

872702
19



Universidad Don Vasco, A.C.

---- INCORPORACIÓN No. 8727 - 02 ----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*Modelo de planeación Financiera para la micro y
pequeña empresa, del sector comercio, en la
ciudad de Uruapan, Michoacán.*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

KARINA LIZETH MORALES MONTELONGO



Uruapan, Michoacán, Febrero del 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

No importa cuan viejos y expertos seamos, no importa cuan bien formados académicamente nos sintamos, siempre hay un camino para mejorar, para re-evaluar, para re-iniciar, para re-direccionar nuestra misión de vida y nuestros valores dentro de nuestra familia, nuestra profesión y nuestra sociedad.

(Goleman)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIA

A MIS PADRES

José Luciano Morales García

Rosa María Montelongo Mora

Por el gran apoyo, confianza y motivación brindada, porque me han inculcado el espíritu de trabajo, persistencia y superación que siempre he admirado de ellos; sirva la presente como muestra de mi gratitud.

A MIS HERMANAS

Gema Ivonne

Rocío Jazmín

Por el ánimo y el apoyo brindado, deseo compartir este logro con ellas y dejarlo como una muestra para que en el futuro, tengan la fuerza y entereza de lograr y superar sus propias metas y retos.

A MI SOBRINA

Estefanía Paulina

Por la felicidad que trajo con ella a la casa y para que un día, cuando sea grande, tenga un ejemplo de dedicación y deseos de superación en el cual pueda apoyarse.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Don Vasco.

A los directivos por guiarme en la elaboración de este trabajo y por el apoyo otorgado a lo largo de mis estudios

A la Lic. María Teresa Rodríguez Corona, por el gran apoyo y asesoría al presente trabajo y como reconocimiento a su trayectoria profesional.

A todos los maestros que a lo largo de mi preparación, compartieron conmigo sus conocimientos y experiencias, que hoy son parte de mi formación profesional.

A mi amiga Gena Samantha por brindarme su amistad, compartir juntas este logro y por estar conmigo en las buenas y en las malas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
I. GENERALIDADES	
1.1 Concepto de la empresa	5
1.2 Clasificación de empresa	5
1.2.1 Por su tamaño.	6
1.2.2 Por su origen	7
1.2.3 Por la aportación de capital	7
1.2.4 De acuerdo a su rama	8
1.2.5 Por su situación jurídica.	9
1.3 Características de la micro y pequeña empresa	10
1.4 Las finanzas en la empresa	11
1.5 Proceso administrativo	12
II. ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN FINANCIERA	
2.1 Concepto de administración financiera	16
2.2 Concepto planeación financiera	17
2.3 Objetivos de la planeación financiera	19
2.4 Técnicas de la planeación financiera	20
2.4.1 Clasificación de las técnicas de planeación financiera	20
III. TÉCNICAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA	
3.1 Punto de equilibrio global	23
3.2 Palanca y riesgo financiero	25
3.3 Pronósticos financieros	26
3.4 Presupuestos	28
3.5 Árboles de decisión	32
3.6 Proyectos de inversión	33

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

S

3.7	Estados financieros pro-forma	34
3.7.1	Balance general pro-forma	35
3.7.2	Estado de resultados pro-forma	35
3.7.3	Estado del movimiento del capital contable pro-forma	35
3.7.4	Estado de origen y aplicación de recursos pro-forma	35
IV.	LA TOMA DE DECISIONES EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA	
4.1	Concepto de decisión	37
4.2	Clasificación de decisión	39
4.2.1	Por su plazo	39
4.2.1.1	A corto plazo	39
4.2.1.2	A largo plazo	39
4.2.2	Por su contenido	40
4.2.2.1	Programadas	40
4.2.2.2	No programadas	40
4.3	Proceso para la toma de decisiones	40
4.4	Toma de dentro de la planeación	41
V.	MODELO PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	
5.1	Modelo para la planeación financiera	45
5.1.1	Contenido	46
5.2	Aplicación del modelo	62
5.2.1	Características de la empresa	62
5.2.2	Políticas de la empresa	64
5.2.3	Resultados del análisis de la empresa	67
	CONCLUSIONES	92
	BIBLIOGRAFÍA	97

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

6

INTRODUCCIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

La planeación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento en la empresa, centrando su atención en una imagen global. Su interés se enfoca en los elementos importantes de las políticas financieras y de inversión de una empresa, sin examinar en detalle los elementos individuales de dichas políticas. Además tiene como finalidad establecer pronósticos y metas económicas financieras para la mejor toma de decisiones.

Para obtener información completa recurrimos a lo que es planeación financiera, ésta por medio de un conjunto de técnicas logra dar información que ayuda al empresario a tomar buenas decisiones para que sus utilidades se vean incrementadas y en caso de ser necesario se realicen los cambios apropiados para lograrlo.

Como sabemos es difícil pronosticar un futuro con gran precisión ya que para ello se deben tomar parámetros o indicadores económicos que nos ayuden, y así la persona que ve el futuro podrá obtener mayor información, que la que no prevé nada.

Por lo antes mencionado, el presente trabajo tiene como objetivo general el presentar una herramienta que reúna las características necesarias para el estudio y la proyección de la situación financiera. Para lograr este objetivo se elaborará un modelo para la planeación financiera que cuente con las características propias de las técnicas de planeación financiera.

Con dicho modelo se pretende obtener, con mayor facilidad, un análisis de la empresa en el aspecto financiero agilizando la obtención de datos y facilitando la toma de decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para que dicho modelo cumpla con los requerimientos necesarios se estudiarán todos los aspectos necesarios para adaptarlo a las necesidades de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, por lo cual se comprenderán temas relacionados con esto.

El trabajo comprende cinco capítulos, el primero trata las generalidades propias de la empresa, su concepto, clasificación, la importancia de las finanzas, además nos habla de qué es y en que consiste el proceso administrativo.

El segundo capítulo describe la administración financiera y la planeación financiera, sus objetivos y las técnicas utilizadas para su estudio. En el tercer capítulo se desarrollan las técnicas de planeación financiera comúnmente utilizadas para el estudio de las empresas.

El cuarto capítulo se refiere a la toma de decisiones, que tipo de decisiones podemos tener para llevar a cabo la planeación y la implantación de estrategias acordes al momento y a las condiciones en las que se encuentra la empresa.

Finalmente en el quinto capítulo se presenta el modelo de planeación financiera como propuesta para la facilitación de la toma de decisiones y su aplicación en un caso práctico, cabe mencionar que el modelo puede ser modificado de acuerdo a las necesidades y características de la empresa que lo emplee.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En este capítulo trataremos aspectos generales de la empresa, desde su definición hasta la forma de organización así como los factores que la comprenden.

1.1 Concepto de la empresa

La empresa puede ser definida dependiendo de los diferentes enfoques de su estudio, Silvestre Méndez la define como "La unidad económica básica del sistema capitalista, que realiza actividades en las cuales utilizan recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para lograr sus objetivos"(MENDEZ, 1992:5)

También puede ser definida como "Una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos -consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología- en un conjunto de producción que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos, dentro de la sociedad de la que existen" (NAYLOR, citado por MENDEZ, 1992:6)

1.2 Clasificación de la empresa

Ahora, que conocemos que es una empresa debemos clasificarlas ya que existe diferentes y muy variadas empresas en el mercado. La clasificación de las empresas se realiza de acuerdo a los siguientes criterios, fundamentalmente esta clasificación se realiza atendiendo su tamaño, su origen, la aportación de capital, de acuerdo a su rama y por su situación jurídica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.1 Por su tamaño.

Se han clasificado las empresas en:

Micro empresa.- Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales de hasta de 80 millones de pesos.

Pequeña empresa.- Empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas de hasta de mil millones de pesos.

Mediana empresa.- Empresa que ocupa de 101 a 250 personas y con ventas de hasta 2000 millones de pesos.

Gran empresa.- Empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos. (ibid:275)

Esta clasificación dependerá de varios elementos, entre los que podemos destacar los siguientes:

- Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.
- Volumen de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.
- Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional. (MENDEZ, 1992:273)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo con NAFIN las empresas las ha clasificado tomando en cuenta dos factores, el número de empleados y el ramo al que pertenece la empresa; teniendo así la clasificación que se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1. Clasificación de las empresas.

Tamaño / giro	Industria	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	+ de 500	+ de 100	+ de 100

Fuente: NAFIN, 1999

1.2.2 Por su origen

Esta clasificación muestra el origen de las empresas, dividiéndolas en tres:

- Nacionales. Son aquellas formadas por familias residentes en el país.
- Extranjeras. Su capital procede de países extranjeros.
- Mixtas. También conocidas como multinacionales, se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes. (MENDEZ, 1992:277)

1.2.3 Por la aportación de capital

- Empresa privada. Se constituye con capital de privados que desean obtener ganancias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Empresa pública. Se constituye con la aportación de capitales públicos o estatales, con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.
- Empresa mixta. Se forman con la fusión de capital público y privado.

1.2.4 De acuerdo a su rama

Son diversas las clasificaciones que suelen establecerse a la hora de considerar a las empresas en función de su actividad económica o rama. La más general es la división entre empresas de producción donde se encuentran las empresas agrícolas, extractivas (minería), transformadoras, y de servicios donde pueden citarse entre las segundas las de transporte, las comerciales y las financieras.

Otra clasificación que podemos hacer con respecto a este aspecto es la que se presenta a continuación:

- DE SERVICIOS. Son aquellas que proporcionan un servicio a la sociedad y es producido por el esfuerzo del hombre

Dentro de estas podemos encontrar sin concesión, concesionadas por el Estado y concesionadas no financieras.

- COMERCIALES. son las que se dedican a la adquisición de bienes o productos con el objeto de venderlos posteriormente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **INDUSTRIALES.** Se encuentran divididas en dos:
 - **EXTRACTIVAS.** Se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado natural, se subdividen en recursos renovables y no renovables.
 - **DE TRANSFORMACIÓN.** Se dedican a la adquisición de materias primas para su transformación y obtener un producto terminado.

De acuerdo a su rama empresarial o actividad económica que realicen puede ser. Industrial, agrícola, ganaderas, pesqueras, manufactureras, mineras, bancarias, comerciales, educativas, Etc.

1.2.5 Por su situación jurídica.

Los principales tipos de sociedades que surgen de los principios de la Ley General de sociedades mercantiles son:

- Colectivas.
- Comandita.
- De responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedad cooperativa

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

1.3 Características de la micro y pequeña empresa

La micro y pequeña empresa representa más del 95% de todas las compañías del país; además, generan cerca del 60% de los empleos, y aproximadamente el 40% de la actividad comercial es controlada por los pequeños empresarios (www.miexamen.com)

Algunas características de las MYPES son:

- De tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona el capital la dirige y organiza.
- La administración que se lleva a cabo es empírica.
- El mercado es local o cuando mucho regional.
- La producción no es muy mecanizada o compleja en tecnología.
- El número de trabajadores no pasa de 15 y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.

Las ventajas que encontramos en las MYPES son:

- Descentraliza y diversifica las fuentes de trabajo.
- Oportunidad de una relación más estrecha y más humana.
- Mayor posibilidad de adaptación y ajuste al cambio.
- Comunicación más fluida y eficaz.
- Mayor posibilidad de ejercer la creatividad e iniciativa individuales.
- Mayor facilidad de equilibrio entre la libertad y el orden.
- Contacto directo con el cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las desventajas de las MYPES son:

- Crédito insuficiente.
- Falta de conocimiento de la existencia de organismos de apoyo.
- Apoyo técnico y crediticio exclusivo para empresas de transformación.
- Temor a los trámites legales y burocráticos que llevan a pedir apoyo financiero o técnico.
- Desconfianza del empresario a enfrentarse al aparato gubernamental que regula cualquier funcionamiento de apoyo a la pequeña empresa.
- Planeación inadecuada.
- Mezclar problemas familiares con la empresa.
- Altos costos de crecimiento.
- Falta de tiempo para dedicarlo a la empresa.
- Falta de personal capacitado.

1.4 Las finanzas en la empresa

Para poder comentar la importancia y el papel que juegan las finanzas en la empresa es necesario conocerlo y saber cual es su objeto de estudio. "Las finanzas pueden definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero": (GITMAN; 1996:5)

Por tanto ponemos hablar de una disciplina que toma conocimientos básicos para determinar las necesidades de una empresa y que puede contestar preguntas tales como ¿Cuánto dinero se necesita? ¿Dónde conviene conseguirlo? ¿Qué debemos hacer con el que no se utiliza?. Y es aquí donde nosotros tomaremos las decisiones basados en los análisis pertinentes.

El estudio de las finanzas de la empresa nos ayudaran a pronosticar posibles riesgos y crear planes estratégicos para afrontarlos, así como tomar decisiones sobre donde invertir y cuanto invertir logrando con esto incrementar los ingresos por conceptos diferentes a su actividades principal y que nos ayudará a hacer crecer la empresa.

La importancia de la función financiera dependerá en gran parte del tamaño del negocio. En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad. Inicialmente la función financiera puede ocuparse solamente de las funciones de crédito, es decir, evaluar seleccionar y mantener al corriente los clientes a quienes se les haya concedido crédito. A medida que crece la organización, se presta atención a la evolución de la posición financiera de la empresa y la adquisición de financiamiento a corto plazo.

1.5 Proceso administrativo

Un proceso podemos definirlo como el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Ahora bien, un proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo como sabemos juega un papel importante para cualquier acción que queramos emprender, con mas razón será cuanto hablamos de nuestra empresa y de tomar la mejor decisión para que se coloque a la vanguardia de quien son competencia y este

se compone por dos fases que a su vez se encuentran divididas en dos etapas cada una las cuales tienen características que nos ayudaran a llegar al fin último, considerando las actividades que en cada una se deben realizar.

