionistas, recibir subvención por realizar la inversión, ampliar el exigible bancario.
 - Se prevé, devolver el exigible bancario en marzo, junio, septiembre y diciembre por \$5000 cada vez.
 - Pagos a proveedores a 90 días.
 - Los gastos se pagan el mismo mes excepto los gastos de personal. El importe mensual de estos es de \$2571, en junio y diciembre pagos extras que ascienden, cada una, a una mensualidad (\$2571).
 - No existen retenciones, seguridad social ni tributación.
 - Se desea tener a fin de mes un disponible de \$16000.

Cuadro 3.1 Balance de situación inicial			
Inmov. Bruto	70.000	Capital social	20.000
(-)Amort. Acum	40.000	Reservas	57.020
Inmov. Neto	<u>30.000</u>	Total Capital	<u>77.020</u>
Existencias	34.020	Exig. Bancario	35.000
Clientes	85.000	Acreedores	0
Disponibles	16.000	Proveedores	53.000
Activo circul.	<u>135.020</u>	Pasiv. C y L. pl.	<u>88.000</u>
Total	<u>165.020</u>		<u>165.020</u>
1 Las existencias equivalen (valoradas por costeo directo) a: 945 unid * \$36 c/u = \$34.020			
2 Los clientes corresponden a:			
Ventas octubre	25.000		
Ventas noviem.	30.000		
Ventas diciem.	30.000		
	<u>85.000</u>		
3 Los proveedores corresponden a:			
Compras oct.	15.000		
Compras nov.	20.000		
Compras dic.	18.000		
	<u>53.000</u>		
* Existencias incluye 545 unid de M.P y 400 de P.T			

Cabe resaltar que la empresa “Maresme Cartón S.A.” presenta la siguiente información, la que será fundamental en cuanto a la comprensión del modelo que se desarrolla posteriormente. Para efectos de este ejemplo entonces, supondremos que se presentan las siguientes condiciones:

- La empresa se dedica a la fabricación de un solo producto, el **producto 1**.
- La elaboración de dicho producto utiliza una sola materia prima, **materia M**.
- Existe solo un proceso de transformación en una única sección, **sección A**.
- La empresa presenta otros dos departamentos. *La dirección*, que incluye administración y compras; por otro lado existe también un *departamento comercial*.

Cuadro 3.2 Datos economicos estimados													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviem.	Diciem.	Total
Precio unit. Prod. 1	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Costo unit. M.P. M	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
Consumo de M por P. 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Unid. Fab. de produc. 1	635	537	609	587	635	561	367	171	586	586	586	490	6.350
Unid. Vend. de Prod. 1	565	590	605	600	665	565	545	195	395	565	605	405	6.300
Venta en pesos Prod. 1	33.900	35.400	36.300	36.000	39.900	33.900	32.700	11.700	23.700	33.900	36.300	24.300	378.000
* Gastos indirectos													
	Seccion A		Direccion		Comercial		Total						
	Fijo	Variable											
Gasto personal	24.000	0	4.000		8.000		36.000						
Gastos generales	36.200	0	1.000		8.160		45.360						
Amortizaciones	16.000	0	0		0		16.000						
Totales	76.200	0	0	5.000	0	16.160	0	97.360					

Cuadro 3.3 Datos financieros estimados													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Total
Compras de inmov	90.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90.000
Pagos Inmov. 50%	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45.000
Cobro ventas 90 dias	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Devol. de creditos	0	0	5.000	0	0	5.000	0	0	5.000	0	0	5.000	20.000
Compra M.P. M (Kg)	545	600	650	600	630	575	380	190	560	510	585	480	6.305
Compra mes pesos	19.620	21.600	23.400	21.600	22.680	20.700	13.680	6.840	20.160	18.360	21.060	17.280	226.980
Pago compras 90 dias	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
* COSTO DE M.P. M =	36												

Cuadro 3.4 Movimiento de existencias													
Prod. Terminados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Total
S.I. Prod. 1	400	470	417	421	408	378	374	196	172	363	384	365	
Unid. Fab. Prod. 1	635	537	609	587	635	561	367	171	586	586	586	490	6.350
Unid. Disponibles	1.035	1.007	1.026	1.008	1.043	939	741	367	758	949	970	855	6.350
Unid. Vendidas Prod. 1	565	590	605	600	665	565	545	195	395	565	605	405	6.300
S.F. Prod. 1	470	417	421	408	378	374	196	172	363	384	365	450	
Materias Primas													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Total
S.I. Materias Primas	545	455	518	559	572	567	581	594	613	587	511	510	
Compras M.P. M (Kg)	545	600	650	600	630	575	380	190	560	510	585	480	6.305
Unid. Disponibles	1.090	1.055	1.168	1.159	1.202	1.142	961	784	1.173	1.097	1.096	990	6.305
Consumo de M.P. M	635	537	609	587	635	561	367	171	586	586	586	490	6.350
S.F. Materias Primas	455	518	559	572	567	581	594	613	587	511	510	500	

Cuadro 3.5 Detalle de Gastos indirectos por secciones.													
Gastos Ind. Fabric.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Total
Gastos Personal	2.400	2.030	2.302	2.219	2.400	2.120	1.387	646	2.215	2.215	2.215	1.852	24.001
Gastos generales	3.291	3.291	3.291	3.291	3.291	3.291	3.291	0	3.291	3.291	3.291	3.291	36.201
Total	5.691	5.321	5.593	5.510	5.691	5.411	4.678	646	5.506	5.506	5.506	5.143	60.202
Amortizaciones	1.600	1.353	1.534	1.479	1.600	1.414	925	431	1.477	1.477	1.477	1.235	16.002
Total	7.291	6.674	7.127	6.989	7.291	6.825	5.603	1.077	6.983	6.983	6.983	6.378	76.204
Gastos Direccion	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Total
Gastos Personal	400	400	400	400	400	400	0	0	400	400	400	400	4.000
Gastos generales	100	100	100	100	100	100	0	0	100	100	100	100	1.000
Total	500	500	500	500	500	500	0	0	500	500	500	500	5.000
Gastos Comercial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Total
Gastos Personal	800	800	800	800	800	800	0	0	800	800	800	800	8.000
Gastos generales	816	816	816	816	816	816	0	0	816	816	816	816	8.160
Total	1.616	1.616	1.616	1.616	1.616	1.616	0	0	1.616	1.616	1.616	1.616	16.160
Total gastos Indir.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Total
Gastos Personal	3.600	3.230	3.502	3.419	3.600	3.320	1.387	646	3.415	3.415	3.415	3.052	36.001
Gastos generales	4.207	4.207	4.207	4.207	4.207	4.207	3.291	0	4.207	4.207	4.207	4.207	45.361
Total	7.807	7.437	7.709	7.626	7.807	7.527	4.678	646	7.622	7.622	7.622	7.259	81.362
Amortizaciones	1.600	1.353	1.534	1.479	1.600	1.414	925	431	1.477	1.477	1.477	1.235	16.002
Total	9.407	8.790	9.243	9.105	9.407	8.941	5.603	1.077	9.099	9.099	9.099	8.494	97.364

3.2.1.2 Cuenta resultado y presupuesto tesorería provisional

Cuadro 3.6 Cuenta de Resultado Previsional año N+1													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Total
Ventas Producto 1	33.900	35.400	36.300	36.000	39.900	33.900	32.700	11.700	23.700	33.900	36.300	24.300	378.000
(-) Costo de venta variab.	20.340	21.240	21.780	21.600	23.940	20.340	19.620	7.020	14.220	20.340	21.780	14.580	226.800
Margen de Producto 1	13.560	14.160	14.520	14.400	15.960	13.560	13.080	4.680	9.480	13.560	14.520	9.720	151.200
(-) Costos de estructura	9.407	8.790	9.243	9.105	9.407	8.941	5.603	1.077	9.098	9.098	9.098	8.494	97.361
BAIT	4.153	5.370	5.277	5.295	6.553	4.619	7.477	3.603	382	4.462	5.422	1.226	53.839
(-) Gastos financieros	438	438	438	375	375	375	313	313	313	250	250	250	4.128
BAT	3.715	4.932	4.839	4.920	6.178	4.244	7.164	3.290	69	4.212	5.172	976	49.711
(-) Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17.399
Beneficio neto	3.715	4.932	4.839	4.920	6.178	4.244	7.164	3.290	69	4.212	5.172	976	32.312

Cuadro 3.7 Presupuesto de Tesorería Previsional año N+1													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Total
(1) Cobro por expl. (vtas 3 m)	25.000	30.000	30.000	33.900	35.400	36.300	36.000	39.900	33.900	32.700	11.700	23.700	368.500
Pago Compras 3 meses ant.	15.000	20.000	18.000	19.620	21.600	23.400	21.600	22.680	20.700	13.680	6.840	20.160	223.280
Gastos personal fijo	2.571	2.571	2.571	2.571	2.571	2.571	2.571	2.571	2.571	2.571	2.571	2.571	30.852
Gastos personal extraordin.	0	0	0	0	0	2.571	0	0	0	0	0	2.571	5.142
Gastos generales	4.207	4.207	4.207	4.207	4.207	4.207	3.291	0	4.207	4.207	4.207	4.207	45.361
Pago gastos indirectos	6.778	6.778	6.778	6.778	6.778	9.349	5.862	2.571	6.778	6.778	6.778	9.349	81.355
Pago gastos financieros	438	438	438	375	375	375	313	313	313	250	250	250	4.128
(2) Pagos por explotacion	22.216	27.216	25.216	26.773	28.753	33.124	27.775	25.564	27.791	20.708	13.868	29.759	308.763
(3) Saldo por explotacion	2.784	2.784	4.784	7.127	6.647	3.176	8.225	14.336	6.109	11.992	-2.168	-6.059	59.737
(4) Cobros financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de inmovilizado	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45.000
Devolucion de prestamos	0	0	5.000	0	0	5.000	0	0	5.000	0	0	5.000	20.000
(5) Pagos financieros	45.000	0	5.000	0	0	5.000	0	0	5.000	0	0	5.000	65.000
(6) Saldo financiero	-45.000	0	-5.000	0	0	-5.000	0	0	-5.000	0	0	-5.000	-65.000
(7) Saldo total	-42.216	2.784	-216	7.127	6.647	-1.824	8.225	14.336	1.109	11.992	-2.168	-11.059	-5.263
Saldo inicial de caja	16.000	-26.216	-23.432	-23.648	-16.521	-9.874	-11.698	-3.473	10.863	11.972	23.964	21.796	
Saldo final de caja	-26.216	-23.432	-23.648	-16.521	-9.874	-11.698	-3.473	10.863	11.972	23.964	21.796	10.737	
Saldo minimo de caja	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	
Superávit o (deficit)	-42.216	-39.432	-39.648	-32.521	-25.874	-27.698	-19.473	-5.137	-4.028	7.964	5.796	-5.263	

3.2.1.3 Balance de situación previsional

Cuadro 3.8 Balance de situación previsional año N+1													
	31-12-04	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviem.	Diciem.
Inmovilizado bruto	70.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
(-) Amortizacion acumul.	40.000	41.600	42.953	44.488	45.967	47.567	48.980	49.905	50.336	51.812	53.289	54.765	56000
Inmovilizado neto	30.000	118.400	117.047	115.512	114.033	112.433	111.020	110.095	109.664	108.188	106.711	105.235	104.000
Existencias	34.020	33.300	33.660	35.280	35.280	34.020	34.380	28.440	28.260	34.200	32.220	31.500	34200
Clientes	85.000	93.900	99.300	105.600	107.700	112.200	109.800	106.500	78.300	68.100	69.300	93.900	94500
Disponibile	16.000	-26.216	-23.432	-23.648	-16.521	-9.874	-11.699	-3.474	10.862	11.971	23.963	21.795	10735
Activo circulante	135.020	100.984	109.528	117.232	126.459	136.346	132.481	131.466	117.422	114.271	125.483	147.195	139.435
TOTAL	165.020	219.384	226.575	232.744	240.492	248.779	243.501	241.561	227.086	222.459	232.194	252.430	243.435
Capital social	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Reservas	57.020	57.020	57.020	57.020	57.020	57.020	57.020	57.020	57.020	57.020	57.020	57.020	57.020
Resultado del ejercicio		3.716	8.649	13.488	18.408	24.586	28.831	35.995	39.286	39.355	43.567	48.739	32.315
Capital propio	77.020	80.736	85.669	90.508	95.428	101.606	105.851	113.015	116.306	116.375	120.587	125.759	109.335
Exigible bancario	35.000	35.000	35.000	30.000	30.000	30.000	25.000	25.000	25.000	20.000	20.000	20.000	15.000
Acreedores	0	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Proveedores	53.000	57.620	59.220	64.620	66.600	67.680	64.980	57.060	41.220	40.680	45.360	59.580	56.700
Ajustes	0	1.028	1.686	2.616	3.464	4.493	2.670	1.486	-440	404	1.247	2.091	0
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17.400
Pasivo	88.000	138.648	140.906	142.236	145.064	147.173	137.650	128.546	110.780	106.084	111.607	126.671	134.100
TOTAL	165.020	219.384	226.575	232.744	240.492	248.779	243.501	241.561	227.086	222.459	232.194	252.430	243.435

3.2.1.4 Comentarios al modelo de “Maresme catón S.A.”

1. Cuenta de resultados provisional

Se puede observar en el cuadro de movimiento de existencias que estas, a través de todo el periodo, no presentan déficit, es decir, falta de ellas al final de cada mes sujeto a previsión. Con esto podemos concluir que se puede mejorar la gestión de compras, referente a redefinir cuando y cuanto comprar en cada pedido, de manera de lograr un flujo ininterrumpido de materias primas y a la vez controlar los costos que significa tener altos niveles de stock almacenado.

Debido a que el costo unitario solo comprende la parte variable, que en este caso corresponde solo a las materias primas, se podrá calcular el costo de ventas, multiplicando el número de unidades vendidas por el costo unitario de las materias primas. Así, al ser el precio de venta de \$60 y el costo de venta unitario de \$36, en enero las ventas por 545 unidades será de \$33.900, en cuanto su costo será de \$20.340, por lo tanto el margen es de \$13.560.

Como en enero el costo de los gastos indirectos asciende a \$9.407 el BAIT resulta ser \$4.153; esto descontado el gasto financiero de $1.25\% * \$35.000 = 438$, resulta en un BAT de \$3.716. El mismo proceso se realiza para los meses restantes.

2. Presupuesto de tesorería

Los cobros son el 100% a 90 días. Entonces los cobros que aparecen de enero, febrero y marzo, corresponden a las ventas de octubre, noviembre y diciembre respectivamente, del año anterior.

Los gastos de personal son de \$2.571 mensual y los gastos generales de \$4.207 que se pagan el mismo mes. El gasto financiero corresponde a los intereses de 1.25% sobre deuda por el crédito utilizado.

El pago financiero de \$45.000 corresponde al 50% de la compra del activo inmovilizado en el mes de enero. Dado que en el mes de enero el saldo final

corresponde aun déficit por \$42.216, corresponderá a la administración financiera buscar financiación adicional para cubrir este déficit; lo mismo ocurrirá para muchos periodos sujetos a previsión.

3. Balance de situación provisional

- El activo

El inmovilizado aumenta en \$90.000 por efecto de la inversión que se realiza en el mes, que sumado al saldo anterior resulta en un saldo final de \$160.000. La amortización del mes sería de \$1.600 que sumada al saldo del balance anterior de \$40.000 suma \$41.600, lo que genera un inmovilizado neto de \$118.400.

Las existencias de productos terminados corresponden al saldo inicial de \$14.400 mas lo fabricado en el mes \$22.860 menos el costo de lo vendido \$20.340, lo que entrega \$16.920. Para las materias primas al saldo inicial de \$19.620 se le adicionan las compras del mes por \$19.620. Por su lado, el saldo inicial de las materias primas es de \$19.620, que más las compras del mes de \$19.620 y menos el consumo del mes de \$22.860 entrega un saldo final de \$16.380.

Los clientes corresponden al saldo inicial mas las ventas de mes y menos los cobros de octubre (3 meses), esto es: $\$85.000 + \$33.900 - \$25.000 = \93900 . Por su parte el saldo de disponible según el presupuesto de tesorería será de $-\$26.216$. Así, el activo total dará como resultado \$219.384.

- El pasivo

El capital se mantendrá en \$20.000 para todo el periodo ya que no se prevén aumentos o disminuciones. Las reservas se mantendrán en su saldo inicial, ya que los resultados de cada periodo no se incluirán hasta fin de año, así el capital propio será: $\$57.020 + \$20.000 + \$3716$ (resultado enero) = \$80.736.

El exigible bancario no varía hasta marzo y se mantiene en \$35.000. Los acreedores corresponden a la compra del activo inmovilizado, en cuanto la compra será de \$90.000, cancelándose el 50% al contado, quedando un saldo de \$45.000.

Los proveedores representan al saldo inicial de \$53.000 mas las compras del mes por \$19.620, menos los pagos de la compras de octubre (3 meses) por \$15.000, así el saldo final será de \$57.620.

Los ajustes corresponden a la diferencia entre los gastos de personal y generales determinados en el cuadro 3.5 (detalle de gastos indirecto por secciones) y el cuadro 3.7 (Presupuesto de tesorería). Es decir, $\$7.807 - \$6.778 = \$1.029$. El impuesto por pagar será \$0 al no producirse deuda tributaria.

Dado todos estos datos, el capital exigible será de: $\$35.000 + \$45.000 + \$57.620 + \$1.029 + \$0 = 138.649$. Lo que producirá que para el mes de enero proyectado el pasivo total sea de: $\$80.736 + \$138.649 = \$219.385$.

La empresa presenta altos niveles de inventarios lo que afecta a su liquidez y esto aumenta el riesgo financiero. Al realizar la proyección de flujos de tesorería vemos que en la mayoría de los periodos sufrirá de un déficit en su caja, que naturalmente deberá financiar, lo que genera un encarecimiento de la operación. Si no se toman medidas, sobre todo en cuanto al plazo de cobro a clientes y el manejo de stock, la empresa se vera siempre enfrentada a esta situación. Esto se puede mejorar disminuyendo los plazos a clientes, por ejemplo cobrando a 30, 60 y 90, o también generando incentivos para el pago al contado, como descuentos por pronto pago.

En el caso de las existencias se puede tratar de aumentar los plazos de pago, reevaluar los plazos y las cantidades de compra (cuando y cuanto comprar), además tratar de que los proveedores corran con el costo del almacenamiento de las materias primas en sus bodegas, etc.

3.2.2 Plan financiero a corto plazo de C.P.G, en base al método de porcentaje de ventas²²

3.2.2.1 Información de partida

C.P.G es una compañía fundada hace 10 años; Manufactura y vende productos genéricos en el mercado de consumo. A continuación se presenta la información de los estados financieros de los últimos 3 años.

Cuadro 3.9 Estados Financieros C.P.G: X1 - X3				
Estado de Resultados		x1	x2	x3
Ventas		200,00	240,00	288,00
(-)Costo de ventas		110,00	132,00	158,40
Margen Bruto		90,00	108,00	129,60
(-)Gastos de venta, generales		30,00	36,00	43,20
BAIT		60,00	72,00	86,40
(-)Intereses		30,00	45,21	64,04
BAT		30,00	26,79	22,36
(-)Impuestos		12,00	10,72	8,94
Utilidad neta		18,00	16,07	13,42
(-)Dividendos		5,40	4,82	4,02
Capital de accionistas		12,60	11,25	9,40
Balance general				
		x0	x1	x2
Activos		600,00	720,00	864,00
Efectivo y equivalentes		10,00	12,00	14,40
Cuentas por cobrar		40,00	48,00	57,60
Inventarios		50,00	60,00	72,00
Activos fijos		500,00	600,00	720,00
Pasivos		300,00	407,40	540,15
Cuentas por pagar		30,00	36,00	43,20
Deuda a corto plazo		120,00	221,40	346,95
Deuda a largo plazo		150,00	150,00	150,00
Capital de los accionistas		300,00	312,60	323,85
Total Pasivos		600,00	720,00	864,00

Supondremos que solo se cuenta con esta información, entonces, para formular el plan, pronosticaremos las ventas para el próximo año, presumiendo que la mayoría de las partidas del estado de resultado y balance general mantendrán la misma proporción sobre ventas que el año anterior.

El primer paso es examinar lo estados financieros para determinar que partidas conservan una proporción fija respecto de las ventas, esto permitirá conocer que

²² Bodie, Zvi & Merton, Robert.: “Finanzas”.

partidas se pueden proyectar en base a las ventas y cuales necesitaran de otra base de proyección.

Cuadro 3.10 Estados Financieros C.P.G en proporcion a ventas: X1 - X3					
Estado de Resultados		x1	x2	x3	
Ventas		100,00%	100,00%	100,00%	
(-)Costo de ventas		55,00	55,00	55,00	
Margen Bruto		45,00	45,00	45,00	
(-)Gastos de venta, generales		15,00	15,00	15,00	
BAIT		30,00	30,00	30,00	
(-)Intereses		15,00	18,80	22,20	
BAT		15,00	11,20	7,80	
(-)Impuestos		6,00	4,50	3,10	
Utilidad neta		9,00	6,70	4,70	
(-)Dividendos		2,70	2,00	1,40	
Capital de accionistas		6,30	4,70	3,30	
Balance general		x0	x1	x2	x3
Activos		360,00%	360,00%	360,00%	
Efectivo y equivalentes		6,00	6,00	6,00	
Cuentas por cobrar		24,00	24,00	24,00	
Inventarios		30,00	30,00	30,00	
Activos fijos		300,00	300,00	300,00	
Pasivos		203,70	225,10	244,30	
Cuentas por pagar		18,00	18,00	18,00	
Deuda a corto plazo		110,70	144,60	174,20	
Deuda a largo plazo		75,00	62,50	52,10	
Capital de los accionistas		156,30	134,90	115,70	
Total Pasivos		360,00%	360,00%	360,00%	

Como segundo paso se deben pronosticar las ventas; cuidando de que la proyección sea lo bastante buena se necesitara de un adecuado modelo de proyección, en el que se hará necesario incluir información interna tanto como externa, obteniendo con ello una mejor visión de futuro dado que las empresas tienden a engeguerse solo en sus operaciones y no incluyen datos importantes del entorno que pudiesen afectar significativamente sus expectativas. Para el ejemplo en desarrollo se prevé un aumento de las ventas de un 20% para el próximo año, lo que significan ventas por \$345.6 millones.

Para el tercer paso se deberán pronosticar las partidas del estado de resultado y el balance general, las que se supone, mantiene una razón constante con las ventas. Como ultimo paso se proyectaran las partidas no relacionadas proporcionalmente con las ventas. El pronostico de ventas para el x4 es de \$345.6 *0.55 (proporción de los costos de venta sobre venta) lo que entrega costos de ventas proyectados para el x4 por \$190.08. A continuación se detallan todas las partidas.