FASE MECANICA

Planeación.- (¿Qué y como se va a hacer?) Determinación de objetivos. Seleccionar entre diversas alternativas las mas convenientes para cumplir la misión de un organismo social, requiriendo un análisis cuidadoso del pasado y del presente, así como de una previsión técnica del futuro. (planes, programas, presupuestos, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos.)

Organización.- (¿Quién lo hace?) Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de un organismo. Dotar de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieren. (Como se va a realizar y si cuenta con los organigramas, recursos, división del trabajo y de la coordinación: jerarquización, departamentalización, descripción de funciones)

FASE DINAMICA

Dirección.- (¿Cómo se esta haciendo?) Impulsar, coordinar, guiar y vigilar las acciones de cada miembro del organismo. Lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión. (supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación toma de decisiones e integración)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Control.- (¿Se hizo bien?) Es hacer que algo pase en la forma en que se planeo que pasara y está virtualmente ligado a la planeación. Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección..

En relación con la planeación financiera aunque pareciera quedarse solo en la primera etapa, tendrá que seguir con todo el proceso ya que es fundamental para cumplir con su objetivo. En lo subsiguiente se enfatizará mas en la planeación que es la que sentará las bases para la toma de decisiones apoyado en las diversas técnicas que más adelante analizaremos con el fin de conocerlas y aplicarlas en nuestro proceso para la toma de decisiones efectivas dentro de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

15

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

En este capítulo hablaremos de planeación y administración financiera, de sus objetivos y las técnicas utilizadas para su estudio, al que nos enfocaremos en lo subsecuente como tema principal de este trabajo de investigación.

2.1 Administración financiera.

Para comenzar definiremos el concepto de administración financiera, éste concepto es definido como: "Una fase de la administración general, que tiene como objetivos, maximizar el patrimonio a largo plazo; captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos; coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados; recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y proyecciones futuras, para tomar decisiones acertadas y alcanzar la meta preestablecida por el empresa" (PERDOMO, 1990:1).

La administración financiera tiene objetivos establecidos que ayudaran en la empresa, estos objetivos son los siguientes:

1. Maximizar el patrimonio de la empresa a largo plazo
2. Captar fondos y recursos financieros por aportaciones y préstamos
3. Coordinar el capital de trabajo
4. Coordinar inversiones
5. Coordinar resultados.
6. Aplicar análisis financieros
7. Aplicar la Planeación Financiera

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. Aplicar el Control Financiero
9. Tomar decisiones acertadas
10. Alcanzar las metas y objetivos financieros preestablecidos
11. Prever la captación futura de fondos y recursos financieros necesarios.

La administración financiera es estudiada en tres partes:

- a. Análisis financiero.- estudia y evalúa los conceptos y cifras del pasado de la empresa
- b. Planeación financiera.- Estudia, evalúa y proyecta conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa
- c. Control financiero.- estudia y evalúa simultáneamente el análisis y la planeación financiera, para corregir las desviaciones entre cifras reales y proyectadas, para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa mediante la acertada toma de decisiones.

En particular el trabajo que realizaremos estará completamente enfocado a la parte de la planeación financiera en la empresa que como ya sabemos nos ayudan a prever el futuro de la empresa, para lo cual seguiremos adelante con la definición de conceptos.

2.2 Concepto de planeación financiera

Ahora bien esta administración también cuenta con un proceso que corresponde con el proceso administrativo general, esto es planeación, organización, dirección y control. Con respecto a este proceso en particular, nos enfocaremos al proceso de planeación dicha etapa nos ayuda a prever aspectos de nuestra empresa que nos ayudaran para una buena toma de decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo anteriormente expuesto es necesario definir la planeación financiera ya que representa la primera etapa del proceso de la administración y específicamente de la administración financiera, por tal, se define como: "Una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo" (MORENO, 1996:419).

Otra definición que podemos encontrar es "El área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. Se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros: la rentabilidad y la liquidez" (CHIAVENATO, 1993:10).

Rescatando los puntos más importantes que nos mencionan en las definiciones anteriores tenemos que la planeación financiera es: una parte de la administración financiera que nos ayuda a cuidar, aplicar y obtener recursos financieros mediante técnicas, métodos e instrumentos, proyectando la situación actual de la empresa, así como la forma en que nos vemos en el futuro, considerando factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.

La planeación financiera se encargara de establecer las pautas necesarias para propiciar un cambio efectivo así como el crecimiento en una empresa, centrará su atención en la imagen global. Su interés se enfoca en los elementos importantes de las políticas financieras y de inversión de una empresa, sin examinar en detalle los elementos individuales de dichas políticas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La planeación financiera, expresa la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros. Un plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro. Horizonte de planeación, período a largo plazo en el que centra su atención el proceso de planeación financiera, por lo general los siguientes dos o cinco años.

Al preparar un plan financiero, se combinan todos los proyectos e inversiones individuales que realizará la empresa con objeto de determinar la inversión total requerida. Se suman las propuestas de inversión más pequeña de cada unidad operacional y se consideran como un solo gran proyecto. A este proceso se le denomina agregación. Esta es la segunda dimensión del proceso de planeación.

Una vez establecido el horizonte de planeación y el nivel de agregación, el plan financiero requerirá de insumos de información bajo la forma de grupos de supuestos alternativos sobre las variables importantes. (www.gcocities.com)

2.3 Objetivos de la planeación financiera

Además con la planeación financiera podemos plantear alternativas estratégicas que se convertirán en los objetivos que perseguiremos al momento de hacer planeación financiera y que afectará de manera positiva a la empresa y a su posicionamiento en el mercado, dichos objetivos son:

- Aumento de precios
- Cambios en la estrategia comercial y en la composición de ventas
- Reducción de costos

- Reducción de gastos
- Agilización de crédito y cobranza
- Aumento de la rotación de los inventarios
- Inversión de activos fijos
- Cambio en la proporción de créditos a capital
- Cambios en la proporción de créditos a corto y a largo plazo. (SALDIVAR: 1992:121)

2.4 Técnicas de planeación financiera

Son técnicas que aplica el profesional para la evaluación financiera proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta.

Por lo tanto los metodos de Planeación Financiera tiene por objeto aplicar técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro, con la intención de que sirva de base para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones, en época normal y/o de inflación.

2.4.1 Clasificación de las técnicas de planeación financiera

Existen diversas técnicas en la planeación financiera que nos ayudan a procesar la información que tenemos de nuestra empresa, la elección para utilizarlos dependerá de las características de las empresas, tales como las necesidades de la empresa, el giro (comercio,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

servicio, industrial), tamaño (micro, pequeña, mediana y grande); que es lo que queremos obtener de esa información, etc.

Para nuestro caso, y debido a las características de las empresas sabemos hemos elegido algunas técnicas que nos proporcionan los resultados suficiente para tomar decisiones y que además podemos manejar con la información que nos proporciona la misma empresa de estudio. Dichas técnicas las mencionamos a continuación:

1. Punto de equilibrio Global
2. Palanca y Riesgo Financiero
3. Pronósticos Financieros
4. Presupuestos Financieros
5. Árboles de decisión
6. Proyectos de Inversión
7. Estados financieros proforma
 - a. Balance general Pro-forma
 - b. Estado de resultados marginal Pro-forma
 - c. Estado del movimiento del capital contable Pro-forma
 - d. Estado de origen y aplicación de recursos Pro-forma

En el siguiente capítulo se describirán todas y cada uno de las técnicas antes mencionadas, así como ejemplos en las cuales las veremos aplicadas que nos ayuden a comprender mejor cual es la finalidad de cada una de ellas y los resultados que es posible obtener; con el fin de proporcionar las herramientas necesarias para llevar a cabo una planeación que nos ayude en la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III
TÉCNICAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA

3.1 Punto de equilibrio global

Es el vértice en el que se juntan las ventas y los Gasto Totales, representa el momento en el cual, no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir, que los ingresos son iguales a los gastos. (DEL RIO: 1999:1-25)

“Punto donde las ventas de una empresa son iguales al importe de sus costos variables y sus costos fijos”. (PERDOMO:1999:21)

Para efectos de la planeación, pueden tomarse como base las experiencias realizadas en consideración el comportamiento de los costos, gastos y utilidades. (MORENO: 1994:330)

Formula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para determinar cuales son los costos fijos y variables tendremos que ayudarnos en el estado de resultados para determinar la cantidad de cada concepto, entendiendo que los costos fijos son aquellos que independientemente de las ventas siempre estarán presentes: (luz, teléfono, renta, sueldos etc.) y como costos variables entendemos aquellos que están directamente relacionados con las ventas, es decir, que existe cuando se genera una venta (comisiones, gastos de venta, gastos de empaque, etc.).

"Una característica de este procedimiento es que nos reporta datos anticipados: además de ser un procedimiento flexible que en general se acomoda a las necesidades de cada empresa, de tal forma que es aplicable a empresas que trabajan con una o varias líneas de ventas." (PERDOMO;1992:114)

Ejemplo:

En la empresa X S.A. de C.V., después de analizar y clasificar sus costos y gastos del estado de pérdidas y ganancias, se determinaron los costos así como las ventas estimadas para el siguiente periodo, de la siguiente manera:

Costos fijos	59,000.00
Costos variables	92,000.00
Ventas	200,000.00

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{59,000.00}{1 - \frac{92,000.00}{200,000.00}} = \frac{59,000.00}{1 - 0.46}$$

Punto de equilibrio = 109,259.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2 Palanca y riesgo financiero

"Herramienta, técnica o habilidad del administrador, para utilizar el Costo de Intereses Financieros, para maximizar Utilidades Netas por efecto de los cambio en las Utilidades de Operación de una empresa" (PERDOMO:1999:49)

"Por palanca financiera, también debe entenderse, la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa." (PERDOMO:1999:49)

Para determinar apalancamiento, también conocido como palanca financiera dinámica, es necesario aplicar la siguiente formula:

$$AF = \left(\frac{UO}{UO - IF} \right) 100$$

Donde

AF = Apalancamiento ó Palanca Financiera

UO = Utilidad de Operación

IF = Intereses Financieros

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3 Pronósticos financieros

"Proyección financiera de una empresa, con la intención de predecir lo que va a pasar en un periodo o ejercicio futuro". En conveniente distinguir entre las cifras reales financieras, cifras del pronóstico financiero y cifras del presupuesto financiero es decir, que podemos observar con estas cifras: Lo que paso, lo que va a pasar y lo que debe pasar, respectivamente. (PERDOMO:1999:59)

Los pronósticos financieros pueden ser estáticos si son cifras del balance Pro-forma y dinámicos si las cifras son del estado de resultados Pro-forma. El pronostico financiero, se enfoca principalmente a ventas, por ser la base para integrar toda una serie de pronósticos financieros tanto Estáticos como dinámicos.

Formula:

$$\text{Pronósticos de ventas} = a + b(x)$$

Donde:

a = Valor de la primera cifra de la serie

b = Promedio de variaciones

x = Numero de años

Procedimiento:

1. Obtener la diferencia de ventas del año con respecto al anterior.
2. Sumar las diferencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Obtener el numero de variaciones (No. años -1)
4. Obtener el promedio de variaciones (Σ diferencias/No. variaciones)
5. Sustituir los valores en la formula para obtener el pronostico de ventas

Ejemplo:

Para conocer el pronostico de ventas para el año siguiente de una compañía, teniendo como datos las ventas de los últimos 5 años.

Año	Ventas en miles	Tendencias	
1	29	0	} Variaciones
2	18	-11	
3	52	34	
4	45	-7	
5	56	11	
	Suma de variaciones	27	
	Entre el No. de variaciones	4	
	Promedio de variaciones	6.75	

Pronósticos de ventas = $a + b(x)$

$$a = 29$$

$$b = 6.75$$

$$x = 5$$

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

$$PV = 29 + 6.75(5)$$

$$PV = 29 + 33.75$$

$$PV = 62.75$$

El pronóstico de ventas para el año 6 será de 62.75 mil pesos.

3.4 Presupuestos

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

3.4.1 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber: Según la flexibilidad, según el periodo de tiempo que cubren, según el campo de aplicabilidad de la empresa y según el sector en el cual se utilicen.

A. Según la flexibilidad

- Rígidos, estáticos, fijos o asignado
- Flexibles o variables

B. Según el periodo de tiempo

- A corto plazo
- A largo plazo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C. Según el sector de la economía en el cual se utilizan

- Presupuestos del Sector Público
- Presupuestos del Sector Privado

D. Según el campo de aplicación en la empresa

- De operación o económicos
- Financieros

Para cumplir con nuestro objeto de estudio solo se desarrollará el presupuesto financiero, ya que es parte fundamental de la planeación financiera.

3.4.2 Presupuestos financieros

Es "la estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación de los resultados por un organismo, en un periodo determinado" (DEL RIO: 1999:1-5).

"El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital." (MORENO:1994:467).

"El presupuesto financiero esta relacionada con las estructuras financieras de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicación de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del capital social y utilidades retenidas en el que se deben estudiar su rentabilidad" (MORENO;1994:421).

Para la elaboración del presupuesto financiero es necesario la consideración de dos presupuestos principalmente, siendo estos los presupuestos de caja y los presupuestos de efectivo.

Presupuesto de caja.

Esta constituido por los saldos disponibles en caja y bancos además de inversiones temporales de fácil realización, las estimaciones del dinero a recibir considerando las políticas de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como las salidas de dinero que deberá hacerse de acuerdo con las políticas financieras con las que cuente la empresa.

Normalmente, el presupuesto de caja se proyecta para cubrir un periodo de un año, aunque cualquier periodo futuro es aceptable. El periodo considerado es dividido en intervalos. La cantidad y tipo de intervalos depende en gran parte de la naturaleza del negocio.

Cuanto más estacionales e inciertos sean los flujos de caja de la empresa, es mayor número de intervalos se divide el presupuesto de caja. Las empresas con normas de flujo de caja muy estables, pueden utilizar intervalos trimestrales o anuales. (GITMAN:1979:118).

Si se prepara presupuesto de caja para un periodo de mas de un año, puede que se justifiquen intervalos menos frecuentes debido a la dificultad e incertidumbre al pronosticar las ventas y renglones asociados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Presupuesto de efectivo.

Es un estado de los ingresos y egresos de efectivo planeados. El presupuesto de efectivo se ve considerablemente afectado por el nivel de operaciones resumidas en el estado de resultados presupuestado.

Las principales partidas son cobros a clientes, es decir la cobranza, la cual se debe determinar de acuerdo a las ventas y en las condiciones de pago que han sido establecidas, los sueldos es otra partida q' generalmente es de mucha importancia, los proveedores, el impuesto al valor agregado, inversiones en maquinaria y equipo, el ISR, los dividendos (si existen) y reparto de utilidades.

EJEMPLO:

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Transacciones de operación Ingresos

Cobro a clientes	\$ 15,000.00
Ventas de contado	\$ 35,000.00
Otros	\$ 10,000.00
Total	\$ 61,000.00

Pagos

Salarios	\$ 3,100.00
Seguro social	\$ 6,000.00
Proveedores	\$ 3,200.00
PTU	\$ 22,000.00
ISR	\$ 7,000.00
Total	\$ 41,300.00

Sobrante (faltante) de operación \$ 19,700.00

Transacciones de financiamiento

Pago préstamo -S 5,800.00

Sobrante (faltante) desp. de financiamiento

\$ 13,900.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5 Árboles de decisión

Es un método cuantitativo que consiste en la determinación de un problema y a partir de ahí diseñar diferentes posibilidades existentes, así mismo como los resultados esperados de cada situación. Cada curso alternativo es representado gráficamente por una rama del árbol que indica la acción de seguir dependiendo del resultado.

Los árboles de decisión producen sus mayores beneficios cuando son empleados en problemas secuenciales de pasos múltiples que supongan una secuencia de decisiones a lo largo de la escala de tiempo. El análisis de los árboles de decisiones incluye los siguientes pasos:

1. Diagrama de árbol.

- a) Identificar las decisiones (y sus alternativas) que vayan a tomarse y el orden (secuencia) en el cual deben ser tomadas.
- b) Identificar los eventos al azar que pueden presentarse después de cada decisión.
- c) Dibujar un diagrama de árbol que muestre la secuencia de las decisiones y los eventos al azar.

2. Estimación.

- a) Obtener un estimativo de la probabilidad de ocurrencia de cada resultado.
- b) Obtener un estimativo de las consecuencias de todos los resultados y acciones posibles.

3. Evaluación y selección.

- a) Calcular el valor esperado de todas las acciones posibles.

b) Seleccionar la acción que ofrezca el valor más atractivo.

Para la elaboración de los árboles de decisión es necesario considerar tres figuras que para su representación gráfica. (PERDOMO:1999:86)

- Punto de decisión o selección entre diferentes alternativas
-  Momentos en que ocurren los eventos
-  Resultados de las decisiones

Formula

$$IE = (PO) IR + (PO_1) IR_1$$

Donde:

- IE = Importe esperado de la decisión
- PO = Probabilidad de que ocurra el evento
- IR = Importe de Resultado esperado
- PO₁ = Probabilidad de que ocurra el evento primo
- IR₁ = Importe del Resultado primo esperado

3.6 Proyectos de inversión

El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

El objetivo de los proyectos de inversión es aplicar recursos a inversiones fijas, mediante el uso óptimo de fondos de que dispone una empresa pública, privada o mixta, con la finalidad de obtener utilidades y prestación de servicios en un plazo razonable.

3.7 Estados financieros Pro-forma

Los estados financieros son una fuente de información para fijar políticas administrativas como de información en la situación que guarden los intereses de los accionistas o propietarios.

Para el propósito que nosotros buscamos es necesario la elaboración de estados financieros pro-forma, estos estados contienen datos estimados, proyectados y basándose en presupuestos con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones si éstos acontecieran.

El objeto de los estados financieros pro forma es mostrar retroactivamente la situación financiera que se hubiese tenido al incluirse hechos posteriores que se han realizado en los resultados reales, o bien, cuya posibilidad de ocurrir es suficientemente cierta a la fecha de la preparación de los estados. (MORENO; 1994:102)

Para su presentación es indispensable indicar si son estados pro-forma, además es recomendable combinarlos con estados reales o históricos, mostrando tres columnas, la primera, con saldos reales o históricos; la segunda con ajustes o cambios de las operaciones o proyecciones propuestas, y la tercera con los saldos Pro-forma. (MORENO; 1994:106)

Para la preparación de los estados pro-forma es necesario la elaboración de varios presupuestos como son los presupuestos de ventas, de producción, de caja, estimativo de utilización de materias primas, estimativos de compras, requerimientos de mano de obra directa, gastos de operación, plan de desembolso capitalizable, etc. (GITMAN:1988:238)

3.7.1 Balance general pro-forma

"Es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha futura". Como cualquier otro estado Pro-forma, presenta el resultado de conjugar hechos futuros, así mismo convenciones contables y juicios personales. (PERDOMO:1999:107)

3.7.2 Estado de resultados pro-forma

"Estado financiero que muestra las ventas, costos variables, costos fijos, utilidad margina y neta de un ejercicio futuro". (PERDOMO:1999:129)

3.7.3 Estado del movimiento del capital contable pro-forma

"Estado financiero dinámico que nos muestra el movimiento deudor y acreedor de las cuentas del capital contable de una empresa, correspondiente a un ejercicio futuro" (PERDOMO:1999:171)

3.7.4 Estado de origen y aplicación de recursos pro-forma

"Estado financiero que nos muestra las variaciones que sufrirán el capital de trabajo de una empresa, así como las causas que originarán tales variaciones en un periodo o ejercicio futuro" (PERDOMO:1999:175)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

LA TOMA DE DECISIONES EN LA PLANEACION FINANCIERA

Como ya sabemos el ultimo paso de nuestra planeación y el fin al que deseamos llegar es a la toma de decisiones. una vez que obtuvimos resultados al procesar información y hemos utilizado las técnicas que consideramos mas eficientes para nuestra empresa. lo que nos toca hacer es tomar una decisión para determinar las posibles alternativas y el curso a seguir.

Por tal motivo en este capítulo describiremos que es una toma de decisión y que tipo de tomas de decisiones podemos tener. para llevar a cabo la planeación y la implantación de estrategias acordes al momento en el que se encuentra la empresa.

4 Toma de decisiones

4.1 Concepto de decisión

"Elegir de un conjunto de alternativas factibles. la mejor, mediante un proceso de recopilación de datos significativos, análisis, planeación y control financiero e implantación de la acción necesaria, para solución de problemas y logro de metas y objetivos preestablecidos por la empresa". (PERDOMO:2000:27)

Es elegir entre una o mas alternativas incompatibles entre sí o que se presentan simultáneamente.

Una alternativa es mejor a otra cuando:

- a) Cuesta menor esfuerzo

- b) Produce mayor satisfacción
- c) Es mas posible de realizarse

Los problemas en la toma de decisiones, se deben principalmente a dos causas: al temor para tomar decisiones y a la toma de decisiones irreflexiva. La primera causa que es el temor a tomar decisiones, se debe a que en toda decisión se involucran las Tres "R" que dificultan la toma de decisiones y producen un conflicto en el que tiene que decidir, situación que algunas personas no han aprendido a manejar

La segunda causa que es la toma de decisiones irreflexiva, se manifiesta en las personas que prefieren evadir el conflicto y lo que hacen es tomar decisiones precipitadas, en forma irreflexiva, y sin analizar las ventajas y desventajas de cada una de las opciones, lamentablemente aunque algunas veces acierten no asumen el riesgo cuando se equivocan y mucho menos la responsabilidad de las consecuencias de su decisión.

Retomando el comentario de la primera causa del temor a la toma de decisiones, las Tres "R" se describen a continuación:

Riesgo. Cuando se toma la decisión aunque se haya toma minuciosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección no se elimina totalmente.

Renuncia. Cuando se toma una decisión automáticamente se esta renunciando a las ventajas que puedan ofrecer las otras alternativas de opción

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Responsabilidad. Quien toma la decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco compartimos la responsabilidad. (www.revista.unam.mx)

4.2 Clasificación de decisión

La clasificación se hace de acuerdo a diferentes enfoques, de acuerdo a las necesidades y características de las MYPES, utilizaremos dos tipos de clasificaciones una de acuerdo a su tiempo y de acuerdo a su programabilidad.

4.2.1 Por su plazo

4.2.1.1 A corto plazo

Cuando se refieren a las operaciones normales y ordinarias de la empresa. "Elegir de un conjunto de alternativas factibles, la mejor, mediante un proceso de recopilación de datos significativos, análisis, planeación control financiero e implantación de la acción necesaria para la solución de problemas y logro de metas y objetivos preestablecidos por le empresa, cuando se realizaron operaciones normales, de rutina y repetitivas, que comprenden hasta un año". (PERDOMO:2000:213)

4.2.1.2 A largo plazo

Cuando se refieren a inversiones de capital o proyectos de inversión. "Elegir de un conjunto de alternativas factibles, la mejor, por medio de un proceso de recopilación de datos significativos, análisis, planeación, control financiero e implantación de la acción necesaria, para la solución de problemas y el logro de metas y objetivos preestablecidos por la empresa.

cuando se realizan operaciones de inversión fija y de capital, que comprenden dos o mas años.
(PERDOMO:2000:227)

4.2.2 Por su contenido

4.2.2.1 Programadas.

Implican la toma de decisiones bajo certeza, razón a que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano. Normalmente se expresan en reglas, procedimientos, tablas de decisión y reglamentaciones. Son de naturaleza repetitiva y rutinaria y la organización desarrolla por lo general procedimientos específicos para manejarlas.

4.2.2.2 No Programadas

Constituyen por lo general eventos únicos y suelen estar menos estructuradas que las decisiones programadas. Pueden variar a partir de una decisión que se toma una vez con relación a una crisis: no tienen reglas o procedimientos de decisión preestablecidas.

www.unapvic.cl

4.3 Proceso para la toma de decisiones

Para que la toma de decisiones sea eficaz es necesario llevar a acabo un proceso, el cual consta de cuatro etapas las cuales se mencionan a continuación:

1. Definir el problema. Está primero el reconocimiento de que existe un problema, un obstáculo que no permite alcanzar una meta. Tener conocimiento de la situación no confundiendo los síntomas con los problemas, por lo cual es necesario considerar que los

problemas no son por separado como parte de todo un sistema (tener un pensamiento de sistemas)

2. Conseguir toda la información. Documentarse de tal manera que se tengan evidencias claras, ya que los hechos principales permiten tener un entorno completo de toda la información. La información para que pueda ser útil al momento de tomar la decisión debe cumplir con características como: ser real, veraz y oportuna.
3. Formular alternativas. Poseer creatividad para saber como y cuales son las alternativas. Formular posibles soluciones a un mismo problema.
4. Ponderar y decidir la alternativa. Evaluar todas las alternativas en base a sus efectos y posteriormente comprara estos efectos para decidir sobre la mejor alternativa. Para esto es necesario considerar un

Para tomar buenas decisiones no solo basta con la preparación intelectual de quien las va a tomar, sino que debe ayudarse de muchos otros métodos para poder tomar decisiones que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos; dichos métodos los hemos descrito en el capítulo anterior.

4.4 Toma de decisiones dentro de la planeación

Como ya se ha comentado anteriormente, la toma de decisiones es una base fundamental en nuestra empresa, la forma de tomarla y la certeza con la que lo hagamos nos garantizara el cumplimiento de los objetivos y la permanencia en el mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para tomar buenas decisiones no solo basta con la preparación intelectual de quien las va a tomar, sino que debe ayudarse de los métodos necesarios para poder tomar decisiones que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos, dichos métodos han sido mencionados y descritos en este mismo trabajo en el capítulo anterior, quedando a consideración del tomador de decisiones el tipo de método a utilizar no olvidando de considerar las características propias de la empresa.

Al tener una planeación financiera podemos determinar algunos acontecimientos que sucederán dentro de la empresa para evitar enfrentarnos a problemas inesperados y a los cuales nos sea difícil afrontarlos. Cabe mencionar que la planeación financiera tiene como principio el ayudar al director o dueño de la empresa para que basándose en la información que se obtenga y del análisis correspondiente de resultados, logremos tomar mejores decisiones que si no se planeara.

Una adecuada toma de decisiones en la planeación financiera permite identificar cuál es la mejor estrategia para alcanzar la seguridad que se desea obtener. La planeación permite al empresario ajustar sus gastos actuales e invertir en metas a largo plazo. Así, ésta puede convertirse en un mecanismo que permita mejorar el nivel de vida sin que haya un aumento en los ingresos.

Cuando se tiene una planeación financiera y una proyección de los eventos a futuro, podemos determinar algunos acontecimientos y posibles repercusiones dentro de la empresa, para tomar medidas preventivas antes de que se nos presenten los problemas, de lo contrario

estaríamos propensos a que los problemas nos lleguen de una manera inesperada y que puedan poner en peligro a la propia empresa.