3.2.2.2 Cuadro de proyección de los estados financieros

Cuadro 3.11 Proyección del Estado de Resultado y Balance General al x4					
Estado de Resultados		x1	x2	x3	x4(p)
Ventas		200,00	240,00	288,00	345,60
(-)Costo de ventas		110,00	132,00	158,40	190,08
Margen Bruto		90,00	108,00	129,60	155,52
(-)Gastos de venta, generales		30,00	36,00	43,20	51,84
BAIT		60,00	72,00	86,40	103,68
(-)Intereses		30,00	45,21	64,04	87,26
BAT		30,00	26,79	22,36	16,42
(-)Impuestos		12,00	10,72	8,94	6,57
Utilidad neta		18,00	16,07	13,42	9,85
(-)Dividendos		5,40	4,82	4,02	2,96
Capital de accionistas		12,60	11,25	9,40	6,89
Balance general					
		x0	x1	x2	x3
Activos		600,00	720,00	864,00	1.036,80
Efectivo y equivalentes		10,00	12,00	14,40	17,28
Cuentas por cobrar		40,00	48,00	57,60	69,12
Inventarios		50,00	60,00	72,00	86,40
Activos fijos		500,00	600,00	720,00	864,00
Pasivos		300,00	407,40	540,15	703,56
Cuentas por pagar		30,00	36,00	43,20	51,84
Deuda a corto plazo		120,00	221,40	346,95	501,72
Deuda a largo plazo		150,00	150,00	150,00	150,00
Capital de los accionistas		300,00	312,60	323,85	333,24
Total Pasivos		600,00	720,00	864,00	1.036,80

3.2.2.3 Análisis a las proyecciones del modelo de porcentaje de ventas de C.P.G

Se ha determinado que las partidas del estado de resultado siguen, hasta antes del BAIT, un aumento proporcional a las ventas de cada año, es por ello que la proyección de estas partidas se realizara en base a multiplicar su proporción en base a las ventas por las ventas del año en cuestión. Abordemos ahora el caso de los intereses; suponiendo una tasa del 8% para deudas de largo plazo y de un 15% para deudas de corto plazo, aplicaremos estas tasas a la deuda vigente al comienzo del ejercicio, es decir, al saldo final del año anterior: $150.00 * 8\% + 501.72 * 15\% = \87.26 millones. Lo anterior se genera en el caso de que la empresa no realice pagos de los principales de las deudas o, en otro caso, mantenga una deuda constante por esos valores con las instituciones financieras.

Par el caso de los impuestos, estos serán de un 40% sobre el BAT, ósea: $\$16.42 * 40\% = \6.57 millones. La política de dividendos es clara, un 30% sobre la utilidad

neta, esto es: $\$9.85 * 30\% = \2.96 millones. Con esto el cambio de capital para los accionistas resulta ser de $\$6.90$ millones para el ejercicio, lo que sumado al saldo del año anterior ($\$333.24 + \6.90) nos entrega un capital de $\$340.14$ millones al balance.

Dado que los activos tiene un aumento proporcional a las ventas (360%), estos serán para el año proyectado: $\$345.6 * 360\% = \1244.16 millones, con lo que se consigue un aumento en el año de $\$207.36$ millones.

Para los pasivos resulta lo siguiente: las cuantas por pagar son proporcionales, así es que el importe para el año será de: $\$1244.16 * 18\% * 100/360 = \62.21 millones, con lo que se obtiene un aumento de $\$10.37$ millones.

3.2.2.4 Formula de financiamiento adicional necesario

Como sabemos la función esencial de la planificación de corto plazo será la de advertir al administrador financiero en cuanto a la situación de liquidez en el futuro cercano, es decir, informara sobre eventuales déficit o superávit de la situación de tesorería. Con esta información se podrán generar actividades que resuelvan la inversión o financiamiento de los montos según sean estos faltantes o sobrantes. Es por ello que para terminar con el análisis del ejemplo, se utiliza una formula que informa sobre el monto de los fondos adicionales que serán necesarios recaudar para la operación del próximo año. Se pretende que estos fondos adicionales se obtengan con emisión de nuevas acciones, un mayor endeudamiento o una combinación de ambos. **La formula** se presenta a continuación:

Financiamiento Adicional Necesario	=	Cambio de activos	-	Aumento de utilidades retenidas	-	Aumento de cuentas por pagar
--	---	----------------------	---	------------------------------------	---	---------------------------------

Para el ejemplo en desarrollo esto quedaría como sigue:

Financiamiento adicional Necesario = $\$207.36 - \$6.9 - \$10.37 = \190.09 millones.

Para este ejemplo se ha determinado que el total del financiamiento adicional provendrá del aumento de la deuda de corto plazo, por lo que esta pasa de \$501.72 millones el año x3 a \$691.81 millones para el año x4.

3.3 TEORIA DE LOS INDICADORES FINANCIEROS²³

3.3.1 Introducción

Un indicador financiero es una relación de las cifras de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca de su comportamiento; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Al realizar el análisis de una empresa, cualquiera sea el tipo o tamaño de esta, a través de la aplicación de “Indicadores financieros”, se debe saber que existen dos marcados y, a la vez, relacionados puntos de vista, los que cubren dos facetas a ser tomadas en cuenta para una evaluación seria:

- **La solvencia de capacidad**

Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago, es decir, que una empresa tiene bienes suficientes en su activo, para responder al pasivo exigible.

- **La solvencia de puntualidad**

Se define como la capacidad para hacer frente a las obligaciones de pago, en las fechas de vencimiento (puntualmente).

²³ Umaña, Benito. “Web: <http://pehuen.chillan.ubiobio.cl/~benito/>”.

3.3.2 La solvencia de capacidad

El análisis de la solvencia de capacidad, tiene por objeto determinar la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos de corto plazo sobre la base de sus activos más líquidos (activo circulante). Puede dividirse en:

3.3.2.1 Concepto de solvencia final y corriente

Solvencia final o solvencia de garantía, que se define como “Activo total - Capital propio”, lo que se conoce como valor contable de la empresa. La solvencia final sitúa a una empresa en una perspectiva de liquidación.

La **Solvencia corriente**, se determina al contemplar el total de activo circulante y de pasivo circulante y nos dice si una masa queda cubierta por otra. La solvencia corriente al contrario de la solvencia final considera a la empresa en funcionamiento y se mide a través del *fondo de maniobra y de los indicadores de solvencia*.

3.2.2.2 Indicadores de liquidez

A través de los “**Indicadores de liquidez**”, y como queda de manifiesto en el párrafo anterior, se determina la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia, mientras más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad, ya que permite establecer un conocimiento con relación a como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura de circulante.

Los **indicadores de liquidez** más utilizados son: *Capital de Trabajo*, la *razón circulante*, la *prueba ácida* y la *razón disponible*.

1. **Capital de trabajo** = Activo circulante - Pasivo circulante (*Unidades Monetarias*)

Expresa en términos de valor, lo que la razón circulante presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros activos circulantes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

2. **Razón circulante** = Activo circulante / Pasivo circulante (*Porcentaje*)

También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa de afrontar sus compromisos; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

3. **Razón ácida** = (Activo circulante – Stock) / Pasivo circulante (*Porcentaje*)

Esta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

4. **Razón disponible** = (Caja + Banco) / Pasivo circulante (*Porcentaje*)

Si bien esta razón se considera como un indicador de liquidez, no necesariamente la presencia de una buena cifra (porcentaje) significa una mejor posición para la empresa. Debemos recordar que una empresa que maneja altos niveles de efectivo, no es lo que se puede denominar “eficiente” en el manejo de los recursos.

Aspectos a considerar en el análisis de una empresa comercial

Para el comportamiento de los **indicadores de liquidez** hay que tener en cuenta tres aspectos, en primer lugar los **inventarios** por ser el rubro más importante, las **ventas al crédito**, por ser la mayor que maneja este tipo de empresas, lo que simboliza que la cartera es significativa, y por último, la **inversión** a corto plazo.

Factores a considerar para el estudio de la liquidez en una empresa en marcha

La **calidad de los activos circulantes**, esto involucra el concepto de “convertibilidad en efectivo”; el siguiente aspecto es la **exigibilidad** de los pasivos circulantes, esto relaciona la comparación de los activos circulantes con los pasivos circulantes; y por último la **estacionalidad** de las ventas; que se refiere a como influye el nivel de cartera.

3.3.3 La solvencia de puntualidad

Su finalidad es evaluar la capacidad de la empresa para responder puntualmente con sus compromisos; en otras palabras, tratan de medir la eficiencia con

la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez o de solvencia de capacidad, debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera, lo que nos permitiría conocer y evaluar el tiempo transcurrido estimado de realización del valor agregado de la producción o, en el caso de las empresas comerciales, de materialización del margen de utilidad por la intermediación del bien o servicio.

El estudio de la tendencia a la puntualidad, comprende el cálculo de las rotaciones de las partidas más importantes operativamente del activo y pasivo circulante. En esta situación se encuentran las cuentas de **clientes** y de **existencias** en el activo circulante y las cuentas de **proveedores** en el pasivo circulante y su correspondiente periodo de permanencia.

3.3.3.1 Indicadores de actividad

Hablar de Solvencia de puntualidad es hablar de **“Indicadores de actividad”**. Algunos indicadores de actividad son:

1. **Rotación de cartera** = Ventas a crédito en el período / Cuentas por cobrar promedio (*Veces*)

La rotación de cartera establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación esta de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la empresa. Para éste último comparativo es preciso calcular el número de días de rotación de las cuentas por cobrar.

2. **Rotación de inventarios** = Costo de la mercancía vendida en el período / Inventario promedio (*Veces*)
3. **Rotación de activos circulantes** = Ventas / Activos operacionales (*Veces*)
4. **Rotación de proveedores** = Compras a crédito / Cuentas por pagar promedio (*Veces*)

5. **Rotación de proveedores** = $\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365 \text{ días} / \text{Compras a crédito (Días)}$

3.3.3.3 Indicadores de endeudamiento

Tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo en que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

Cuentas que pueden modificar sustancialmente el concepto del analista acerca del endeudamiento de una empresa

Las cuentas que pueden modificar sustancialmente el concepto del analista acerca del endeudamiento de una empresa, son aquellos pasivos que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se puede postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, teniendo en cuenta la conveniencia del acreedor y de la empresa; de igual manera entre las cuentas del patrimonio de cuyo valor no existe una absoluta certeza y que, no son materia de este trabajo.

Como ejemplo de indicadores de endeudamiento podemos mencionar, la **Razón de endeudamiento**, que involucra la sumatoria de pasivos de corto y largo plazo con relación al Capital propio; esto nos brinda el porcentaje de participación de las deudas con terceros ajenos a la empresa, con relación al capital con que se cuenta. Lo anterior se grafica como:

Razón de endeudamiento = $(\text{Deuda largo plazo} + \text{deuda corto plazo}) / \text{Capital propio (Porcentaje)}$.

Capítulo 4

**“Programa  BioFin  de planificación
financiera de corto plazo”**

4.1 MANUAL DEL SOFTWARE ► BIOFIN ◀

Antes de abordar el uso práctico del modelo que se presenta en esta memoria de título es necesario, a nuestro juicio, definir las características teóricas que este presenta, es decir, la naturaleza de las directrices que hacen que este modelo funcione y como estas se han planteado en su confección. Primeramente definiremos nuestro modelo como matemático, dentro de los cuales existen tres que son claramente identificables²⁴:

- Modelos de ecuaciones simultáneas.
- Modelos de Programación lineal.
- Modelos de programación por objetivos.

Nos centraremos ahora en el **modelo matemático de ecuaciones simultáneas**, dado que este representa la estructura fundamental en la que se basa el modelo que hemos desarrollado. Este tipo de modelos cuenta con una estructura más simple que los demás modelos matemáticos, esto por que se confeccionan a partir de una serie de variables, que actúan en cadena dentro de ecuaciones relacionadas, es decir, el valor o resultado de una ecuación o variable, determina el valor de otra relacionada.

Para comprender mejor la dinámica de este tipo de modelos presentaremos a continuación un ejemplo muy simple, pero innegablemente didáctico en cuanto a lo recientemente expuesto:

$$A = 4B$$

$$C = (1-G) A$$

$$A + C = F$$

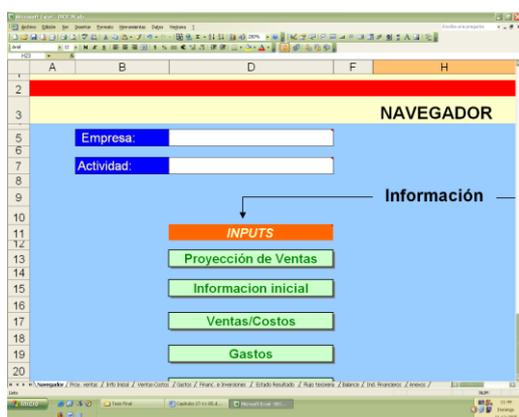
Si para la construcción del modelo utilizáramos las variables **B** y **G** como input, ósea, reemplazar estas incógnitas por datos, obtendríamos los valores (output) de **A**, **C** y **F**.