Una vez visto la toma de decisiones llegamos a la parte final de la investigación teórica, para poner en práctica todo lo antes mencionado, de acuerdo a los resultados que se obtengan del modelo de planeación financiera que se presenta en este trabajo como una propuesta de herramienta para el tomador de decisiones, utilizando algunas de las técnicas de planeación financiera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V
MODELO PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA
DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

En los capítulos anteriores se hace referencia a los conocimientos propios de la planeación financiera, sus técnicas y las ventajas que ésta proporciona al empresario: ahora bien, en este último capítulo se presentará como caso práctico un modelo de planeación financiera, que cuente con las técnicas más utilizadas para el estudio financiero de la empresa. dichas técnicas son: Estados pro-forma, los presupuestos y las razones financieras.

Dicho modelo podrá ser considerado como una herramienta de trabajo ya que proporciona análisis financiero y estados financieros pro-forma con base a un conjunto de datos y acorde las políticas establecidas por la empresa, esto agilizará el trabajo del tomador de decisiones además de presentar una visión financiera en un plazo de 6 años de la empresa que permita una planificación apropiada de los recursos y la prevención eventos que pudieran afectarla.

Para la creación y la aplicación del modelo de planeación se elabora en el programa de Excel un conjunto de formas y referencias que darán origen a los datos necesario como lo es las razones financieras y las proyecciones de la situación de una empresa, basándose en los conocimientos previos de las aplicaciones y funciones de dicho programa así como en el estudio, modificación y mejoramiento de modelos ya utilizados por otras entidades las cuales han utilizado su programa para el análisis de varias empresas y los cuales han demostrado su eficiencia para la toma de decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con el modelo se pretende encontrar una alternativa viable que facilite al empresario el análisis de su empresa, además de poder “jugar” con los valores y analizar posibles soluciones a los problemas futuros.

Además de presentar el modelo, sus características y forma de llenado, se trabajará con un caso práctico tomando datos que se nos proporcionaron de una microempresa ubicada en el giro comercial, cuyos datos se presentan en el apartado 5.1 donde se habla de las características y políticas de dicha empresa. Con esto observaremos los resultados que nos proporciona dicho modelo y mostrar así de manera gráfica su funcionalidad y adaptabilidad a las condiciones de la empresa por la que vaya a hacer empleado.

5.1 Modelo para la planeación financiera.

5.1.1 Contenido

El modelo está elaborado en el programa Excel, ya que a mi parecer y por el conocimiento que tengo del manejo y de las funciones que pueden realizarse, esta hoja de cálculo facilita la elaboración de tareas debido a que cuenta con las características necesarias para la elaboración de dicho modelo, como son: la relación de valores, operaciones rápidas, aplicación de referencias de una hoja de cálculo a otra, además de que podemos proteger las celdas que consideremos necesarias para evitar que las fórmulas que se encuentran establecidas para la obtención de datos o el cálculo de un indicador, no se vean afectados al momento de estar moviendo los datos, ya que puede ser borrado por equivocación lo que cambiaría los resultados y la función.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe mencionar que el modelo cuenta con quince hojas de las cuales solo ocho serán llenadas, las además arrojan resultados de manera automática, por las razones descritas anteriormente, esto nos ayudará para el objetivo principal, es decir, para la toma de decisiones.

A continuación se presentan las cedulas que componen el modelo así como el comentario de los datos que habrá que modificar con los datos propios de la empresa de análisis.

• Estado Pro-forma,-

PRO-FORMA DE LA EMPRESA
NOMBRE DE LA EMPRESA
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

Ventas Netas	0.00	100.00% _a
- Costo de Ventas	0.00	0% _a
= Utilidad Bruta	0.00	0% _a
- Gastos Operativos	0.00	0% _a
Otros Ingresos (Gastos)	0.00	0% _a
= Utilidad Operativa	0.00	0% _a
Costo (utilidad) Integral de Financiamiento	0.00	0% _a
- Gastos Financieros	0.00	0% _a
+ Productos Financieros	0.00	0% _a
= Utilidad o Perdida antes I.S.R.	0.00	0% _a
- Impuesto sobre la Renta	0.00	0% _a
= Utilidad o Perdida Neta	0.00	0% _a

En esta hoja, no se hace ninguna modificación, ya que solo es el concentrado de todos los periodos analizados los títulos son cambiados automáticamente por la información que se escriba en el Estado de resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• Deprec. Capital.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO / PERIODO	Presupuesto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Bien de capital 1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	0.00						

CAPITAL DE TRABAJO
E INDIRECTOS

Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00						

DEPRECIACIONES

Bien de capital 1							
Porcentaje de depreciación anual:			0.0%				
Saldo Inicial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación del periodo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo Final	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Esta cedula nos ayuda para la depreciación de los activos con los que cuenta la empresa. Para esto es necesario establecer el porcentaje de depreciación que le corresponde al activo. La celda con el nombre de "Bien de capital" deberá ser sustituido por el nombre del activo así como el costo al que fue adquirido para con esto determinar la depreciación correspondiente a cada año. Posteriormente estos datos son enviados automáticamente a hoja del Balance, gastos fijos y al flujo en caso de ser adquisición de equipo nuevo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• Cobranza.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
PROGRAMA DE VENTAS Y COBRANZA
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

Contado	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Crédito	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Plazo de Crédito en días	0	0	0	0	0	0	0
Periodo del pro-forma en días	0	0	0	0	0	0	0
Periodo de recuperación en días	0	0	0	0	0	0	0
Tasa de interés	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

CONCEPTO / PERIODO Periodo 1 Periodo 2 Periodo 3 Periodo 4 Periodo 5 Periodo 6 SALDO

Saldo Inicial		0.00						
% del total para el cliente 1	100%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

CONTADO 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

COBRANZA
SALDO A CRÉDITO

		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Periodo	1	0.00	0.00					0.00
	2		0.00	0.00				0.00
	3			0.00	0.00			0.00
	4				0.00	0.00		0.00
	5					0.00	0.00	0.00
	6						0.00	0.00

COBRANZA 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

PRODUCTO FINANCIERO 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

PRODUC. FINANCIERO TOTAL 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

TOTAL DE VENTAS 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

TOTAL CONTADO 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

TOTAL COBRANZA 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

TOTAL VENTAS A CRÉDITO 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

La cedula de Cobranza proporciona la información de los pagos que hacen los clientes a la empresa, cuenta con la opción de cambiar las políticas de cobro a cada año o conservarlas, calcula el cobro de las ventas totales tomadas de la Hoja de Edos. Resul. y a partir de ahí se selecciona el pago de contado y a crédito, los resultados son pasados a la siguiente hoja donde se concentran los resultados además de enviarlos a la cedula de flujo y de razones financieras.

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

- Mov. de clientes.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
MOVIMIENTO DE CLIENTES
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Saldo Inicial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Contado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Cobranza	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Descuento Cartera	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Saldo Final	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Esta cedula no representa complicaciones ya que reporta el concentrado de los datos de la cedula de Cobranzas previamente obtenidos y solo será necesario modificar el saldo inicial en el primer año así como el importe por descuentos concedidos a clientes de acuerdo a las políticas de la empresa en caso de que estos existan. Los datos totales se pasarán automáticamente al balance.

- Pago Proveedores.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
COMPRA Y PAGO A PROVEEDORES
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

Contado	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Crédito	50.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Plazo de Crédito en días	45	30	30	30	30	30
Periodo del pro-forma en días	120	120	120	120	120	120
Periodo de recuperación en días	75	90	90	90	90	90
Tasa de interés	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SALDO
COMPRAS S.							
Saldo inicial	0.00						
Compras 1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CONTADO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

TESIS CON
 EPII A DE ORIGEN

SALDO A CRÉDITO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Periodo	1	0.00	0.00					0.00
	2		0.00	0.00				0.00
	3			0.00	0.00			0.00
	4				0.00	0.00		0.00
	5					0.00	0.00	0.00
	6						0.00	0.00
PAGOS		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTO FINANCIERO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

La cedula de pago proveedores proporciona la información de los pagos que se hacen a los proveedores de la empresa, cuenta con la opción de cambiar las políticas de pago para cada año o conservarlas, calcula el monto a pagar, los datos son tomados de la Hoja de Costos de ventas y a partir de ahí se selecciona el pago de contado y a crédito, además de contar con la opción de utilizarlo para 10 diferentes proveedores, cada uno con sus políticas de cobro. Los resultados son pasados a la siguiente hoja donde se concentran los resultados además de enviarlos a la cedula de flujo y de razones financieras.

- Mov. Proveedores.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
MOVIMIENTO DE PROVEEDORES
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Saldo Inicial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Compras de mercancía	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Contado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Pagos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Saldo Final	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Esta cedula no representa complicaciones ya que reporta el concentrado de los datos de la cedula de Pago proveedores previamente obtenidos y solo será necesario modificar el saldo inicial en el primer año. Los datos totales se pasarán automáticamente al balance.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Cto. Ventas.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Almacén						
Inventario Inicial	-	-	-	-	-	-
Compras 1	-	-	-	-	-	-
Compras 2	-	-	-	-	-	-
Compras 3	-	-	-	-	-	-
Compras 4	-	-	-	-	-	-
Compras 5	-	-	-	-	-	-
Compras 6	-	-	-	-	-	-
Compras 7	-	-	-	-	-	-
Compras 8	-	-	-	-	-	-
Compras 9	-	-	-	-	-	-
Compras 10	-	-	-	-	-	-
Compras Netas	-	-	-	-	-	-
Mercancía disponible	-	-	-	-	-	-
Inventario Final	-	-	-	-	-	-
Total Consumos (salidas)	-	-	-	-	-	-
Inventario de seguridad	-	-	-	-	-	-
Costo de ventas	-	-	-	-	-	-

La cedula de costo de venta es llenada de acuerdo a las compras estimadas para el periodo, el inventario de seguridad si es que se tiene, el porcentaje de costo de ventas que se tengan, así como para el proveedor que nos proporcionará la mercancía los cuales serán elegidos por el encargado de compras quien decidirá a quien y a cuantos comprar, los proveedores podrán ser hasta 10 diferentes. Para el llenado también necesario considerar el inventario inicial del primer periodo. Los resultados son pasados a la cedula de compras a crédito y al estado de resultados.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Edo. Resul.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
ESTADO DE RESULTADOS
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO / PERIODO	FECHA DE ELABORACIÓN						SALDO
	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	
Incremento en ventas (%)	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas Netas	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Costo de Ventas	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Utilidad Bruta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Gastos Operativos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos y (Gastos)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Utilidad Operativa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo (utilidad) Integral de Financiamiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Productos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Utilidad o Perdida antes I.S.R.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Impuesto sobre la Renta	0%	-	-	-	-	-	-
= Utilidad o Perdida Neta	-	-	-	-	-	-	-

Esta cedula como sabemos es la parte medular de nuestro análisis y la mayoría de todos los datos que aquí son necesarios nos los otorgan las cedula anteriores, solo será necesario ingresar el monto de las ventas esperadas en el año y el porcentaje que consideramos aumentara en los años subsecuentes así como el rubro de otros ingresos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Balance.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
BALANCES PRO-FORMA
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO / PERIODO		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
ACTIVO							
Activo Circulante							
Clientes	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Caja y Bancos	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventarios	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00						
Activo No Circulante							
Bien de capital 1	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 2	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 3	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 4	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 5	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 6	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 7	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 8	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00						

TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE

0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

TOTAL ACTIVO

0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

CONCEPTO / PERIODO	Enc-00	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
--------------------	--------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

PASIVO

Pasivo a Corto Plazo

Proveedores	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00						

Pasivo a Largo Plazo

Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00						

TOTAL PASIVO

0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

CAPITAL

Capital Contable

Capital Social	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportaciones Futuras	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capitalizaciones	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad o Perdida Neta	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad o Perdida Acumulada	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00						

Pasivo + Capital

0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

Activo

0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

Diferencia

0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

Esta cedula se llena automáticamente con los datos de otras cedula. sin embargo se ha dejado algunas partidas libres para personalizar este modelos en todo caso solo será necesario ingresar el monto del capital social de la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

• Flujo.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
FLUJO DE CAJA PRO-FORMA
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO / PERIODO		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SALDO
Saldo Inicial		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos								
Aportación capital	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamo bancario		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros ingresos / (egresos)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Productos Financieros								
Cobranza		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cobranza + contado nacionales		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL		0.00						
Egresos								
Pago a Proveedores		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sueldos y salarios		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Operativos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compra Equipo Diverso		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto sobre la renta		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros								
Proveedores		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital Crédito Bancario		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intereses Crédito Bancario		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL		0.00						
Flujo Caja Neto		0.00						
Flujo Acumulado		0.00						

Para el llenado de esta cedula solo será necesario ingresar dados mínimos como saldo inicial, aportaciones de capital, préstamos, pagos e intereses bancarios ya que la mayoría de todos los datos nos los otorgan las cedulas anteriores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Gtos. Fijos.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Gastos de Administración						
Capital de Trabajo e Indirectos	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-
Sueldos y salarios						
Sueldos	-	-	-	-	-	-
Salarios	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-

Para llenar esta cedula habrá que considerar diversos gastos como el pago de la luz, renta, teléfono, etc., es decir gastos propios de la empresa, estos serán tomados o calculados de los datos históricos de estos rubros, en cantidades anuales; además será necesario ingresar el pago programado de sueldos y salarios, estos deberán estar ya con los posibles aumentos ajustes. Los totales de estos serán pasados directamente a la cedula de flujo y de estado de resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• Razones fin.-

NOMBRE DE LA EMPRESA

RAZONES FINANCIERAS

CIFRAS EN PESOS

FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
RAZONES DE LIQUIDEZ:						
Solvencia o Liquidez =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo circulante /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo a Corto Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de Trabajo Neto =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo Circulante -	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo a Corto Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cambios al Capital de Trabajo Neto.		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prueba del Acido =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo circulante -	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Almacenes /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo a Corto Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(ctas x cobrar)						
Cobro Promedio a Clientes =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas Crédito /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo de clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Periodo en días =	0	0	0	0	0	0
Periodo /	120	120	120	120	120	120
Rotaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(ctas x pagar)						
Pago Promedio a Proveedores=	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Compras a Crédito /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo de proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Periodo en días =	0	0	0	0	0	0
Periodo /	120	120	120	120	120	120
Rotaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota: de no tener las compras a crédito, utilizar el costo de ventas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Rotación de Inventarios =		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de ventas /		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventarios		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Periodo en días=		0	0	0	0	0	0
Periodo /		120	120	120	120	120	120
Rotaciones		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intervalo de Liquidez en días=		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo Circulante /		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo Total Promedio Diario		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota: Al costo total promedio diario podemos sumarle los pasivos circulantes divididos entre 365 días, lo que nos arrojaría los días de subsistencia cumpliendo los compromisos a corto plazo.

Ciclo Operativo =		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ciclo de Efectivo =		0	0	0	0	0	0

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
RAZONES DE APALANCAMIENTO						
Endeudamiento =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo total /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proporción de Activo =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo no circulante /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Apalancamiento =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo total /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital contable	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estructura de la Deuda =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo a corto plazo /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(razon de propiedad)						
Cobertura de Activo =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital contable /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Veces cubren los Gas. Financieros =						
Utilidad de Operación /						
Gastos Financieros						
Veces cubren los Gas. Finan en efectivo						
Utilidad de Operación						
+ Depreciación /						
Gastos Financieros						

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Veces cubren las obligaciones financieras totales =							
Utilidad de Operación							
+ Depreciación /							
+ Pago de principal							
Gastos Financieros							

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
RAZONES DE RENTABILIDAD						
(ROA) Rendimiento de Operación =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad de Operación /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos de Operación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(ROA) Rendimiento de Operación =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Margen =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad de Operación /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rotación =	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ventas /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos de Operación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Análisis Du Pont:						
(ROE) Rendimiento Sobre el Capital =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad neta /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital contable	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(ROE) Rendimiento Sobre el Capital =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Margen =	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad neta /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rotación =	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ventas /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo Total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Palanca Financiera =	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Activo Total /	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital contable	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Esta cedula se llenará automáticamente al momento de ingresar todos los datos anteriores, nosotros ya no tendremos que realizar ninguna otra cosa que determinar los cursos a seguir después de observar la situación financiera de la empresa por periodos.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

• Concentrado 1.-

NOMBRE DE LA EMPRESA
RESUMEN EJECUTIVO
CIFRAS EN PESOS
FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Balance General						
Activos Circulantes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos no circulantes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo Total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivos a Corto Plazo						
Pasivo a Corto Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo a Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo Total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital social						
Capital social	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportaciones futuras capitalizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad o perd.neta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad retenida	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital Contable	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo + Capital Contable	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Liquidez						
Activo Circulante / Pasivo Circulante	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Act. Cir. - Inv. / Pasivo a Corto Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cap. de Trabajo - Act. Cir - Pas. Cir.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Apalancamiento						
Pasivo Total / Activo Total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo Total / Capital Contable	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Esta cedula es la presentación del resumen ejecutivo de todos los datos que tenemos de la empresa. reporta el concentrado de los datos de todas las cedulas anteriores. No existe ninguna inconveniente mayor para su llenado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Concentrado 2-

NOMBRE DE LA EMPRESA

RESUMEN DE VARIABLES

CIFRAS EN PESOS

FECHA DE ELABORACIÓN

CONCEPTO / PERIODO		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Ventas Totales		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad de Operación		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Neta		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Margen Bruto		0%	0%	0%	0%	0%	0%
Margen Operativo		0%	0%	0%	0%	0%	0%
Margen Neto		0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ingresos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Egresos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo Neto		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Esta cedula es la presentación del resumen de variables de todos los datos que tenemos de la empresa, reporta el concentrado de los datos de todas las cedula anteriores. No existe ninguna inconveniente mayor para su llenado.

5.2 Aplicación del modelo.

5.2.1 Características de la empresa

La empresa que se tomara como ejemplo para la utilización del modelo de planeación es una pequeña empresa del sector comercio, dedicada a la compra-venta de muebles, dicha empresa tiene aproximadamente 25 años de ser constituida, anteriormente se contaba con 13 sucursales en el Estado de Michoacán, pero por una enfermedad del dueño, tuvo que vender las sucursales quedándose exclusivamente con la tienda de Uruapan, la cual posteriormente fue constituida como sociedad anónima.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El dueño de la mueblería es una persona emprendedora y con basta experiencia en el ámbito comercial, cuenta con conocimientos contables, lo cual le ha permitido mantener en buen funcionamiento y crecimiento constante de la empresa.

Existe planeación operativa y esta compuesta por un presupuesto de ventas y gastos, los cuales se elaboran mensualmente, y además se utilizan para la toma de decisiones, ya que se evalúan los resultados obtenidos con Estados de resultados, elaborados internamente.

No tiene claramente detallada la planeación estratégica debido a que solo cuenta con objetivos de ventas, y no cuenta con una misión y visión por escrito. La planeación estratégica permite guiar a la empresa por la dirección correcta a su crecimiento.

En planeación táctica solo utiliza la venta por medio de Fonacot, y no se utiliza estrategias de mercadotecnia que permitan mantener o incrementar las ventas.

Las decisiones finales de la empresa son tomadas por el dueño y en su ausencia las toma el gerente de administración, esto ha permitido mantener en buen funcionamiento al negocio. Estas decisiones se toman con base a experiencia académica, experiencia laboral, planeación, mercado (demanda-oferta), presupuestos de ventas y gastos, e información contable elaborada mensualmente.

Las bases que se utilizan son importantes para la toma de decisiones, sin embargo, es importante agregar planes estratégicos de mercadotecnia, los cuales puedan permitir lograr y rebasar los objetivos de ventas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La comunicación que se utiliza es verbal y por escrito, la cual les ha permitido mantener una comunicación clara y oportuna con el personal.

5.2.2 Políticas de la empresa

La empresa cuenta con las siguientes políticas, (las cifras mostradas son anuales):

- Todas sus compras son a crédito para pagar en 60 y 90 días en algunos casos.
- Sus ventas son en un 80% a crédito y otorga un crédito de 60 días sin intereses a sus clientes.
- Actualmente no tiene ningún préstamo bancario, sin embargo de ser necesario, la empresa cuenta con un buen historial crediticio que la hace sujeto de crédito.
- En sueldos y salarios paga anualmente un aproximado de \$300.000.00
- Tiene un inventario de seguridad de \$800.000.00 y las compras se hacen comprando el 55% de las ventas al costo, pronosticadas para ese ejercicio.
- Se tiene planeado incrementar las ventas en un 8% con respecto a las del ejercicio anterior durante los próximos 3 periodos y en un 10% los siguientes tres, de acuerdo al estudio y al conocimiento del mercado del dueño de la empresa.
- Tiene gastos fijos de luz, teléfono y renta por \$18.000.00, \$26.400.00 y \$60.000.00 respectivamente.
- De las utilidades que obtiene se destina un 20% como capital para suscribir.

La planeación la haremos con la información proporcionada por la empresa, de sus políticas, pronósticos de ventas y de los estados financieros de 2001 y 2002, dichos estados de resultados son presentados a continuación:

ESTADO DE RESULTADOS

	2001	2002
VENTAS	\$ 2,273,950.00	\$ 3,123,039.00
COSTOS DE VENTAS	\$ 1,441,647.00	\$ 1,441,647.00
Inventario inicial	\$ 802,910.00	\$ 802,910.00
Compras	\$ 1,526,124.00	\$ 1,874,827.00
Inventario Final	-\$ 887,387.00	-\$ 887,387.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 832,303.00	\$ 832,303.00
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 622,027.00	\$ 963,227.00
Gastos de venta	\$ 373,216.20	\$ 373,216.20
Gastos de administración	\$ 217,709.45	\$ 217,709.45
CIF	\$ 31,101.35	\$ 31,101.35
UTILIDAD ANTES DEL ISR	\$ 210,276.00	\$ 346,214.00
Impuesto sobre la renta	\$ 71,493.84	\$ 117,712.76
UTILIDAD NETA	\$ 138,782.16	\$ 228,501.24

BALANCE GENERAL

	2001	2002
CIRCULANTE		
Bancos	\$ 69,553.16	\$ 32,651.70
Clientes	\$ 512,327.00	\$ 806,124.00
Contribuciones a Favor	\$ 1,061.00	\$ 1,061.00

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Inventarios	\$ 887,387.00	\$ 948,616.00
Crédito al salario	\$ 4,398.00	\$ 4,398.00
SUMA CIRCULANTE	\$ 1,546,220.00	\$1,474,726.16
FIJO		
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 16,718.00	\$ 16,718.00
Mobiliario y Equipo de Computo	\$ 14,595.00	\$ 14,595.00
Equipo de transporte	\$ 20,872.00	\$ 20,872.00
Edificios	\$3,600,000.00	\$ 3,600,000.00
Dépósitos en Garantía	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
SUMA NO CIRCULANTE	\$ 3,653,585.00	\$ 3,653,585.00
SUMA DEL ACTIVO	\$ 5,199,805.00	\$ 5,128,311.16
PASIVO		
Proveedores	\$ 417,610.00	\$ 201,110.00
Acreedores	\$ 65,480.00	\$ 158,759.30
Contribuciones por Pagar	\$ 25,113.00	\$ 25,113.00
SUMA PASIVO	\$ 508,203.00	\$ 508,203.00
CAPITAL		
Capital social	\$ 385,000.00	\$ 385,000.00
Capital por suscribir	\$ 3,977,885.00	\$ 3,977,885.00
Resultados de ejercicios Anteriores	\$ 118,441.00	\$ 328,717.00
Resultados del ejercicio	\$ 138,782.16	\$ 138,782.16
SUMA CAPITAL	\$ 4,691,602.00	\$ 4,620,108.16
SUMA PASIVO Y CAPITAL	\$ 5,199,805.00	\$5,675,075.00

Una vez utilizado el modelo para la planeación financiera con los datos que nos fueron proporcionados por la empresa, hemos obtenido información futura de dicha empresa por los siguientes 6 periodos.

Dicha información se presenta en el mismo orden con el que fueron descritas las cédulas que comprende el modelo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.3 Resultados del análisis de la empresa

**PRO-FORMA DE LA EMPRESA
LA MUEBLERA
CIFRAS EN PESOS
31-Dic-02**

Ventas Netas	28.396.929.77	100.00%
- Costo de Ventas	18.999.843.72	67%
= Utilidad Bruta	9.397.086.05	33%
- Gastos Operativos	3.341.465.00	12%
Otros Ingresos (Gastos)	0.00	0%
= Utilidad Operativa	6.055.621.05	21%
Costo (utilidad) Integral de Financiamiento	48.162.00	0%
- Gastos Financieros	48.162.00	0%
+ Productos Financieros	0.00	0%
= Utilidad o Perdida antes I.S.R.	6.007.459.05	21%
- Impuesto sobre la Renta	1.924.823.32	7%
= Utilidad o Perdida Neta	4.082.635.73	14%

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LA MUJERERA
 CHIRAS EN PESOS
 31-Dic-02

CONCEPTO / PERIODO		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Mobiliario y Equipo de oficina	16,718.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario y Equipo de Computo	14,595.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de transporte	120,002.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Edificios	3,600,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deposito en Garantia	1,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	3,752,715.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**CAPITAL DE TRABAJO
 E INDIRECTOS**

Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00						

DEPRECIACIONES

Mobiliario y Equipo de oficina							
Porcentaje de depreciación anual:		15%					
Saldo Inicial	16,718.00	16,718.00	14,210.30	11,702.60	9,194.90	6,687.20	4,179.50
Depreciación del periodo	0.00	2,507.70	2,507.70	2,507.70	2,507.70	2,507.70	2,507.70
Saldo Final	16,718.00	14,210.30	11,702.60	9,194.90	6,687.20	4,179.50	1,671.80

Mobiliario y Equipo de Computo							
Porcentaje de depreciación anual:		15%					
Saldo Inicial	14,595.00	14,595.00	12,405.75	10,216.50	8,027.25	5,838.00	3,648.75
Depreciación del periodo	0.00	2,189.25	2,189.25	2,189.25	2,189.25	2,189.25	2,189.25
Saldo Final	14,595.00	12,405.75	10,216.50	8,027.25	5,838.00	3,648.75	1,459.50

Equipo de transporte							
----------------------	--	--	--	--	--	--	--

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Porcentaje de depreciación anual:	15%						
Saldo Inicial	120,002.00	120,002.00	102,001.70	81,001.40	66,001.10	48,000.80	30,000.50
Depreciación del periodo	0.00	18,000.30	18,000.30	18,000.30	18,000.30	18,000.30	18,000.30
Saldo Final	120,002.00	102,001.70	81,001.40	66,001.10	48,000.80	30,000.50	12,000.20

Edificios							
Porcentaje de depreciación anual:	15%						
Saldo Inicial	3,600,000.00	3,600,000.00	3,060,000.00	2,520,000.00	1,980,000.00	1,440,000.00	900,000.00
Depreciación del periodo	0.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00	540,000.00
Saldo Final	3,600,000.00	3,060,000.00	2,520,000.00	1,980,000.00	1,440,000.00	900,000.00	360,000.00

Deposito en Garantía							
Porcentaje de depreciación anual:	0%						
Saldo Inicial	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
Depreciación del periodo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo Final	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00

Bien de capital 6							
Porcentaje de depreciación anual:	10%						
Saldo Inicial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación del periodo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo Final	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Bien de capital 7							
Porcentaje de depreciación anual:	10%						
Saldo Inicial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación del periodo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo Final	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Bien de capital 8							
Porcentaje de depreciación anual:	10%						
Saldo Inicial	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación del periodo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo Final	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