²⁴ Díez de Castro, L. & López Pascual, J.: "Dirección financiera, planificación, gestión y control".

Delimitada y expuesta la naturaleza fundamental del modelo confeccionado, cabe ahora la necesidad de explicar, en términos prácticos, la forma en que este debe ser utilizado, es decir, como se realizara el ingreso de datos a los módulos correspondientes, o sea, que tipos de datos serán los que se ingresen y que grado de agregación o disgregación deben presentar. Además, explicaremos la forma en que los estados proyectados se auto confeccionan y de como se construyen los indicadores financieros en el cuadro de mando y la relación de estos con la información de los estados financieros proyectados.

4.1.1 Inputs del software ► BIOFIN ◀

4.1.1.1 Navegador



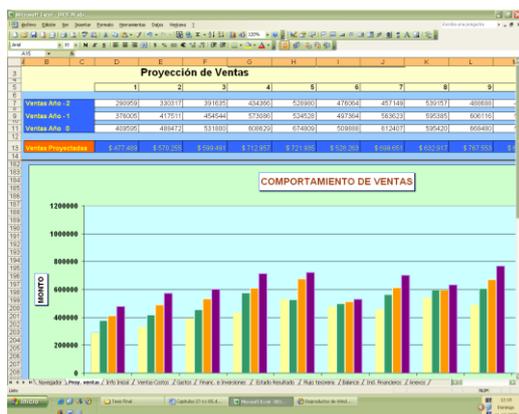
El navegador como bien su nombre lo indica, corresponde a un menú en donde existen varios links (conexiones o vínculos) a los distintos módulos de entrada (input) y salidas (output) de información. Si bien, por regla general, los input y output de información se realizan en los módulos correspondientes, también existen en algunas ocasiones salidas de información en los módulos de input y viceversa. Por ejemplo: en el caso del módulo de **ventas proyectadas**, en donde además de ingresar información

(input) histórica de las ventas, se obtiene en el mismo, el resultado de la proyección (output), el cual se vinculara con el módulo de **ventas y costos de venta**.

Para acceder a los diversos módulos del programa, claramente identificados por sus nombres (Botones verdes), deberá hacer un clic con el botón izquierdo del *Mouse* sobre el vínculo seleccionado. En todos los módulos se presenta un submenú en la parte superior de cada uno de ellos; este submenú consta de vínculos claramente identificados, que proporcionan el acceso al navegador (botón izquierdo), a la pagina inmediatamente anterior (botón central) y a la pagina inmediatamente posterior (botón derecho). Naturalmente esto varia en la primera y ultima pagina en donde no existe un botón central (pagina anterior) y uno derecho (pagina posterior) respectivamente.

Además, se presentan unas celdas, en donde el usuario puede incluir el nombre y la actividad de la empresa afecta a planificación. Esto permite, por ejemplo, si se quisieran imprimir los módulos o enviarlos por correo electrónico, identificar a quien corresponde la información que se presenta.

4.1.1.2 Proyección de ventas

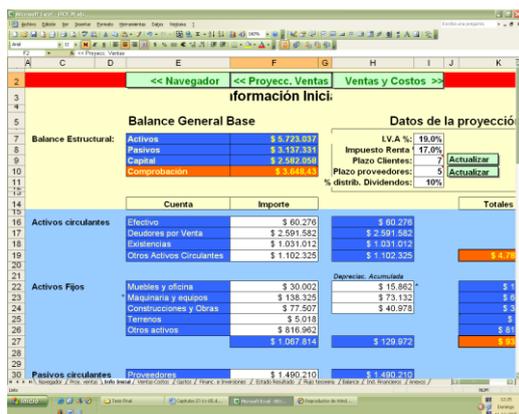


En este módulo se presentan 3 filas disponibles de ser llenadas con la información de las ventas mensuales de los últimos 3 años de operación, obtenidas de los *Estados de Resultado* de la empresa correspondientes a tales periodos de tiempo. Se comienza desde

el mes mas antiguo del año más antiguo, llenando las celdas desde la primera fila de arriba y de izquierda a derecha.

El programa, a través de formulas matemáticas, calculara automáticamente las ventas mensuales proyectadas, sobre la base del modelo “mínimos cuadrados” o “crecimiento porcentual”. Estas ventas serán la base para todo el modelo. Conjuntamente se presenta un grafico, el que ilustra la tendencia de las ventas mensuales proyectadas, sobre la base de la información histórica.

4.1.1.3 Información Inicial



Aquí existe un panel principal superior, en donde se presenta un balance

estructural, que demuestra el equilibrio entre las cuentas de Activo y Pasivo-

Patrimonio representado por el ítem “Comprobación”, el que debiese de tener un resultado cero (0). Además se incluye, en este panel, entradas de datos correspondientes a variables exógenas y endógenas de la empresa, que resultan determinantes para ella e ineludibles

para una correcta planificación financiera. A este respecto las celdas de input asociadas al IVA, impuesto a la renta, distribución de dividendos e intereses a clientes se ingresarán como números enteros y se presentan automáticamente como porcentajes; a su vez los plazos de clientes y proveedores se deberán ingresar en meses; una vez ingresados estos plazos se debe actualizar la información, debido a que existe un programa asociados a ellos, por lo que se deberán pulsar los botones en verde.

Estado de Resultados Base	
Estructura de Resultado	
Ingresos Totales	\$ 427.081
Costos y Gastos Totales	\$ 6.011.008
Impuesto a la Renta	\$ 78.793
Resultado Operación	\$ 348.348
Comprobaciones	\$ 0
Cuenta Importe	
Resultado Operacional	
Ingresos por Explotación	\$ 249.831,00
Costos de Explotación	\$ 142.161,00
Margen de Explotación	\$ 107.670,00
Gastos de Adm. y Vent.	\$ 1.657.861,00
Total Resultado Operación	\$ 440.899,00
Resultado no Operacional	
Ingresos Financieros	\$ 112.589,00
Otros Ingresos	\$ 64.665,00
Gastos Financieros	\$ 99.856,00
Otros Gastos	\$ 111.128,00

Los ítems de *activo circulante, pasivo circulante, pasivo largo plazo y capital*, en el caso del “Balance General Base”; y los de *resultados operacionales y no operacionales*, para el “Estado de Resultado Base”, constan de celdas en blanco las que son (aquí y en todos los módulos) sujetas a ser llenadas por el usuario como input de información.

En estas celdas se incluirán los valores de cada cuenta o tipos de cuenta (Ej.: Otros activos) que se presenten en el último balance general inmediatamente anterior al periodo de planificación. Esta información se utilizará como punto de partida para la proyección de los *Estados Financieros* y de ella se obtendrán las bases de comparación resumida en el módulo de “Indicadores financieros”.

4.1.1.4 Presupuesto Cobros y Pagos

Presupuesto de Cobranza y Pagos						
% Costo en base a ventas históricas:						
Margen	Alto 1					
Ingresos	\$ 7.064.948					
Costo de ventas	88,18%					
Cuadro resumen saldos finales:						
Ingresos por Ventas	\$ 2.280.916					
Proveedores	\$ 1.594.938					
Reservaciones	\$ 128.028					
IVA por Pagar (Debita)	\$ 33.966					
Reservaciones IVA Debita						
1	2	3	4	5	6	7
P.F. Reservas	\$ 1.031.012	\$ 1.031.012	\$ 1.031.012	\$ 1.031.012	\$ 1.031.012	\$ 1.031.012
Compras	\$ 416.265	\$ 489.937	\$ 510.942	\$ 607.221	\$ 610.056	\$ 453.427
P.A. Compras	\$ 76.088	\$ 83.088	\$ 97.078	\$ 111.374	\$ 115.911	\$ 86.181
P.F. Reservas	\$ 1.031.012	\$ 1.031.012	\$ 1.031.012	\$ 1.031.012	\$ 1.031.012	\$ 1.031.012
Pagos a Proveedores	\$ 1.489.012	\$ 1.589.088	\$ 1.657.788	\$ 1.937.077	\$ 1.972.212	\$ 1.374.142
Pagos a Proveedores	\$ 1.077.123	\$ 1.113.723	\$ 1.203.123	\$ 1.193.848	\$ 1.025.041	\$ 689.848
P.F. Proveedores	\$ 1.388.481	\$ 1.657.788	\$ 1.830.472	\$ 1.573.527	\$ 1.374.142	\$ 1.277.688
Pago de Intereses	\$ 24.319	\$ 25.366	\$ 24.985	\$ 24.985	\$ 21.037	\$ 10.844

Este módulo presenta un panel superior

de resumen en el que se identifican las ventas y los costos asociadas a ellas. A partir de las ventas para el año afecto a planificación, se determinarán los costos de venta y distribución a través de la aplicación de porcentajes, que se obtendrán de la información histórica de la empresa contenida en los *Estados de Resultados* anteriores.

Los saldos mensuales se utilizarán para la confección de los *Estados de Resultado* proyectados. Los saldos finales para el año 1 en el cuadro resumen, de las cuentas de clientes, proveedores y existencias, se generaran automáticamente de acuerdo con la información incluida para las proyecciones en este modulo.

Los saldos finales mensuales de estas cuentas, incluido el IVA, se ocuparan en la confección de los *Balances* y los *Estados de Resultado* proyectados.

4.1.1.5 Gastos de admin. y Ventas

El panel principal muestra un cuadro resumen de las ventas y requiere la aplicación de un porcentaje de gastos operacionales (administración y ventas) que se obtendrá de la información histórica incluida en los *Estados de Resultado*²⁵, lo que generara la cuantificación en dinero de estos gastos sobre las ventas.

Para cada ítem de gasto (oficina, sueldos, etc.) se deberá aplicar un porcentaje histórico; este porcentaje será la participación que posea cada uno, dentro de los gastos de administración y ventas totales. Estos porcentajes se obtienen sobre la base de la información histórica, incluida en “Anexos”, en donde se determina una

media mensual, conforme a cada mes de cada año de información.

	1	2	3	4	5	6
Gastos de oficina	\$ 3.777,51	\$ 4.129,41	\$ 3.338,89	\$ 5.510,14	\$ 3.763,10	\$ 4.421,81
Pagos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Saldos por pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sueldos y Honorarios	\$ 63.223,10	\$ 64.664,83	\$ 61.276,16	\$ 67.625,63	\$ 64.767,93	\$ 76.578,25
Pagos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Saldos por pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos habituales	\$ 66.633,23	\$ 24.309,72	\$ 26.062,86	\$ 26.237,35	\$ 27.030,14	\$ 29.837,96
Pagos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Saldos por pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Publicidad y distribucion	\$ 17.375,21	\$ 14.629,74	\$ 16.029,59	\$ 11.824,59	\$ 18.264,18	\$ 22.722,14

En cuanto a los pagos de estos gastos, el programa esta prediseñado para generarlos de forma automática en el mismo mes en que se producen; esto puede ser alterado por el usuario, si determina que los pagos no se deben, o pueden, realizar el mismo mes, ya que la fila no se encuentra protegida y sus valores pueden ser modificados. (Celda en blanco).

²⁵ Creemos que en el caso de costos y gastos relacionados a las ventas, existe históricamente una relación proporcional, que se debiera mantener relativamente estable en los periodos afectos a proyección.

4.1.1.6 Financiación e Inversiones

Este módulo, en su panel principal, muestra dos cuadros resúmenes; el primero de ellos tiene que ver con la depreciación que sufren los tipos de activo definidos como “*Activos Fijos*”, acá el usuario deberá ingresar los porcentajes anuales de depreciación que estos sufren, dependiendo de sus años de vida útil, por Ej. Un activo que tiene una vida útil de 20 años, se depreciara un 5% cada año.

The screenshot shows a software interface with a menu bar at the top: << Navegador >> << Gastos Adm. y Ventas >> Estado de Resultado >>. Below the menu is a table titled 'Tabla Depreciación' with columns for 'Muebles y Oficinas', 'Maquinaria y Equipos', and 'Construcciones y Obras'. The depreciation rates are 10.00%, 5.00%, and 2.00% respectively. Below this is a summary table for 'Financiación e Inversiones' with columns 1 through 6. The 'Financiación e Inversiones' table shows values for 'Muebles y Oficina' and 'Capital y Reservas' across six periods.

	1	2	3	4	5	6
Financiación e Inversiones						
Financiación de Capital						
Capital y Reservas	\$ 1.700.730,00	\$ 1.700.730,00	\$ 1.700.730,00	\$ 1.700.730,00	\$ 1.700.730,00	\$ 1.700.730,00
Inversiones						
Muebles y Oficina						
S1 Muebles y Oficina	\$ 14.140,00	\$ 14.022,17	\$ 13.904,35	\$ 13.786,52	\$ 13.668,69	\$ 13.550,87
Compras						
I.V.A. compras	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación	\$ 117,80	\$ 127,47	\$ 138,05	\$ 148,64	\$ 159,23	\$ 169,81
Saldo	\$ 14.022,17	\$ 13.904,35	\$ 13.786,52	\$ 13.668,69	\$ 13.550,87	\$ 13.432,87

El segundo cuadro resumen presenta en saldo inicial de la cuenta de “Capital y reservas”, y que será útil, en el caso de que existiesen aumentos de capital en el periodo de planificación.

La información del módulo, al igual que el panel principal, se divide en dos partes; la primera abarca la *Financiación* e incluye los aumentos de capital. Los aumentos de capital, tendrán que ser introducidos por el usuario.

La segunda sección del modulo, denominada *Inversiones*, presenta las compras netas proyectadas de activos fijos correspondientes a *Muebles y Oficinas, Maquinarias y Equipos, Construcciones y Obras, Terrenos y Otros Activos*, que tendrá que introducir el usuario en los meses correspondientes, dependiendo de sus planes de inversión para el periodo; Además se incluirá aquí, la depreciación que afectara a estos activos fijos por comprar, sumada a la depreciación que sufrirán los activos fijos que proviene de los periodos anteriores. Obviamente en el caso de los *Terrenos y Otros Activos*, estos no presentaran Depreciación que los afecte.

4.1.2 Outputs del software ► BIOFIN ◀

4.1.2.1 Estado de Resultado

	2	3	4
Ingresos por Explotación	\$ 570.255,00	\$ 599.491,33	\$ 712.956,67
Costos por Explotación	\$ 489.936,95	\$ 510.941,82	\$ 607.220,51
Margen de Explotación	\$ 80.318,05	\$ 88.549,41	\$ 105.736,15
Gtos de Admin. y Venta	\$ 108.064,23	\$ 112.716,42	\$ 119.568,69
Depreciación	\$ 955,55	\$ 955,55	\$ 955,55
Resultado Operacional	\$ 28.701,73	\$ 25.122,55	\$ 14.788,38
Otros Ingresos Operacion.	\$ 90.947,44	\$ 92.970,33	\$ 95.436,04
Otros Ing. / (Egr.) financ.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Ingresos no Operac.			
Otros egresos Operación	\$ 28.915,47	\$ 25.429,07	\$ 26.725,99

	3	4
Resultado antes de Impue.	\$ 42.418,71	\$ 53.921,67
Impuesto a la Renta	\$ 7.211,18	\$ 9.166,68
Utilidad/(Pérdida) neta	\$ 35.207,53	\$ 44.754,99
Dividendos	\$ 3.520,75	\$ 4.475,50
Utilidad/(Pérdida) ejercicio	\$ 31.686,77	\$ 40.279,49

Se encuentran en este segmento las cuentas de resultado proyectadas, sobre la base de la información histórica, proyecciones en base a formulas y datos ingresados en los módulos de “Input” correspondientes. Sobre la base a las ventas, costos y gastos mensuales obtenidos por la empresa se busca calcular el “Impuesto” sobre el resultado; además se incluye una “distribución de dividendos” en el caso de que se contemplase o proyectase como política de la empresa en el periodo de proyección; porcentaje que deberá ser ingresado en el modulo

“Información inicial” del programa. Cabe destacar además, la inclusión del ítem “Otros ingresos o (egresos) financieros”, el que para su calculo incluye los intereses generados por las “Inversiones de corto plazo” menos el generado por la utilización de la “Línea de crédito” y por un “Préstamo a corto plazo” o la porción de corto plazo de uno a largo plazo. En definitiva se obtiene una “Utilidad o (perdida)” para cada periodo de proyección, la que será utilizada por el modulo “Balance general”.

4.1.2.2 Presupuesto de Tesorería

En su panel principal este modulo presenta tres cuadros para el ingreso de datos, determinantes por su implicancia en la información que se proyecta. En el primero de

ellos, se entrega la posibilidad al usuario de fijar una política, o en este caso un monto fijo, de saldo en efectivo; este “Input” incide en el resultado final de cada periodo, debido a que influencia en alguna medida los montos destinados a inversiones de corto plazo o la utilización de la línea de crédito o incluso préstamo en caso de escasez de recursos.

	1	2	3	4	5
Préstamo efectivo	\$ 2.000				
Saldo inv. de Efectivo	\$ 60.270,00				
Inversiones (Coloc.)/Resc.	\$ 122.918,96	\$ 98.079,38	\$ 44.114,24	\$ 20.468,88	\$ 21.908,20
Línea de Crédito	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Superávit o Deficit Total	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Superávit o Deficit acum.	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 6.000,00	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00

En segundo lugar se muestra el cuadro de “Saldos iniciales de préstamo” junto a sus interés aplicable; esta información será utilizada en el modulo “Anexos” para el manejo directo del usuario, en cuanto a las amortizaciones y la decisión de solicitar un nuevo préstamo. Los saldos iniciales de Inversiones y Línea de crédito se muestran en el tercer cuadro; la diferencia de estos saldos y el interés que se les aplica, se utiliza para la proyección de los “movimientos” de estos ítems en el modulo de “Anexos”, que finalmente se presenta en el mismo Flujo de tesorería.

	4	5	6	
Inversiones (Coloc.)/Resc.	\$ 6.124,74	\$ 111.950,17	\$ 239.860,35	\$ 324.923,86
Línea de Crédito	\$ 36.128,97	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Superávit o Deficit Total	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Superávit o Deficit acum.	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00	\$ 60.000,00	\$ 70.000,00

Las celdas en blanco, en el panel superior, se utilizaran para la colocación de intereses, de cada periodo, de los ítems de Inversión y Línea de crédito, debido a que estos pueden sufrir variaciones en cada uno de ellos. En conclusión y de acuerdo a lo calculado automáticamente por el programa, el flujo de “recursos monetarios” se resume en un monto fijo destinado a efectivo (política de efectivo determinada por el usuario), el pago de la “Línea de crédito” si esta presenta un saldo a cubrir y en caso de superávit su colocación en “Inversiones”. En caso de resultado negativo, se utilizara primeramente lo invertido y en caso de no ser suficiente la utilización de la “Línea de crédito”.

4.1.2.3 Balance

Concluyendo con los segmentos o módulos correspondientes a proyecciones de estados financieros, se encuentra el “Balance”; es acá donde se conjuga la información generada por la situación inicial, los input considerados en los módulos anteriores y las salidas de información de los mismos.

Como se puede apreciar no contempla recuadros en su panel superior ni tampoco “celdas en blanco”, lo que hace evidente que se trata de un modulo de salida de información en un cien por cien. La información que se presenta, entonces, no esta sujeta a variaciones por parte del usuario y por lo tanto se contempla la “cuadratura” de las cuentas de activo y pasivo-patrimonio

	1	2	3
Total Activos	\$ 6.047.176,10	\$ 6.157.789,04	\$ 6.130.078,78
Activo Circulante	\$ 4.980.317,05	\$ 5.091.886,14	\$ 5.065.131,43
Efectivo	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	\$ 30.000,00
Deudores por Venta	\$ 2.708.394,78	\$ 2.838.655,75	\$ 2.901.794,43
Existencias	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00
Inversiones a Plazo	\$ 128.585,87	\$ 99.893,39	\$ 0,00
Otros Activos Circulantes	\$ 1.102.325,00	\$ 1.102.325,00	\$ 1.102.325,00
Activo Fijo	\$ 1.066.858,45	\$ 1.065.902,90	\$ 1.064.947,35
Muebles y Oficina	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00
Maquinarias y Equipos	\$ 138.325,00	\$ 138.325,00	\$ 138.325,00

4.1.3 Anexos del software ► BIOFIN ◀

Se hace necesario, para el funcionamiento del modelo, el modulo “Anexos”. En el se encuentran diversos paneles de calculo, los que utilizan información extraída de los módulos precedentes la que, agregados otros datos, permitirán completar los “Estados Financieros Proyectados”. Como se observa en los dos primeros paneles de calculo, se deben ingresar los montos de costos y gastos respectivamente, de ellos se determina una media porcentual por mes, sobre la base de las ventas históricas de esos mismos periodos; debido a que estos ítems funcionan sobre la base de las ventas, no se ha considerado una proyección de ellos sobre la base de formulas matemáticas, aduciendo que su aumento estará gobernado por las variaciones determinados para las ventas proyectadas.

	1	2	3	4
Ventas año - 2	\$ 290.959	\$ 330.317	\$ 391.635	\$ 434.366
Ventas año - 1	\$ 376.005	\$ 417.511	\$ 494.544	\$ 573.086
Ventas año 0	\$ 409.595	\$ 488.472	\$ 531.800	\$ 608.629
Costo de ventas año - 2	\$ 252.213	\$ 282.086	\$ 326.572	\$ 365.524
Proporción	86,68%	85,40%	83,39%	84,15%
Costo de ventas año - 1	\$ 327.423	\$ 358.981	\$ 392.220	\$ 495.106
Proporción	87,08%	85,98%	86,29%	86,39%
Costo de ventas año 0	\$ 359.582	\$ 421.876	\$ 457.413	\$ 517.115
Proporción	87,79%	86,37%	86,01%	84,96%

Para permitir la determinación del flujo de efectivo se ha considerado en este modulo la existencia de un panel de calculo para las “Inversiones” y “Línea de Crédito”. En

definitiva permite determinar, sobre la base del flujo neto efectivo del periodo, la colocación o rescate de inversión de corto plazo y la utilización o pago de la línea de crédito, teniendo en cuenta las políticas de la empresa sobre los montos de efectivo.

	1	2	3	4
Colocacion de Inversion	-\$ 122.118,98	-\$ 59.079,29	-\$ 44.114,24	-\$ 29.969,94
Rescate Inversion	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Acumulado Inversiones	\$ 122.118,98	\$ 181.198,23	\$ 225.312,47	\$ 255.281,41
Interes Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago Linea de Credito	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Giro Linea de Credito	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Acumul. Linea de Credito	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Interes Linea de Credito	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Finalmente se incluye un panel que considera los préstamos a corto y largo plazo. En el se presentan los saldos iniciales de estas cuentas, permitiendo al usuario efectuar las amortizaciones de cada uno de ellos, así como también la posibilidad de ingresar otros préstamos en cualquier periodo. Este panel será clave, para la determinación de políticas “alternativas” a las consideradas para este trabajo, por ejemplo para la adquisición de un nuevo activo, el que a todas luces no debiese ser financiado por una “Línea de crédito”

RESEÑA COMERCIAL COPELEC²⁶

Copelec, es una cooperativa, que en el transcurso del tiempo ha ido creando otras empresas con funciones distintas entre sí, pero con un mismo objetivo, incrementar el desarrollo social y económico de sus asociados. Dentro de sus actividades, la principal es la distribución de energía eléctrica, continuando con la comercialización de bienes y servicios.

Datos de constitución históricos de la empresa

La Cooperativa de consumo de energía eléctrica Chillan Ltda. , nombre de fantasía Copelec, se constituyó como cooperativa fundándose un día 13 de noviembre de 1951, cuya acta es reducida a escritura pública el 6 de octubre de 1952.

La cooperativa fue creada por un grupo de agricultores de Ñuble, o dicho de otra forma de personas naturales y/o jurídicas organizadas voluntariamente, cuyos intereses comunes les dispongan para darse a sí mismas, o a la comunidad, un buen servicio, lo que se constituye en definitiva la razón para cualquier cooperativa, en donde el participante no es la única persona que obtendrá los beneficios, sino también el resto de la comunidad.

Nace como respuesta a los esfuerzos en tal sentido de la empresa nacional de electricidad (Endesa), entidad encargada por la corporación de fomento de la producción (CORFO) de implementar el plan de electrificación del país. Su inicio fue con 57 socios y 113 kilómetros de líneas de alta tensión. Mas tarde, en 1955 se decidiría fusionar esta organización con las cooperativas en formación en las localidades de San Carlos y Bulnes.

La organización de la cooperativa esta estructurada a través de un ente superior que es la junta general de Socios, en la que participan reunidos en Asamblea todos los socios. Ella elige al consejo de Administración y a la junta de vigilancia. El Consejo de administración que es responsable de la marcha de la cooperativa, a su vez designa al gerente general, que es el profesional encargado de operacionalizar las líneas y planes de trabajo de la organización.

²⁶ Memoria anual Copelec.

La cooperativa esta controlada a su vez, en lo que se refiere a los principios, por el departamento de cooperativas dependientes del ministerio de economía, fomento y reconstrucción. Sus estados financieros anualmente, deben ser sometidos al análisis de una empresa externa de auditoria.

Esta cooperativa esta afiliada a la federación nacional de cooperativas eléctricas (FENACOPEL), que es una de las organizaciones que aglutina a este tipo de cooperativas a nivel del país.

En el año 1993, debido a la preocupación del consejo de administración de desarrollar y dar mayor impulso a las actividades comerciales que venia efectuando la cooperativa desde años anteriores, se forma Comercial Copelec S.A. el día 14 de Abril de 1993 por instrumentos privados, la cooperativa de consumo de energía eléctrica Ltda. adquiere 99 de las 100 acciones de comercial San Bartolomé S.A. (nombre primitivo de la empresa). Luego, en la primera junta General extraordinaria celebrada el 20 de Abril, se modifica el artículo primero de los estatutos, cambiándose el nombre de la sociedad a Comercial Copelec S.A.

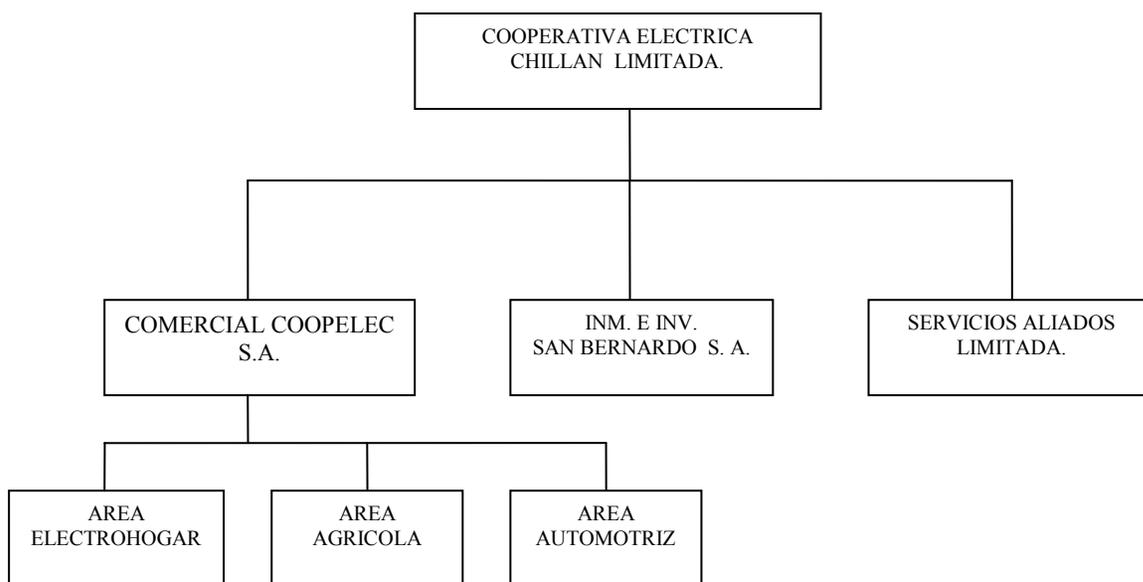
Actividades de la empresa

En el transcurso del tiempo COPELEC ha ido creando otras empresas con funciones distintas entre sí, pero con un mismo objetivo, incrementar el desarrollo social y económico de sus asociados. Es así como, en el transcurso de los años, se han creado otras empresas para cumplir con ese objetivo. La primera fue Comercial Copelec S.A. dedicada a la comercialización de productos de hogar, agrícolas y automóviles, posteriormente Inmobiliaria e inversiones San Bernardo S.A., finalmente Servicios Aliados Limitada.

MISION

“Contribuir al desarrollo de la provincia de Ñuble, a través del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, por medio de la electrificación y la distribución de bienes y servicios.”

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Antecedentes de Comercial Copelec S.A.

Razón Social : Comercial Copelec S.A.
Rol Único Tributario : 96.661.820 – 5
Tipo de entidad : Sociedad Anónima Cerrada.
Domicilio Legal : 18 de septiembre N° 688, Chillan.

Comercial Copelec S.A., como se menciono previamente es una empresa proveedora de bienes y servicios la cual se divide en tres áreas electro hogar, agrícola y automotriz.

Gestión del año 2003 - 2004 para las tres áreas.

- **Área electro hogar**

El año 2003 fue un año en el cual se preparo para asumir mayores desafíos, se termino de remodelar la totalidad de las tiendas. Se desarrollo un trabajo especial en la casa matriz, la cual se remodelo con un concepto moderno, funcional y más acogedor para los socios y clientes.

También se destacó la incorporación de dos nuevas tiendas: una en la ciudad de El Carmen y el nuevo local de servicio técnico “Todo cycles” en la ciudad de Chillan.

Con relación a las líneas de negocios, se incorporó una completa sección de vestuario y calzado, las que han tenido una excelente acogida y que han venido a satisfacer una antigua aspiración de los clientes, esto ha llevado a incorporar estas secciones en casi todas sus tiendas.

Es importante destacar que durante el 2003 se obtuvo nuevamente el primer lugar en ventas de bicicletas marca Lahsen y Oxford en la provincia de Ñuble, consolidándose como una de las más importantes multitiendas de la zona. Además durante el año 2003 se comenzó un proceso de certificación ISO 9000, en “calidad en la atención del cliente”,

Durante el año 2004 entre los principales hitos del área, se destacan los siguientes: se realizó la primera importación de productos directamente desde China, tales como; vestuario, zapatillas, asegurando economía y calidad para sus clientes; como así también en el rubro vestir, se incorpora esta línea a prácticamente todas las tiendas. En el ámbito de atención, se comenzó con la instalación de equipos climatizadores, mejorando el lugar de trabajo para los funcionarios y los clientes que visitan la tienda. Se remodeló la tienda deportes ubicada en Chillan, donde los proveedores tuvieron una participación fundamental para concretar dicho proyecto, destacando las principales marcas deportivas, tanto nacionales como internacionales.

Para el año 2005, se pretende afianzar aun más los lazos con los proveedores, logrando con ello mejores productos a precios mucho más convenientes, cuidando por supuesto su calidad, y sobre todo apuntando a mejorar la calidad de vida de los socios y clientes, que son una pieza fundamental para lograr los objetivos de Comercial Copelec S.A.

- **Área agrícola**

Durante el año 2003 las ventas se incrementaron en un 14,6%, llegando a la suma neta de M\$ 1.653, de este valor el 55% corresponde a insumos agrícolas y el restante 45% a maquinarias, ferretería, materiales para la construcción y otros productos que complementan el quehacer diario del hombre rural de la provincia. Comercial Copelec ya ha cumplido más de 10 años cubriendo las necesidades de bienes y servicios de sus clientes.

Importante para la división agrícola es la apertura de dos locales, **el primero es la agro-ferretería** (independencia 672, Chillán), que permitirán entregar una mejor atención en la venta de artículos de ferretería, construcción y maquinarias, además del servicio técnico, unidad implementada para entregar un beneficio de gran utilidad para el cliente, pues permitirá la revisión y reparación de equipos como: motosierras, desbrozadoras, cortacésped, bombas de agua, las cuales se pueden financiar con el crédito Copelec.

El segundo es la inauguración de la sucursal de El Carmen, la que permitirá a todos los habitantes de esa zona contar con un volumen y variedad de productos destinados a satisfacer, en su propia ciudad, sus necesidades a un precio competitivo, favoreciéndoles con un ahorro importante de costo por flete.

Durante el año 2004, esta división presentó un crecimiento en ventas, alcanzando una cifra neta de \$1.700 millones de pesos, los cuales principalmente corresponden a insumos agrícolas y otros tales como; Ferretería, materiales para la construcción, maquinarias, herramientas y otros que mejoran la calidad de vida y el que hacer del hombre rural de nuestra provincia.

Cabe destacar que en el transcurso del año 2004, como una forma de seguir dando el mejor servicio a sus clientes y socios, se incrementó la dotación de personal de esta división.

También es importante destacar que el servicio técnico de la empresa fue elegido por la empresa J.C.E, (representante en Chile de maquinarias Husqvarna, Cifarelli, Poulan, entre otras) como el único servicio técnico autorizado en la provincia de Nuble.

Siguiendo con la estrategia de otorgar a sus clientes y socios una mayor comodidad y un mejor servicio, se tiene proyectado un nuevo local de ventas para la ciudad de Chillan, el cual debería ser concretado para fines del presente año.

- **Área automotriz**

La división automotriz de Comercial Copelec S.A., como resultado de su gestión en el año 2003, ha confirmado el liderazgo alcanzado a nivel provincial, en la venta de vehículos nuevos,

con la distribución de la marca Kia Motors para Ñuble, alcanzando un crecimiento cercano al 10%.

Con relación a la división vehículos usados, los números se presentan auspiciosos, alcanzando un crecimiento en las ventas cercano al 12%.

Durante el año 2004 la marca KIA alcanzo la séptima posición a nivel nacional, con relación al nivel de venta de automóviles, manteniendo un 6,5 de participación, teniendo en cuenta que en el mercado participan más de 30 marcas.

Con el lanzamiento de 8 nuevos modelos durante el año 2004, KIA presento una línea moderna de vehículos, logrando llegar con su mix a un amplio espectro de clientes.

Durante el 2004 esta unidad logro cumplir con las metas de venta fijadas a comienzos del periodo, alcanzando un crecimiento de un 13%. A lo anterior, debemos señalar el crecimiento en la venta de autos usados, cercano al 10%, con relación al año 2003; con lo anterior se ratifica el liderazgo en ventas en la provincia de Ñuble.

En cuanto a los proyectos implementados durante el 2004, nos detendremos en dos. El primero dice relación con la incursión de comercial Copelec S.A. en el negocio de la venta y servicio de motos marca Hensim y Lifan procedentes de China. Dichas maquinas han tenido en corto tiempo una gran aceptación, pues se da una excelente relación precio-producto. Con sus 4 modelos Chopper, Enduro, Scooter y Work. El segundo proyecto, es el traslado de su división de vehículos usados a sus nuevas instalaciones en calle el Roble 471. El nuevo local tiene como objetivo acercar la oferta de vehículos a sus clientes insertándose en un sector más comercial y cercano al centro cívico de Chillan. Este local cuenta con más de 600 Mt2 para la exhibición, con todo esto comercial Copelec esta en condiciones de ofrecer vehículos usados que han sido revisados por un servicio técnico y con un financiamiento flexible, de acuerdo a las necesidades de cualquier persona.

Para el año 2005 se pretende consolidar la división vehículos usados y potenciar la venta de motos, además de estrechar los lazos comerciales y de fidelización de sus clientes con el inicio del proceso de aplicación de la norma de Certificación ISO 9000.

Conclusiones

En la actualidad el desarrollo económico de los países y el de sus finanzas es una relación necesaria. No debiese sorprender a nadie que las grandes empresas comerciales de Chile sean sus propias financieras; primero para el manejo de sus “Deudores de venta” y ahora derechamente instituciones que compiten en el mercado financiero.

Para hacer frente a estos cambios en el mercado interno, es clave la determinación de una planificación de las empresas, para **prepararse** para futuros escenarios; eso sí, considerando que para lograr metas futuras es necesario ir paso a paso, razonando sobre los medios efectivos para lograrlo. Estos medios deberán ser elaborados, estudiados y proyectados para un plazo máximo de un año.

Teóricamente se fue configurando una secuencia de información desde lo general a lo particular, abarcando a su tiempo algunos aspectos concatenadores, que en nuestra opinión aportarían mayor fluidez a la memoria, por lo que debían ser desarrollados en alguna medida; ejemplo de esto es lo expresado en cuanto a la relación existente entre la planificación financiera de largo y corto plazo.

En general, debimos ser bastante cautos en la búsqueda de información para crear una estructura base de desarrollo de la memoria; esto debido a que si bien, el tema de “Planificación financiera” esta bastante desarrollado en diversas fuentes, como libros, artículos, Internet, etc; no es menor el hecho de que la “Planificación financiera de corto plazo” no lo estuviera tanto; junto a esto, esta el hecho de que al tener muchas fuentes de información, de tan diversa procedencia y confiabilidad, resultara complejo aunar visiones y formarse una opinión que pudiese ser consecuente con las materias abordadas.

El estudio empírico, correspondiente a la planificación financiera de corto plazo de “Comercial Copelec S.A.”, partió de la información proporcionada por el departamento de contabilidad de la empresa.

Las dificultades para agregar o desagregar la información que se nos proporciono y la forma, a nuestro juicio, en que debía realizarse la proyección de esta, condicionaron la

presentación del modelo, es decir, el ordenamiento de los módulos, respondió a una secuencia lógica de “entrada y salida de información”; luego, cada uno de ellos, en su ordenamiento interno, siguen un patrón heredado de la información base, pero considerando una lógica general en la presentación de los datos, que se piensa estándar en la mayoría de las organizaciones.

En deferencia a que la finalidad de la presente memoria, fue la de obtener un programa de proyección financiera de corto plazo, basado en formulas matemáticas, se considero a los indicadores financieros, resultantes del programa ►Biofin◄, un producto del trabajo, el que pudiese ser desarrollado a cabalidad en otra memoria, relacionándolo, por ejemplo, con un “cuadro de control” para las actividades criticas de la empresa.

Creemos que el programa de proyección, fabricado en Excel, puede seguir siendo desarrollado, ya sea, con un mayor detalle o disgregación en la información, como base para el desarrollo de software básicos de análisis de la empresa o como base para el desarrollo profesional de un software, que pueda ser totalmente acoplado a los sistemas de la organización.

Si bien lo anterior, podemos aseverar que el software ►BIOFIN◄, proporciona información relevante para la empresa y que su presentación lo hace fácil de manejar y comprender. Debido a su confección en planillas Excel, cualquier usuario de conocimientos medios en Office (Microsoft) podrá manejarlo fácilmente. Su estructura permite: la presentación de informe físicos ordenados, la creación de bases de datos relacionadas con información que se actualice automáticamente, confección de gráficos en base a las proyecciones, etc. En definitiva, al tratarse de una herramienta maleable, será importante para la empresa, en base al provecho que ella quiera obtener de su utilización.

REFLEXIONES FINALES

Queremos dejar constancia de que nuestro deseo es que esta memoria solo sea un paso más en un proyecto a largo plazo, de profundizar en un sector clave de la gestión empresarial como lo son las finanzas de corto plazo. El enfoque que se presentó pretende entonces dar mayor atención al resultado financiero de las empresas comerciales locales, intentando complementar y ayudar a la mejor interpretación de la información financiera, entregando un valor agregado a los datos contenidos en los estados financieros de la organización.

El énfasis en la creación de un programa o software de proyección, más que el estudio de cualquier otro concepto asociado a las finanzas de corto plazo, responde a nuestra convicción de que las empresas necesitan de herramientas simples, que le permitan resumir, ordenar y proyectar la información para la toma de decisiones.

Nuestro trabajo de tesis tiene aspiraciones muy modestas. Presentar la información financiera de una empresa local, relevante en la región, complementando esto con políticas generales e información del sector, que junto a una no fácil labor de preparación y dificultad en la obtención de datos, desea contribuir en lo posible al conocimiento organizacional, en cuanto a sus probables resultados futuros de corto plazo y al mismo tiempo pretende ser un aporte de orden docente para nuestra universidad, en lo que respecta al uso de programas simples para aplicaciones financieras y contables de proyección.

Quede constancia de que hemos puesto todos nuestros esfuerzos en la obtención de este trabajo que se presenta y lo seguiremos haciendo a lo largo de nuestra vida profesional, para el logro de nuevas metas y el perfeccionamiento continuo.

Bibliografía

- i. Brealey, R. & Myers, S.: “Principios de finanzas corporativas”. Ediciones M^cGraw Hill. Quinta edición de 1998.
- ii. Keown, Arthur J.: “Introducción a las finanzas, la practica y la lógica de la dirección financiera”. Ediciones Prentice Hall. Segunda edición de 1999.
- iii. Amat Salas, Joan.: “Planificación financiera”. EADA gestión. Ediciones Gestión 2000. Segunda edición de 1992.
- iv. Pérez Carballo, A. & Vela Sastre, J.: “Principios de gestión financiera de la empresa”. Ediciones Alianza Universidad textos. Tercera edición de 1997.
- v. Dickinson, G. M. & Lewis J. E.: “Planificación, inversión y control financiero”. Ediciones Deusto S.A. Edición de 1986.
- vi. Koontz, Harold & weihrick, heinz. “Administración una perspectiva global”. Ediciones M^cGraw Hill. Séptima edición del 2004.
- vii. Johansen, Oscar. “Nociones elementales de administración”. Ediciones universitarias. Undécima edición de 1986.
- viii. Massons, Joan . “Diagnostico y planificación a corto plazo”. Ediciones Hispano Europea. Sexta edición de 1997.
- ix. Ackoff, Russell. “Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado”. Ediciones Limusa. Primera edición de 1983.
- x. Moscato, Donald R. “Modelos financieros para la toma de decisiones, principios y métodos”. Edición fondo educativo interamericano. Primera edición de 1983.
- xi. Bodie, Zvi & Merton, Robert. “Finanzas”. Ediciones Prentice-Hall. Primera edición de 1999.
- xii. Umaña, Benito. “Web: <http://pehuen.chillan.ubiobio.cl/~benito/>”. Apunte Finanzas I.
- xiii. Díez de Castro, L. & López Pascual, J.:”Dirección financiera, planificación, gestión y control”. Ediciones Prentice Hall. Primera edición 2001.
- xiv. Memoria anual Copelec, años 2003, 2004 y 2005.

<< Navegador : Estado de Resultac Balance General >>												
Presupuesto de Tesorería												
Política afecto: \$2.000												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
												TOTAL
Interés Línea de Crédito												
Interés Inversiones												
(*) Gubern o Cliente	\$ 945.097,01	\$ 1.041.977,29	\$ 1.147.450,96	\$ 404.301,71	\$ 528.138,83	\$ 639.268,62	\$ 679.491,00	\$ 700.702,35	\$ 727.810,55	\$ 724.455,12	\$ 699.436,58	\$ 777.819,09
(+/-) Inscr. n (Egresos) Fines	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(*) Otror Inscr. Percibit.	\$ 68.267,43	\$ 53.607,74	\$ 37.120,23	\$ 47.371,62	\$ 55.888,21	\$ 54.316,95	\$ 56.395,61	\$ 56.647,04	\$ 58.815,45	\$ 58.164,93	\$ 56.872,74	\$ 66.289,16
(*) Pago a Proveedoras	\$ 851.342,81	\$ 976.195,45	\$ 345.932,00	\$ 520.145,74	\$ 593.552,43	\$ 688.902,19	\$ 618.959,25	\$ 621.199,26	\$ 626.003,98	\$ 645.587,00	\$ 624.196,99	\$ 690.250,84
(*) Gostar de venta	\$ 102.075,12	\$ 92.566,22	\$ 99.989,03	\$ 102.072,34	\$ 110.842,25	\$ 96.131,96	\$ 112.325,05	\$ 100.071,04	\$ 105.670,11	\$ 124.361,39	\$ 111.424,81	\$ 194.478,45
(-) Otror egrosos	\$ 16.286,50	\$ 8.987,17	\$ 11.642,36	\$ 13.122,92	\$ 14.577,72	\$ 13.535,25	\$ 14.157,36	\$ 14.228,02	\$ 15.327,12	\$ 14.752,87	\$ 13.802,18	\$ 16.360,68
(-) I.V.A y similit. pagador	\$ 11.500,00	\$ 9.973,69	\$ 13.071,86	\$ 14.934,67	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.446,23	\$ 14.506,93
Flujo neto por Operac.	\$ 32.260,51	\$ 7.882,49	\$ 693.935,83	\$ -198.592,34	\$ -114.975,36	\$ -4.485,84	\$ -9.555,04	\$ 21.851,07	\$ -39.624,71	\$ -5.579,29	\$ -3.459,64	\$ -171.958,58
(*) Proctem. y Otror Dend	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Inapta Rocto	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Pago de Dividendos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo neto Financ.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -100.483,00	\$ -29.750,00	\$ -29.750,00	\$ -29.750,00	\$ -29.750,00	\$ -29.750,00	\$ -29.750,00	\$ -29.750,00	\$ -29.750,00
(*) Venta Activo Fijo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(*) Otror Inscr. de Inver.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Otror Gostar de Inver.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo neto Inverción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo Neto Parado	\$ 32.260,51	\$ 7.882,49	\$ 693.935,83	\$ -299.075,34	\$ -144.725,34	\$ -24.235,84	\$ -29.305,04	\$ -7.898,93	\$ 9.874,78	\$ -25.329,29	\$ -33.209,64	\$ -101.708,58
Saldo inic. de Efectivo	\$ 60.276,00											
Inver. (Collec.)/Banc.	\$ -95.636,51	\$ -5.882,49	\$ -591.935,83	\$ 301.075,34	\$ 146.725,36	\$ 26.235,84	\$ 41.305,04	\$ 9.898,93	\$ -1.874,78	\$ 37.329,29	\$ 35.209,64	\$ 103.708,58
Línea de Crédito	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Superávit n Deficit Te	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Superávit n Deficit ac	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 6.000,00	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00	\$ 14.000,00	\$ 16.000,00	\$ 18.000,00	\$ 20.000,00	\$ 22.000,00	\$ 24.000,00

	Balance General											
	<< Navegador						>> Flujo de Tesorería					
	Anejos >>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Total Activos	\$ 5.291.663,00	\$ 4.837.874,34	\$ 5.016.245,66	\$ 5.609.864,80	\$ 5.705.031,78	\$ 5.619.443,58	\$ 5.610.251,75	#####	\$ 5.651.700,22	\$ 5.586.543,15	\$ 5.501.668,21	\$ 5.694.330,07
Activo Circulante	\$ 4.354.776,55	\$ 3.901.943,44	\$ 4.081.270,30	\$ 4.180.011,66	\$ 4.280.300,86	\$ 4.193.840,88	\$ 4.198.765,26	\$ 4.185.503,38	\$ 4.247.461,16	\$ 4.181.423,31	\$ 4.107.670,58	\$ 4.305.454,66
Efectivo	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00	\$ 12.000,00	\$ 14.000,00	\$ 16.000,00	\$ 18.000,00	\$ 20.000,00	\$ 22.000,00	\$ 24.000,00
Derechos por Venta	\$ 2.133.303,04	\$ 1.673.207,43	\$ 1.158.538,47	\$ 1.478.565,27	\$ 1.743.449,15	\$ 1.710.349,25	\$ 1.760.222,58	\$ 1.768.070,03	\$ 1.835.750,68	\$ 1.815.446,50	\$ 1.768.303,42	\$ 2.068.336,07
Existencias	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00	\$ 1.031.012,00
Iva por Cobrar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 77.843,30	\$ 77.380,58	\$ 44.256,33	\$ 33.212,43	\$ 20.002,64	\$ 4.404,33	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inversiones CP Plaza	\$ 95.536,51	\$ 101.339,01	\$ 796.334,83	\$ 492.259,43	\$ 345.534,13	\$ 309.298,23	\$ 267.393,25	\$ 258.094,32	\$ 265.369,10	\$ 228.633,81	\$ 193.430,17	\$ 89.721,53
Otros Activos Circulantes	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00	\$ 1.092.325,00
Activo Fijo	\$ 936.886,45	\$ 935.930,90	\$ 934.975,35	\$ 1.423.853,14	\$ 1.424.730,92	\$ 1.419.608,71	\$ 1.414.486,49	\$ 1.409.364,27	\$ 1.404.242,06	\$ 1.399.119,84	\$ 1.393.997,63	\$ 1.388.875,41
Muebles y Oficina	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00	\$ 30.002,00
Maquinaria y Equipar	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00	\$ 198.325,00
Construcciones y Otros	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00	\$ 77.507,00
Terreno	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00	\$ 5.018,00
Depreciación Acumulada	\$ 130.927,55	\$ 131.883,10	\$ 132.838,65	\$ 137.960,86	\$ 143.083,08	\$ 148.205,30	\$ 153.327,51	\$ 158.449,73	\$ 163.571,94	\$ 168.694,16	\$ 173.816,37	\$ 178.938,53
Otros Activos	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00	\$ 816.362,00
Total Pasivos	\$ 5.291.663,00	\$ 4.837.874,34	\$ 5.016.245,66	\$ 5.609.864,80	\$ 5.705.031,78	\$ 5.619.443,58	\$ 5.610.251,75	#####	\$ 5.651.700,22	\$ 5.586.543,15	\$ 5.501.668,21	\$ 5.694.330,07
Pasivo Circulante	\$ 2.687.978,58	\$ 2.217.674,53	\$ 2.393.486,02	\$ 2.407.481,38	\$ 2.507.588,50	\$ 2.441.580,17	\$ 2.462.215,55	\$ 2.487.378,75	\$ 2.562.286,30	\$ 2.535.287,47	\$ 2.477.631,55	\$ 2.634.102,45
Proveedores	\$ 1.063.818,43	\$ 587.033,54	\$ 760.467,92	\$ 857.176,32	\$ 952.202,50	\$ 884.103,31	\$ 924.745,23	\$ 929.360,82	\$ 1.001.193,72	\$ 963.708,63	\$ 901.545,32	\$ 1.101.324,38
Préstamos Carta Plaza	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00	\$ 428.836,00
Impen Restos por Pagar	\$ 70.395,46	\$ 74.378,13	\$ 74.302,43	\$ 7.113,46	\$ 12.185,00	\$ 14.273,26	\$ 14.273,26	\$ 15.426,33	\$ 17.341,58	\$ 17.341,58	\$ 18.447,68	\$ 19.676,80
Iva por Pagar	\$ 3.973,63	\$ 13.071,86	\$ 14.324,67	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.446,26	\$ 14.506,33	\$ 23.310,27
Otros Pasivos Carta Plz	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00	\$ 1.114.235,00
Pasivo LIP y Patrimonios	\$ 2.603.684,43	\$ 2.620.199,81	\$ 2.622.759,63	\$ 3.202.383,42	\$ 3.197.443,23	\$ 3.177.869,41	\$ 3.191.056,20	\$ 3.106.883,51	\$ 3.089.416,92	\$ 3.051.255,67	\$ 3.023.376,67	\$ 3.000.227,62
Préstamos Largo Plazo	\$ 16.637,00	\$ 16.637,00	\$ 16.637,00	\$ 51.947,00	\$ 52.187,00	\$ 52.247,00	\$ 492.637,00	\$ 462.847,00	\$ 433.187,00	\$ 403.447,00	\$ 373.637,00	\$ 343.347,00
Otros Pasivos Largo Plz	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00	\$ 447.973,00
Capital y Reservas	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43	\$ 1.792.387,43
Utilidad (Perd) del Ejerc	\$ 1.153,28	\$ 14.863,84	\$ 2.303,84	\$ 12.336,41	\$ 22.328,88	\$ 3.158,51	\$ 17.083,21	\$ 5.042,38	\$ 11.043,67	\$ 8.411,25	\$ 2.223,83	\$ 5.400,86
Dividendos por Pagar	\$ 128,14	\$ 1.779,68	\$ 2.035,66	\$ 3.473,04	\$ 5.384,03	\$ 6.371,64	\$ 6.371,64	\$ 7.531,97	\$ 8.753,71	\$ 8.753,71	\$ 9.006,81	\$ 9.606,31
Utilidad (Perd) Acumul	\$ 345.945,97	\$ 346.438,85	\$ 361.362,70	\$ 363.666,54	\$ 376.602,95	\$ 398.331,83	\$ 408.030,34	\$ 391.007,13	\$ 396.050,11	\$ 407.093,78	\$ 398.688,53	\$ 400.312,43

<< Navegador << Anexos Gráficos >>													
Indicadores Financieros													
Año Base	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Solvencia de Capacidad.													
1.1 Solvencia físal	1,83	1,97	2,18	2,10	2,33	2,28	2,30	2,26	2,25	2,21	2,20	2,22	2,11
1.2 Razón Circulante	1,53	1,62	1,76	1,71	1,74	1,71	1,72	1,69	1,68	1,66	1,65	1,66	1,60
1.3 Razón ácida	1,20	1,24	1,29	1,31	1,30	1,30	1,30	1,28	1,27	1,26	1,24	1,24	1,22
1.4 Razón disponible	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
2. Solvencia de puntualidad.													
2.1 Tendencia a la liquidez													
2.1.1 Rotación													
2.1.1.1 Rotación de activo circul.	0,19	0,09	0,13	0,13	0,15	0,16	0,12	0,15	0,14	0,16	0,14	0,13	0,21
2.1.1.2 Rotación de stock	0,88	0,40	0,47	0,52	0,59	0,65	0,49	0,59	0,58	0,65	0,57	0,53	0,88
2.1.1.3 Rotación de cliente	0,35	0,19	0,28	0,46	0,41	0,38	0,30	0,35	0,34	0,36	0,33	0,31	0,44
2.1.2 Ciclo de maduración.													
2.1.2.1 Stock	34	76	63	58	51	46	61	51	52	46	52	56	34
2.1.2.2 Cliente	86	156	103	85	73	78	101	86	89	82	92	97	69
2.1.2.3 Ciclo de maduración	120	232	166	124	124	123	161	137	141	129	144	153	103
2.1.2.4 Rotación del ciclo	0,25	0,13	0,18	0,24	0,24	0,24	0,19	0,22	0,21	0,23	0,21	0,20	0,29
2.2 Tendencia a la exigibilidad													
2.2.1 Rotación de Proveedores	0,47	0,34	0,71	0,60	0,60	0,60	0,50	0,60	0,57	0,59	0,53	0,52	0,68
2.2.2 Plazo Prom. de proced.	64	89	42	50	50	61	61	50	53	51	56	57	44
3. Endeudamiento													
2.2.4 Ind. de nivel de endeudamiento	1,68	\$ 147	\$ 125	\$ 133	\$ 159	\$ 161	\$ 155	\$ 156	\$ 155	\$ 157	\$ 153	\$ 150	\$ 158
2.2.5 Ind. de nivel de endeudamiento	1,46	\$ 126	\$ 104	\$ 111	\$ 111	\$ 115	\$ 111	\$ 112	\$ 114	\$ 117	\$ 115	\$ 113	\$ 122
2.2.6 Ind. de nivel de endeudamiento	0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,48	\$ 0,46	\$ 0,44	\$ 0,43	\$ 0,42	\$ 0,40	\$ 0,38	\$ 0,37	\$ 0,36

ANÁLISIS A LOS INDICADORES FINANCIEROS DE COMERCIAL COPELEC

1. Solvencia de Capacidad

Los indicadores incluidos dentro de esta categoría nos muestran una gran capacidad de la empresa para responder frente sus obligaciones más exigibles. En todos los periodos de proyección se observan mínimas variaciones, lo que denota un sólido manejo del exigible a corto plazo, con indicadores que corresponden a los de una empresa considerada como “en buen pie” para cumplir sus obligaciones. Cabe hacer notar que la variación más sustancial, se observa en la “Razón disponible”, la que se ve afectada por la política de la empresa de limitar su efectivo a una cifra fija mensual, limitando, sobre todo en un comienzo, la comparabilidad con el índice que presenta el periodo base.

2. Solvencia de Puntualidad

Se observa que los índices de “Rotación”, calculados sobre la información proyectada, muestran un decrecimiento notorio, comparados con los del primer periodo de proyección. Pero luego esto va cambiando progresivamente. Lo anterior se debe a que estos indicadores están calculados en base a las ventas, por lo que no es de extrañarse que para una empresa comercial, las ventas de “Diciembre”, correspondientes al ultimo periodo o periodo base, sean mayores que las de “Enero” del periodo proyectado, provocando estas variaciones significativas en las rotaciones.

Los indicadores de “Maduración” me muestran el mismo patrón que lo explicado en párrafo precedente, esto es por que se basan en ellos, para su confección. En definitiva se llevan a días o, mejor expresado, al plazo en días en que estas cuentas rotan o cumplen un ciclo.

Si consideramos, para el caso de esta proyección, los plazos de stock, clientes y proveedores, nos percataremos de que la empresa debe estar financiando hasta más de 100 días de su ciclo productivo, estos plazos disminuyen considerablemente en los últimos periodos de la proyección, en gran medida gracias al aumento en las ventas de la empresa y la poca invariabilidad del Activo circulante, lo que influye directamente en las rotaciones y tiene su efecto en el “periodo de caja” de la empresa.

3. Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento se presentan “en consistencia” con la información estructural de la empresa. Podemos identificar, que al corresponder a una empresa comercial, los activos y pasivos más circulantes o de corto plazo, son de mayor cuantía que los de largo plazo o menos exigibles.

Lo anterior deriva en que la forma de sustentar las actividades, mantenga la misma relación, es decir, muestre una concordancia entre el activo y pasivo de corto plazo y el activo y pasivo de largo plazo y el patrimonio. Al respecto diremos que es una forma sana de financiamiento que tiende a mantener un equilibrio financiero; por ejemplo: si un equipo que se quiere adquirir, tiene una vida útil estimada de 10 años, es recomendable financiar su compra con una deuda de largo plazo, que generara egresos en contrapartida a los beneficios que genere la utilización del activo en ese periodo.

Las variaciones de estos índices en el periodo de proyección son muy constantes, debido a que no se han realizado cambios consistentes en la información que lo constituye. Afectan en algún grado, las variaciones en las Utilidades, el IVA, los saldos de Proveedores y la utilización o pago de la Línea de Crédito.