LA MUJERERA
PROGRAMA DE VENTAS Y COBRANZA
CUBRAS EN FUSOS
31-06-02

Cuando	20 0%	20 0%	20 0%	20 0%	20 0%	20 0%
Credito	80 0%	80 0%	80 0%	80 0%	80 0%	80 0%
Plazo de Credito en dias	60	60	60	60	60	60
Periodo del pro-forma en dias	360	360	360	360	360	360
Periodo de recuperacion en dias	300	300	300	300	300	300
Tasa de interes	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SALDO
--------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------

Saldo Inicial		806,124 00					
VENTAS % del total para el cliente 1	100%	3,372,882 12	3,642,712 69	3,934,129 70	4,327,542 68	4,760,296 94	5,236,326 64

CONTADO		674,576 42	728,542 54	786,825 94	865,508 54	952,059 39	1,047,265 33
---------	--	------------	------------	------------	------------	------------	--------------

COBRANZA

SALDO A CREDITO		3,504,429 70	2,914,170 15	3,147,303 76	3,462,034 14	3,808,237 55	4,189,061 31
-----------------	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Periodo	1	2	3	4	5	6	
	2,920,358 08	584,071 62	485,695 03	2,622,751 14	2,885,028 45	577,005 69	3,462,034 14
		2,428,475 13			3,173,531 30	634,706 26	3,808,237 55
			2,622,751 14			3,490,884 42	3,490,884 42
				2,885,028 45			
					577,005 69		
						634,706 26	
							3,490,884 42

COBRANZA		2,920,358 08	3,012,546 74	3,108,448 16	3,409,579 08	3,750,536 99	4,125,590 68
----------	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

PRODUCTO FINANCIERO		0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
---------------------	--	------	------	------	------	------	------

PRODUCTO FINANCIERO TOTAL		0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
---------------------------	--	------	------	------	------	------	------

TOTAL DE VENTAS		3,372,882 12	3,642,712 69	3,934,129 70	4,327,542 68	4,760,296 94	5,236,326 64
-----------------	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

TOTAL CONTADO		674,576 42	728,542 54	786,825 94	865,508 54	952,059 39	1,047,265 33
---------------	--	------------	------------	------------	------------	------------	--------------

TOTAL COBRANZA		2,920,358 08	3,012,546 74	3,108,448 16	3,409,579 08	3,750,536 99	4,125,590 68
----------------	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

TOTAL VENTAS A CREDITO		3,504,429 70	2,914,170 15	3,147,303 76	3,462,034 14	3,808,237 55	4,189,061 31
------------------------	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

LA MUJER
MOVIMIENTO DE CLIENTES
CIBRASIN FEMOS

Di. 02

CONCEPTO/PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Saldo Inicial	806,124.00	584,071.62	485,695.03	524,550.63	577,005.69	634,706.26
+ Ventas	3,372,882.12	3,642,712.69	3,934,129.70	4,327,542.68	4,750,296.94	5,236,326.64
- Cuenta	674,536.42	728,542.54	786,825.94	865,508.54	952,053.39	1,047,263.33
+ Cobranza	2,920,358.68	3,012,546.74	3,108,438.16	3,439,579.05	3,750,546.60	4,125,590.68
- Descuento Cartera	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Saldo Final	584,071.62	485,695.03	524,550.63	577,005.69	634,706.26	698,176.88

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA SUTIBERA
 COMPRA Y PAGO A PROVEEDORES
 CUENTAS PÉNS

31-Dic-02

Cuando	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Crédito	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Plazo de Crédito en días	60	60	60	60	60	60
Periodo del programa en días	360	360	360	360	360	360
Periodo de recuperación en días	300	300	300	300	300	300
Tasa de interés	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

CONCEPTO/PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SALDO
COMPRAS							
Compras 1	948,616.00	0.00	0.00	0.00	0.00	948,616.00	1,897,232.00
SALDO INICIAL	201,110.00						
CONTADO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

SALDO A CREDITO		1,149,726.00	0.00	0.00	0.00	0.00	948,616.00	1,897,232.00
Periodo	1	958,105.00	191,621.00					1,149,726.00
	2		0.00	0.00				0.00
	3			0.00	0.00			0.00
	4				0.00	0.00		0.00
	5					0.00	0.00	0.00
	6						790,513.33	790,513.33
PAGOS		958,105.00	191,621.00	0.00	0.00	0.00	790,513.33	1,940,239.33
GASTO FINANCIERO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

Cuando	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Crédito	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Plazo de Crédito en días	60	60	60	60	60	60
Periodo del programa en días	360	360	360	360	360	360
Periodo de recuperación en días	300	300	300	300	300	300
Tasa de interés	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

CONCEPTO/PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SALDO
COMPRAS							
Compras 2	0.00	846,134.00	0.00	681,037.00	0.00	0.00	1,527,171.00
CONTADO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

SALDO A CREDITO		0.00	846,134.00	0.00	681,037.00	0.00	0.00	1,527,171.00
Periodo	1	0.00	0.00					0.00
	2		705,111.67	141,022.33				846,134.00

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

SALDO A CREDITO		0.00	0.00	548,616.00	0.00	589,000.00	0.00	1,137,616.00
Periodo	1	0.00	0.00					0.00
	2							0.00
	3			457,180.00	91,436.00			548,616.00
	4				0.00			0.00
	5					490,833.33	98,166.67	589,000.00
	6							0.00
PAGOS		0.00	0.00	457,180.00	91,436.00	490,833.33	98,166.67	1,137,616.00
GASTO FINANCIERO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

Contado		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Crédito		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Plazo de Crédito en días		60	60	60	60	60	60
Periodo del proforma en días		360	360	360	360	360	360
Periodo de recuperación en días		300	300	300	300	300	300
Tasa de interés		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SALDO
--------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------

COMPRAS.

Compras 5	548,616.00	0.00	0.00	748,616.00	0.00	0.00	1,297,232.00
-----------	------------	------	------	------------	------	------	--------------

CONTADO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
---------	------	------	------	------	------	------	------

SALDO A CREDITO	548,616.00	0.00	0.00	748,616.00	0.00	0.00	1,297,232.00
-----------------	------------	------	------	------------	------	------	--------------

Periodo	1	457,180.00	91,436.00				548,616.00
	2		0.00				0.00
	3			0.00	0.00		0.00
	4				623,846.67	124,769.33	748,616.00
	5					0.00	0.00
	6					0.00	0.00

PAGOS	457,180.00	91,436.00	0.00	623,846.67	124,769.33	0.00	1,297,232.00
GASTO FINANCIERO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

Contado		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Crédito		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Plazo de Crédito en días		60	60	60	60	60	60
Periodo del proforma en días		360	360	360	360	360	360
Periodo de recuperación en días		300	300	300	300	300	300

FALLA DE ORIGEN
 TESIS CON

Tasa de interés		00%	00%	00%	00%	00%	00%	
CONCEPTO/PERIODO		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SAUDO
COMPRAS								
Compras 6		0.00	846,134.00	480,000.00	0.00	0.00	0.00	1,335,134.00
CONTRATO								
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SAUDO A CREDITO								
		0.00	846,134.00	480,000.00	0.00	0.00	0.00	1,335,134.00
Periodo	1	0.00	0.00					0.00
	2		705,111.67	141,022.33				846,134.00
	3			407,500.00	81,500.00			480,000.00
	4				0.00	0.00		0.00
	5					0.00	0.00	0.00
	6						0.00	0.00
PAGOS		0.00	705,111.67	548,522.33	81,500.00	0.00	0.00	1,335,134.00
GASTO FINANCIERO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

Concepto		00%	00%	00%	00%	00%	00%	
Credito	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
Plazo de Credito en dias	60	60	60	60	60	60	60	
Periodo del programa en dias	360	360	360	360	360	360	360	
Periodo de recuperacion en dias	360	360	360	360	360	360	360	
Tasa de interes	00%	00%	00%	00%	00%	00%	00%	
CONCEPTO/PERIODO		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SAUDO
COMPRAS								
Compras 7		0.00	0.00	0.00	846,134.00	946,134.00	0.00	1,792,268.00
CONTRATO								
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SAUDO A CREDITO								
		0.00	0.00	0.00	846,134.00	946,134.00	0.00	1,792,268.00
Periodo	1	0.00	0.00					0.00
	2		0.00	0.00				0.00
	3			0.00	0.00			0.00
	4				705,111.67	141,022.33		846,134.00
	5					788,445.00	157,689.00	946,134.00
	6						0.00	0.00
PAGOS		0.00	0.00	0.00	705,111.67	929,467.33	157,689.00	1,792,268.00
GASTO FINANCIERO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Cuentado		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Crédito		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Plazo de Crédito en días		60	60	60	60	60	60
Periodo del proforma en días		360	360	360	360	360	360
Periodo de recuperación en días		300	300	300	300	300	300
Tasa de interés		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

CONCEPTO / PERIODO		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SALDO
--------------------	--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------

COMPRAS 8

Compras 8		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	781,037.00	781,037.00
-----------	--	------	------	------	------	------	------------	------------

CONTADO

		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
--	--	------	------	------	------	------	------	------

SALDO A CREDITO

		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	781,037.00	781,037.00
--	--	------	------	------	------	------	------------	------------

Periodo		1	2	3	4	5	6	
		0.00	0.00					0.00
			0.00	0.00				0.00
				0.00	0.00			0.00
					0.00	0.00		0.00
						0.00	0.00	0.00
							650,864.17	650,864.17

PAGOS

		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	650,864.17	650,864.17
--	--	------	------	------	------	------	------------	------------

GASTO FINANCIERO

		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
--	--	------	------	------	------	------	------	------

Cuentado		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Crédito		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Plazo de Crédito en días		60	60	60	60	60	60
Periodo del proforma en días		360	360	360	360	360	360
Periodo de recuperación en días		300	300	300	300	300	300
Tasa de interés		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

CONCEPTO / PERIODO		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SALDO
--------------------	--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------

COMPRAS 9

Compras 9		0.00	0.00	0.00	0.00	848,616.00	848,616.00	1,797,232.00
-----------	--	------	------	------	------	------------	------------	--------------

CONTADO

		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
--	--	------	------	------	------	------	------	------

SALDO A CREDITO

		0.00	0.00	0.00	0.00	848,616.00	848,616.00	1,797,232.00
--	--	------	------	------	------	------------	------------	--------------

Periodo		1	2	3	4	5	6	
		0.00	0.00					0.00
			0.00	0.00				0.00
				0.00	0.00			0.00
					0.00	0.00		0.00
						0.00	0.00	0.00

TESIS CON
 FOLIA DE ORIGEN

	5					707,180.00	141,436.00	848,616.00
	6						740,513.33	740,513.33
PAGOS		0.00	0.00	0.00	0.00	707,180.00	931,949.33	1,639,129.33
GASTO FINANCIERO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

Costo	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Credito	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Plazo de Crédito en días	60	60	60	60	60	60
Periodo del preforma en días	30	30	30	30	30	30
Periodo de recuperación en días	30	30	30	30	30	30
Tasa de interés	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

CONCEPTO/PERIODO		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	SALDO
------------------	--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------

COMPRAS								
Compras Di.		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

CONADO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
--------	--	------	------	------	------	------	------	------

SALDO A CREDITO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-----------------	--	------	------	------	------	------	------	------

Periodo	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	2		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	3			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	4				0.00	0.00	0.00	0.00
	5					0.00	0.00	0.00
	6						0.00	0.00

PAGOS		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTO FINANCIERO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

TOTAL GASTO FINANCIERO

TOTAL COMPRAS 1,491,232.00 1,692,268.00 1,718,653.00 2,275,787.00 2,383,750.00 2,678,269.00

TOTAL CONADO

TOTAL PAGOS 1,415,285.00 1,693,280.33 1,714,255.50 2,182,931.33 2,365,750.17 2,620,182.50

TOTAL CREDITO 1,698,342.00 1,692,268.00 1,718,653.00 2,275,787.00 2,383,750.00 2,678,269.00

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

LA MUJERERA
MOVIMIENTO DE PROVEEDORES

CIFRAS EN PESOS

31-Dic-82

CONCEPTO/PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Saldo Inicial	201,110 00	283,057 09	282,044 67	286,442 17	379,297 83	397,291 67
+ Compras de mercancía	1,497,232 00	1,692,268 00	1,718,653 00	2,275,787 00	2,383,750 00	2,678,269 00
- Contado	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
- Pagos	1,415,285 00	1,693,280 33	1,714,255 50	2,182,931 33	2,365,756 17	2,629,182 50
= Saldo Final	283,057 00	282,044 67	286,442 17	379,297 83	397,291 67	446,378 17

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA MILITARIA
 COSTOS DE VENTAS
 CHRYSLER PISOS
 H.Dic.82

CONCEPTO/PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Almacén						
Inventario Inicial	948,616.00	952,298.16	967,511.53	810,956.33	944,014.31	890,762.39
Compra 1	948,616.00	-	-	-	-	948,616.00
Compra 2	-	816,174.00	-	691,077.00	-	-
Compra 3	-	-	151,037.00	-	-	-
Compra 4	-	-	148,616.00	-	592,000.00	-
Compra 5	148,616.00	-	-	-	-	-
Compra 6	-	816,174.00	492,000.00	-	-	-
Compra 7	-	-	-	816,174.00	916,174.00	-
Compra 8	-	-	-	-	-	781,037.00
Compra 9	-	-	-	-	848,616.00	948,616.00
Compra 10	-	-	-	-	-	-
Total Compra	1,497,232.00	1,632,348.00	1,718,653.00	2,275,787.00	2,362,750.00	2,678,269.00
Merancia disponible	2,445,848.00	2,644,556.16	2,686,164.53	3,086,743.33	3,317,764.31	3,569,031.39
Inventario Final	952,298.16	967,511.53	810,956.33	944,014.31	890,762.39	896,250.28
Total Consumos (ventas)	2,293,549.84	2,477,044.63	2,675,208.20	2,942,729.02	3,237,001.92	3,562,781.11

Inventario de seguridad	800,000.00
Costo de ventas	80%

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

LA MUEBLERA
ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA
CIFRAS EN PPS05

31-Dic-02	Último periodo	PERIODOS PROYECTADOS						SALDO
		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	
INCREMENTO EN VENTAS (%)		8%	8%	8%	10%	10%	10%	54%
Ventas Netas	3,123,039.00	3,372,882.12	3,642,712.69	3,934,129.70	4,327,342.68	4,760,296.94	5,236,326.64	28,396,929.77
- Costo de Ventas	1,813,598.00	2,293,589.84	2,477,044.63	2,679,208.20	2,942,729.02	3,237,001.92	3,560,702.11	18,999,843.72
= Utilidad Bruta	1,309,441.00	1,079,322.28	1,165,668.06	1,256,921.51	1,384,613.66	1,523,295.02	1,675,624.52	9,397,086.05
- Gastos Operativos	915,065.00	404,400.00	404,400.00	404,400.00	404,400.00	404,400.00	404,400.00	3,341,468.00
Otros Ingresos y (Gastos)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Utilidad Operativa	394,376.00	674,922.28	761,268.06	854,521.51	980,413.66	1,118,895.02	1,271,224.52	6,055,621.05
Costo (utilidad) Integral de Financiamiento	48,162.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	48,162.00
- Gastos Financieros	48,162.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	48,162.00
+ Productos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Utilidad o Pérdida antes I.S.R.	346,214.00	674,922.28	761,268.06	854,521.51	980,413.66	1,118,895.02	1,271,224.52	6,007,459.05
- Impuesto Sobre la Renta	34%	229,473.57	258,831.14	290,537.31	333,340.64	380,424.31	432,216.34	1,924,823.32
= Utilidad o Pérdida Neta	228,501.24	445,448.70	502,436.92	563,984.19	647,073.01	738,470.71	839,008.19	4,082,635.73

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

LAMBERTERA
BALANZAS PROFORMA
CUBAN EN PERIODOS

31 de 02	Ultimo periodo	PERIODOS PROYECTADOS					
		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
ACTIVO							
Activo Circulante							
Clientes	809,124.00	584,071.62	485,695.00	524,550.63	573,895.09	634,709.26	698,126.88
Caja y Bancos	32,651.70	1,542,298.63	2,290,876.44	4,362,957.75	6,672,373.36	7,184,184.20	8,841,446.44
Inventarios	948,616.00	952,288.16	967,511.53	810,956.33	944,014.41	890,762.14	818,329.28
Credito al salario	6,193.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contribuciones a favor	31,372.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	1,827,756.70	3,078,658.40	4,355,082.99	5,698,464.68	7,190,393.36	8,709,857.91	10,347,952.60

Activo No Circulante							
Mobiliario y Equipo de oficina	16,718.00	16,718.00	14,210.30	11,702.60	9,194.90	6,687.20	4,179.50
- Depreciación	-	2,507.70	2,507.70	2,507.70	2,507.70	2,507.70	2,507.70
= Neto	16,718.00	14,210.30	11,702.60	9,194.90	6,687.20	4,179.50	1,671.80
Mobiliario y Equipo de Computo	14,595.00	14,595.00	12,405.75	10,216.50	8,027.25	5,838.00	3,648.75
- Depreciación	-	2,189.25	2,189.25	2,189.25	2,189.25	2,189.25	2,189.25
= Neto	14,595.00	12,405.75	10,216.50	8,027.25	5,838.00	3,648.75	1,459.50
Equipo de transporte	120,602.00	120,602.00	102,001.70	84,001.40	66,001.10	48,000.80	30,000.50
- Depreciación	-	18,000.30	18,000.30	18,000.30	18,000.30	18,000.30	18,000.30
= Neto	120,602.00	102,601.70	84,001.40	66,001.10	48,000.80	30,000.50	12,000.20
Edificios	3,600,000.00	3,600,000.00	3,600,000.00	2,520,000.00	1,440,000.00	1,110,000.00	900,000.00
- Depreciación	-	510,000.00	540,000.00	520,000.00	540,000.00	510,000.00	540,000.00
= Neto	3,600,000.00	3,090,000.00	2,520,000.00	1,980,000.00	1,440,000.00	900,000.00	360,000.00
Deposito en Garantía	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
Bien de capital 6	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 7	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Bien de capital 8	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Depreciación	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= Neto	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	3,752,715.00	3,190,017.75	2,627,320.50	2,064,623.25	1,501,926.00	939,228.75	376,531.50

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE	3,752,715.00	3,190,017.75	2,627,320.50	2,064,623.25	1,501,926.00	939,228.75	376,531.50
TOTAL ACTIVO	5,580,471.70	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,700,319.36	9,649,086.66	10,724,484.10

CONCEPTO / PERIODO	Ultimo periodo	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
--------------------	----------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

PASIVO

Pasivo a Corto Plazo

Proveedores	201,110.00	283,057.00	282,044.67	286,442.17	379,297.83	397,291.67	446,378.17
Acreedores	158,759.30	364,869.05	577,171.80	789,474.55	986,777.30	1,179,080.05	1,366,382.80
Contribuciones a pagar	45,301.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	405,170.30	647,926.05	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97

Pasivo a Largo Plazo

Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	0.00						

TOTAL PASIVO	405,170.30	647,926.05	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97
---------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

CAPITAL

Capital Contable

Capital Social	385,000.00	4,689,577.00	4,689,577.00	4,689,577.00	4,689,577.00	4,689,577.00	4,689,577.00
Capital por Suscribir	4,304,577.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad o Perdida Neta	228,501.24	445,448.70	502,436.92	563,984.19	647,073.01	738,470.71	839,008.19
Utilidad o Perdida Acumulada	257,223.16	485,724.40	931,173.10	1,433,610.02	1,997,594.22	2,644,667.21	3,383,137.94
Total	5,175,301.40	5,620,750.10	6,123,187.02	6,687,171.22	7,334,244.23	8,072,714.94	8,911,723.13

Pasivo + Capital	5,580,471.70	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,700,319.36	9,649,086.66	10,724,484.10
Activo	5,580,471.70	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,700,319.36	9,649,086.66	10,724,484.10
Diferencia	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LA MUEBLERA
 FLUJO DE CASH PRO-FORMA
 CERRAS PISOS
 30 Dic 01

CONCEPTO/PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Saldo Inicial	32.651.70	1.542.298.63	2.901.876.44	4.362.957.73	5.677.373.36	7.184.389.26

Ingresos

Aportacion capital	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prestamo bancario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros ingresos (egresos)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Productos Financieros Cobranza	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contribuciones a favor	34.172.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cobranza + Cuentas	3.594.924.50	3.741.059.28	3.895.274.10	4.275.087.61	4.702.596.37	5.172.856.01
TOTAL	3.629.166.50	3.741.059.28	3.895.274.10	4.275.087.61	4.702.596.37	5.172.856.01

Egresos

Pago a Proveedores	1.415.285.00	1.693.280.33	1.714.255.50	2.182.931.33	2.365.756.17	2.629.182.50
Sueldos y salarios	300.000.00	300.000.00	300.000.00	300.000.00	300.000.00	300.000.00
Gastos Operativos	104.200.00	104.200.00	104.200.00	104.200.00	104.200.00	104.200.00
Compra Equipo Diverso	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto sobre la renta	229.473.57	258.891.14	299.537.31	333.340.64	380.424.31	432.216.34
Gastos Financieros Proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago a Acreedores	25.000.00	25.000.00	25.000.00	20.000.00	45.000.00	50.000.00
Contribuciones a pagar	45.301.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital Creado Bancario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intereses Creado Bancario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	2.119.459.57	2.381.511.47	2.434.192.81	2.900.617.98	3.195.580.47	3.515.798.84

Flujo Caja Neto	1.509.646.93	1.359.577.81	1.461.081.29	1.314.415.64	1.507.015.90	1.657.057.17
Flujo Acumulado	1.542.298.63	2.901.876.44	4.362.957.73	5.677.373.36	7.184.389.26	8.841.446.44

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

LA MUJERERA
 CIFRAS EN PESOS
 31-Dic-02

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
--------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Gastos de Administración

Capital de Trabajo e Indirectos	-	-	-	-	-	-
Luz	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Telefono	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00
Renta	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Otros
Otros
Otros
Otros
Total	104,400.00	104,400.00	104,400.00	104,400.00	104,400.00	104,400.00

Sueldos y salarios

Sueldos	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
Salarios
Total	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

LAMU LLIBERA
 RAZONES FINANCIERAS
 CUBANAS FISMS

31.03.02

CONCEPTO/ PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
RAZONES DE LIQUIDEZ:						
Solvencia o Liquidez =	4.75	5.07	5.30	5.27	5.53	5.71
Activo circulante /	3,078,658.40	4,355,082.90	5,668,464.68	7,198,393.36	8,709,857.91	10,347,952.60
Pasivo a Corto Plazo	647,926.95	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97
Capital de Trabajo Neto =	2,430,731.45	3,495,866.42	4,622,547.97	5,832,318.23	7,133,486.19	8,535,191.63
Activo Circulante -	3,078,658.40	4,355,082.90	5,668,464.68	7,198,393.36	8,709,857.91	10,347,952.60
Pasivo a Corto Plazo	647,926.95	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97
Cambios al Capital de Trabajo Neto.	1,665,134.17	1,126,681.44	1,209,776.26	1,301,167.96	1,401,705.44	
Prueba del Activo =	2.37	2.69	2.21	3.11	0.97	0.83
Activo circulante -	3,078,658.40	1,355,082.90	5,668,464.68	7,198,393.36	8,709,857.91	10,347,952.60
Almacenes /	1,542,298.63	2,990,876.44	4,362,957.73	5,677,373.36	7,184,389.26	8,841,446.44
Pasivo a Corto Plazo	647,926.95	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97
(clas x cobrar)						
Cobro Promedio a Clientes =	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Ventas Crédito /	3,504,429.70	2,914,170.15	3,147,393.76	3,462,934.14	3,806,237.55	4,189,190.31
Saldo de clientes	581,071.62	485,695.00	524,550.63	577,035.60	634,706.26	698,176.58
Periodo en días =	60	60	60	60	60	60
Periodo /	360	360	360	360	360	360
Rotaciones	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
(clas x pagar)						
Pago Promedio a Proveedores =	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Compras a Crédito /	1,698,342.00	1,692,268.00	1,718,653.00	2,275,787.00	2,383,759.00	2,678,269.00
Saldo de proveedores	283,057.00	282,044.67	286,442.17	379,297.83	397,291.67	446,378.17
Periodo en días =	60	60	60	60	60	60
Periodo /	360	360	360	360	360	360
Rotaciones	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
<i>Nota: de no tener las compras a crédito, utilizar el costo de ventas</i>						

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Rotación de Inventarios =		1.49	0.85	0.61	0.52	0.45	0.40
Costo de ventas /		2,293,559.84	2,477,044.63	2,675,208.20	2,942,729.02	3,237,061.92	3,560,702.11
Inventarios		1,542,298.63	2,901,876.44	4,362,957.73	5,677,373.36	7,184,389.26	8,841,446.44
Periodo en días =		242	422	587	695	799	894
Periodo /		360	360	360	360	360	360
Rotaciones		1.49	0.85	0.61	0.52	0.45	0.40
Intervalo de Liquidez en días =		609.07	747.41	968.28	1,001.58	1,131.90	1,228.01
Activo Circulante /		3,078,658.40	4,355,082.99	5,698,464.68	7,198,393.36	8,709,857.91	10,347,952.60
Costo Total Promedio Diario		5,054.68	5,826.89	5,885.15	7,187.03	7,694.88	8,426.62

Ciclo Operativo =		302.08	481.74	647.12	754.54	859.00	953.90
Ciclo de Efectivo =		242.0811075	421.7427109	587.118708	694.5438731	799.0048191	893.9025551

CONCEPTO / PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
RAZONES DE APALANCAMIENTO						
Endeudamiento =	0.10	0.12	0.14	0.16	0.16	0.17
Pasivo total /	647,926.05	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97
Activo total	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,709,319.36	9,649,086.66	10,724,484.10
Proporción de Activo =	0.51	0.38	0.27	0.17	0.10	0.04
Activo fijo /	3,190,017.75	2,627,320.50	2,064,623.25	1,501,926.00	939,228.75	376,531.50
Activo total	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,709,319.36	9,649,086.66	10,724,484.10
Apalancamiento =	0.12	0.14	0.16	0.19	0.20	0.20
Pasivo total /	647,926.05	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97
Capital contable	5,620,750.10	6,123,187.02	6,687,171.22	7,334,244.23	8,072,714.94	8,911,723.13
Estructura de la Deuda =	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Pasivo a corto plazo /	647,926.05	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97
Pasivo total	647,926.05	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97
(razón de propiedad)						
Cubertura de Activo =	0.90	0.88	0.86	0.84	0.84	0.83

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Capital contable /	5,620,759.10	6,123,187.02	6,687,171.22	7,334,244.21	8,072,714.94	8,911,723.13
Activo total	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,700,319.36	9,649,066.66	10,724,484.10
Veces cubren los Gas. Financieros =						
Utilidad de Operación /	674,922.28	761,268.06	854,521.51	980,413.66	1,118,895.02	1,271,224.52
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-
Veces cubren los Gas. Financ. en efectivo =						
Utilidad de Operación	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación /	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-
Veces cubren las obligaciones financieras totales =						
Utilidad de Operación	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación /	-	-	-	-	-	-
+ Pago de principal	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-

CONCEPTO/PERIODO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
RAZONES DE RENTABILIDAD						
(ROA) Rendimiento de Operación =	0.11	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12
Utilidad de Operación /	674,922.28	761,268.06	854,521.51	980,413.66	1,118,895.02	1,271,224.52
Activos de Operación	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,700,319.36	9,649,066.66	10,724,484.10
(ROA) Rendimiento de Operación =	0.11	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12
Margen =	0.19	0.26	0.27	0.28	0.29	0.30
Utilidad de Operación /	674,922.28	761,268.06	854,521.51	980,413.66	1,118,895.02	1,271,224.52
Ventas	3,504,429.70	2,914,170.15	3,147,303.76	3,462,034.14	3,808,237.55	4,189,661.31
Rotación =	55.96%	41.74%	40.54%	39.79%	40.47%	39.96%
Ventas /	3,504,429.70	2,914,170.15	3,147,303.76	3,462,034.14	3,808,237.55	4,189,661.31
Activos de Operación	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,700,319.36	9,649,066.66	10,724,484.10
Análisis Du Pont:						

ROF.) Rendimiento Sobre el Capital =	0.08	0.08	0.08	0.09	0.09	0.09
Utilidad neta /	445,448.70	502,436.92	563,984.19	647,073.01	738,470.71	839,008.19
Capital contable	5,620,750.10	6,123,187.02	6,687,171.22	7,334,244.23	8,072,714.94	8,911,723.13
ROF.) Rendimiento Sobre el Capital =	0.08	0.08	0.08	0.09	0.09	0.09
Margen =	0.13	0.17	0.18	0.19	0.19	0.20
Utilidad neta /	445,448.70	502,436.92	563,984.19	647,073.01	738,470.71	839,008.19
Ventas	3,504,429.70	2,914,170.15	3,147,303.76	3,462,034.14	3,808,237.55	4,189,061.31
Rotación =	55.90%	41.74%	40.54%	39.79%	39.47%	39.06%
Ventas /	3,504,429.70	2,914,170.15	3,147,303.76	3,462,034.14	3,808,237.55	4,189,061.31
Activo Total	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,700,319.36	9,649,086.66	10,724,484.10
Palanca Financiera =	112%	114.03%	116.09%	118.63%	119.53%	120.34%
Activo Total /	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,700,319.36	9,649,086.66	10,724,484.10
Capital contable	5,620,750.10	6,123,187.02	6,687,171.22	7,334,244.23	8,072,714.94	8,911,723.13

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LA MUEBLERA
RESUMEN EJECUTIVO

CIFRAS EN PESOS

31-Dic-02

CONCEPTO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Balance General

Activos circulantes	3,078,658.40	-4,355,082.99	5,698,464.68	7,198,393.36	8,709,857.91	10,347,952.60
Activos No circulante	3,190,017.75	2,627,320.50	2,064,623.25	1,501,926.00	939,228.75	376,531.50
Activo Total	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,700,319.36	9,649,086.66	10,724,484.10

Pasivo a Corto Plazo	647,926.05	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97
Pasivo a Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo Total	647,926.05	859,216.47	1,075,916.72	1,366,075.13	1,576,371.72	1,812,760.97

Capital social	4,689,577.00	4,689,577.00	4,689,577.00	4,689,577.00	4,689,577.00	4,689,577.00
Aportaciones futuras capitalizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad o perd.neta	445,448.70	502,436.92	563,984.10	647,073.01	738,470.71	839,008.19
Utilidad retenida	485,724.40	931,173.10	1,433,610.02	1,997,594.22	2,644,667.23	3,383,137.94
Capital Contable	5,620,750.10	6,123,187.02	6,687,171.22	7,334,244.23	8,072,714.94	8,911,723.13

Pasivo + Capital Contable	6,268,676.15	6,982,403.49	7,763,087.93	8,700,319.36	9,649,086.66	10,724,484.10
----------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------------

Liquidez						
Activo Circulante / Pasivo a Corto Plazo	4.75	5.07	5.30	5.27	5.53	5.71
Act. Cir. - Inv. / Pasivo a Corto Plazo	2.37	1.69	1.24	1.11	0.97	0.83
Cap. de Trabajo = Act. Cir - Pas. Cir.	2,430,732.35	3,495,866.52	4,622,547.97	5,832,318.23	7,133,486.19	8,535,191.63

Apalancamiento						
Pasivo Total / Activo Total	0.10	0.12	0.14	0.16	0.16	0.17
Pasivo Total / Capital Contable	0.12	0.14	0.16	0.19	0.20	0.20

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA MUEBLERA
RESUMEN DE VARIABLES
CIFRAS EN PESOS

31-Dic-02

CONCEPTO / PERIODO		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Ventas Totales		3,372,882.12	3,642,712.69	3,934,129.70	4,327,542.68	4,760,296.94	5,236,326.64
Utilidad Bruta		1,079,322.28	1,165,668.06	1,258,921.51	1,384,813.66	1,523,295.02	1,675,624.52
Utilidad de Operación		674,922.28	761,268.06	854,521.51	980,413.66	1,118,895.02	1,271,224.52
Utilidad Neta		445,448.70	502,436.92	563,984.19	647,073.01	738,470.71	839,008.19
Margen Bruto		32%	32%	32%	32%	32%	32%
Margen Operativo		20%	21%	22%	23%	24%	24%
Margen Neto		13%	14%	14%	15%	16%	16%
Ingresos		3,629,106.50	3,741,089.28	3,895,274.10	4,275,087.61	4,702,596.37	5,172,856.01
Egresos		2,119,459.57	2,381,511.47	2,434,192.81	2,960,671.98	3,195,580.47	3,515,798.84
Flujo Neto		1,509,646.93	1,359,577.81	1,461,081.29	1,314,415.64	1,507,015.90	1,657,057.17

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

El modelo para la planeación financiera se elaboró utilizando las técnicas que se estudiaron en el capítulo III y adaptado para que pudiera ser utilizado por las empresas del sector comercio, en especial a la empresa en estudio, además de que puede ser modificado de acuerdo con las características propias de esta empresa con la cual se va a utilizar, es decir considerando sus políticas, sus propios pronósticos y presupuestos así como la experiencia y conocimiento del comportamiento del mercado de quienes tienen a su cargo esta función.

Con el uso de este modelo se obtuvo, como fue planteado en el objetivo general de este trabajo, un análisis completo de la situación financiera en cada uno de los periodos proyectados, esto debido a que el modelo cuenta con una tabla donde nos presenta un análisis con razones financieras, podemos tomar de ahí los datos que nos permitan establecer estrategias para mejorar la empresa.

El ingresar los datos no representa problema para quien utiliza el modelo, porque los rubros que deben llenarse son acorde a los que se utilizan generalmente en la empresa, además de contar con la proyección automática y vaciado de datos a otras tablas que nos muestran al finalizar la captura de datos, cuales son las razones financieras correspondientes a cada periodo.

Por lo tanto el dueño de la empresa, el gerente o el encargado de la toma de decisiones de la empresa, podrá ingresar los datos al modelo para saber como se encuentra su empresa y probar con varias situaciones que él desee considerar, por ejemplo, el solicitar un crédito,

adquirir otros activos, dar mejores oportunidades de crédito, etc. Incluso el modelo al presentarnos la liquidez, solvencia, apalancamiento, puede ayudar al tomador de decisiones a auto evaluar su empresa y considerar otro tipos de proyectos como son: el ampliar la empresa, abrir una sucursal e incluso el ampliar su mercado meta. Todo esto con la finalidad de saber con mas certeza las consecuencias, ventajas o desventajas que estas situaciones representan y con ello tomar una decisión acertada o más próxima a la realidad.

Con respecto a la empresa analizada se pudo observar la situación en la que se cuenta y que esperamos que suceda en los próximos años, quedando como sigue:

- En la generación de utilidades:

1. Si consideramos que la utilidad bruta o margen bruto, se refiere a la utilidad proveniente de la actividad propia de la empresa antes de gastos, es decir lo que vendió o ingresó, menos el costo en que incurrió nos indica cuanto se le ganó al producto o al servicio. El costo se integra por la materia prima o material invertido, pago de la mano de obra y sus prestaciones sociales y gastos indirectos involucrados. En este caso la empresa obtendrá un margen del 32% con respecto a las ventas de los seis periodos proyectados.
2. El margen de operación es la utilidad después de quitarle los gastos en que incurre la empresa, como luz, agua, teléfono, nomina de empleados de oficina, etc.. se puede definir como el margen de utilidad que determina la eficiencia de la empresa. La utilidad de operación ira incrementándose en un punto porcentual durante los primeros cinco periodos y conservándose en el periodo seis, quedando en 20%, 21%.

22%, 23%, 24% y 24% respectivamente, los que nos representa una eficiencia en el uso de los recursos de la empresa y el cumplimiento de objetivos financieros como lo es el incremento de las utilidades.

3. La utilidad neta es la utilidad final después de haber pagado intereses, impuestos y reparto de utilidades así como otros gastos. Esta utilidad generalmente se usa para reinvertirla en la empresa, adquirir mas bienes y activos, mercancías, contratar personal etc. Lo más recomendable es que el empresario se asigne un salario y que no retire estas utilidades del negocio. En este caso el margen Neto esperado para los próximos seis periodos son del 13%, 14%, 14%, 15%, 16% y 16% respectivamente, que traducidos a pesos serían: \$445,448.70; \$502,436.92; \$563,984.19; \$647,073.01; \$738,470.71 y \$839,008.19

- En la estructura financiera:

1. Indica en que grado la empresa es propia o ya pertenece a los acreedores, muestra el grado de endeudamiento y dependencia, en este caso se espera tener una liquidez de 4.75, 5.07, 5.30, 5.27, 5.53 y 5.7, es decir que por cada peso que deba la empresa contara con 4.75 pesos para hacer frente a esa deuda, lo que nos pone en una situación excelente, si consideramos que el estándar es de 2. Sin embargo al momento de aplicar la "prueba del ácido", es decir quitar los inventarios del activo Circulante, presentará 2.37, 1.69, 1.24, 1.1, 0.97 y 0.83. colocados como aceptables teniendo en cuenta el estándar que es 1, pero esta situación solo será durante cuatro periodos y disminuyendo durante los siguientes dos. El determinar si estos indicadores son o no realmente aceptables, será ya decisión del dueño de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Con respecto al apalancamiento, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa, es decir que durante los periodos proyectados se espera que por cada peso que la empresa tenga invertido en activos, \$0.10, \$0.12, \$0.14, \$0.16, \$0.16 y \$0.17 respectivamente, será financiado por los acreedores, o que los acreedores serán dueños del 10%, 12%, 14%, 16%, 16% y 17% de la compañía quedando los accionistas dueños del complemento.

3. La razón de pasivo a capital, consideramos que por cada peso del patrimonio se tendrán compromisos a largo plazo durante los seis periodos por \$0.12, \$0.14, \$0.16, \$0.19, \$0.20 y \$0.20, o sea, que cada peso de los dueños está comprometido a largo plazo en 12%, 14%, 16%, 19%, 20%, y 20%. Como ya se comentó esta situación puede afectar a la empresa de manera negativa ya que cada periodo su deuda crece, por lo que habrá que tomar las medidas necesarias para que esta situación no represente un riesgo.

Al tener ya presentes estos resultados la gerencia debe implementar políticas que traten de que estos números sean mas favorables o por lo menos, se cumplan en el periodo establecido para conservar la situación de la empresa.

Con esto culminamos el trabajo del modelo de planeación financiera, cumpliendo con el propósito planteado al comienzo de la investigación, esperando que su uso y aplicación sea en para el provecho de las empresa que deseen aplicarlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

96

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO Idalberto Iniciación A La Administración Financiera Mac GrawHill México 1993 99 p.
- DEL RÍO Gonzalez, Cristóbal. El Presupuesto ECAFSA 7ª ed. México 1999 .
- GITMAN Lawrence J. Fundamentos De Administración Financiera HARLA 3ª ed. México 1998
- GITMAN Lawrence J. Fundamentos De Administración Financiera HARLA XXIII 3ª ed. México 1996
- GITMAN Lawrence J. Fundamentos De Administración Financiera HARLA México 1979
- MENDEZ Morales, José S. Economía v la Empresa. Mc Graw Hill, México 1992 361 p.
- MORENO Fernández, Joaquín A. Las Finanzas En La Empresa. IMCPAC 1996
- PERDOMO Moreno, Abraham, Elementos Básicos De La Administración Financiera ECASA 4ª ed. México 1992 264 p.
- PERDOMO Moreno, Abraham. Planeación Financiera Para Epocas Normal Y De Inflación ECASA 3ª ed. México 1990 264 p.
- PERDOMO Moreno, Abraham. Planeación Financiera Para Epocas Normal Y De Inflación ECASA 3ª ed. México 1999 264 p
- PERDOMO Moreno, Abraham. Toma De Decisiones Financieras Ediciones PEMA. 3ª ed. México 2000 264 p.

TESIS CON
FALLA DE CUBIEN

SALDIVAR, Fernández del valle Antonio. Planeación Financiera De La Empresa. TRILLAS
2ª ed. México 1992 199 p.

INTERNET

<http://www.miexamen.com/Micro%20empresa.htm>

<http://www.geocities.com/gehg48/F1.html>

<http://www.revista.unam.mx/vol.2/num4/art4/index.html>

<http://www.unapvic.cl/teoriadecision/teoria/tiposde.htm>

<http://www.unapvic.cl/teoriadecision/teoria/concepto.htm>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN