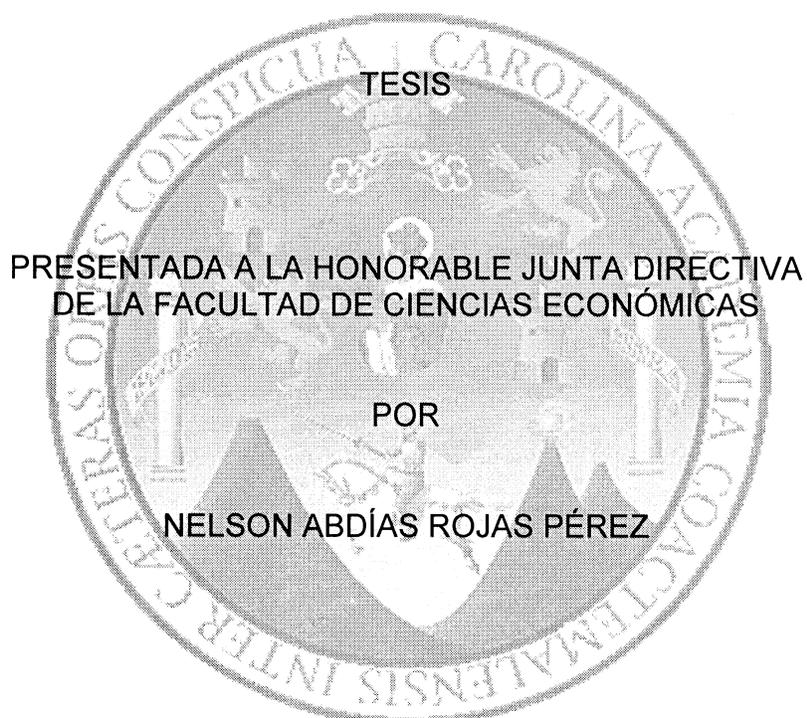


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA
PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
AUTOS DE LUJO**



PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Agosto de 2014

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Auditoría	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez
Contabilidad	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado
Matemática-Estadística	Lic. Jorge Leonel Letrán Talento

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Felipe Hernández Sincal
Secretario	Lic. Jenniffer Lucrecia Mancilla Romero
Examinador	Lic. Herson Ulises Fuentes Velásquez

Guatemala, 03 de Septiembre del año 2013

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

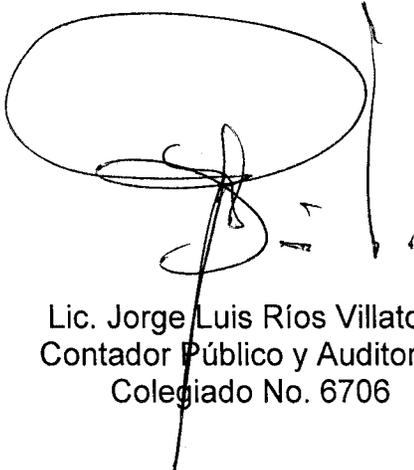
Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto para asesorar el trabajo de tesis conforme al dictamen No. 241-2011 de fecha cinco de septiembre de dos mil once, me es grato dirigirme a usted para rendir mi dictamen sobre el trabajo elaborado por el estudiante Nelson Abdías Rojas Perez, denominado "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AUTOS DE LUJO", el cual está concluido a mi satisfacción.

Por lo tanto respetuosamente me permito solicitar al señor Decano, se sirva aceptar este trabajo para su aprobación, previo a la obtención del título de Contador Público y Auditor en el grado académico de licenciado.

Agradeciendo por la distinción otorgada al nombrarme asesor del presente trabajo de investigación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized oval shape at the top, followed by a series of loops and a vertical line extending downwards.

Lic. Jorge Luis Ríos Villatoro
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 6706



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,
DIÉCISIETE DE JUNIO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 10-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de junio de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 132-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de abril de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AUTOS DE LUJO", que para su graduación profesional presentó el estudiante NELSON ABDÍAS ROJAS PÉREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DÉ Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABREJA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECADA MORALES
DECANO



Smp.

Amgud

DEDICATORIA

- A Dios Por darme la vida, por darme sabiduría, por estar conmigo en los momentos más difíciles, gracias mi Dios por todo lo que me has dado.
- A mis Padres Cesar Augusto Rojas Capos y Abigail Pérez Solano por su amor, por haberme sacado adelante con esfuerzo y sacrificio.
- A mi Esposa Cony, por su amor, comprensión y apoyo incondicional en todo momento de mi carrera. Te Amo.
- A mi hijo Abdías, por su ternura y cariño. Te amo.
- A mis Hermanos Damaris y Osiel (QEPD), por estar conmigo siempre que Dios los bendiga.
- A mi Asesor de Tesis Lic. Jorge Luis Ríos Villatoro, gracias por su tiempo y apoyo.
- A mis amigos Por su amistad, cariño y apoyo en todos los aspectos de mi vida, porque cada una de las palabras de aliento y apoyo que me han dado a lo largo de mi vida, especialmente a Carlos Alejandro Ramírez, Ariel Félix, Erick Jocon, David Padilla, Carlos David Pérez y Víctor Ovando.
- A mi Universidad Mí querida Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser mi casa de estudios que me brindo los conocimientos para llegar a ser un profesional de éxito.
- A usted Por acompañarme, en este día tan especial.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
---------------------	----------

CAPÍTULO I

LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE AUTOS

1.1	La Empresa	1
1.2	Definición	1
1.3	Organización General de la Empresa	2
1.4	Empresas Comercializadoras de Autos	4
1.4.1	Antecedentes	4
1.5	Situación del mercado Mundial	5
1.5.1	Principales Países productores de autos	8
1.6	Situación de Mercado de autos en Guatemala	8
1.7	Recuperación en Mercado automotriz 2010 y 2011	9
1.8	El mercado Automotriz en Guatemala	11
1.9	Características de empresas de Autos	12
1.9.1	Líneas de Negocio	12

CAPÍTULO II

LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

2.1	El Contador público y Auditor	14
2.2	Profesión del Contador Público y Auditor	14
2.2.1	Cualidades personales	16
2.3	Formación Técnica del Contador Público y Auditor	16
2.3.1	Formación Fiscal del Contador Público y Auditor	17

2.4	Ética del Contador Público y Auditor	18
2.5	El Contador Público y Auditor en la Planificación Financiera	22

CAPÍTULO III

LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

3.1	Planeación (Definición)	25
3.2	Organización, ejecución y Dirección	26
3.3	Control	27
3.4	Planificación Financiera (Definición)	27
3.5	Objetivo	28
3.6	Importancia	28
3.7	Proceso de la Planificación Financiera	29
	3.7.1 Partes del Proceso de la planificación financiera	29
	3.7.2 Planificación financiera a corto plazo	31
	3.7.3 Planificación financiera a Largo plazo	31
3.8	Sistema Presupuestario	31
	3.8.1 El Presupuesto	32
	3.8.2 El Presupuesto base cero	45
	3.8.3 Presupuesto por Áreas de responsabilidad	46
3.9	Métodos de análisis de estados financieros	46
3.10	Método de análisis financiero vertical	47
	3.10.1 Método de porcentos integrales	47
3.11	Método financiero horizontal	49
	3.11.1 Aumentos y disminuciones	50
	3.11.2 Tendencias	51
3.12	Razones Financieras	53

3.12.1	Clasificación de Razones Financieras	53
3.13	Punto de Equilibrio	59
3.14	Manejo de los Flujos de Efectivo	62
3.14.1	Principios Básicos para la Administración de efectivo	62
3.14.2	Tipos de Flujos de Caja	63
3.14.3	Pasos para elaborar un Flujo de Caja	69
3.15	Manejo Eficiente de las Cuentas por Cobrar	72
3.15.1	Establecer una política de créditos	73
3.15.2	Manejar la estrategia de Cobros	74
3.15.3	Rotación de cuentas por cobrar	75
3.16	Manejo eficiente de Inventarios	75
3.17	Fuentes de financiamiento	77
3.17.1	Clasificación de Fuentes de financiamiento	77
3.18	Análisis del margen de utilidad mediante la fijación de precios	82
3.19	Política de reducción de Gastos	83
3.20	Planificación de Impuestos	85

CAPÍTULO IV

LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AUTOS DE LUJO (CASO PRÁCTICO)

4.1	Planteamiento del caso práctico	87
4.1.1	Estructura Organizacional	89
4.1.2	Información disponible	90
4.2	Planificación Financiera	91

4.3	Estados Financieros Proyectados	112
4.4.	Estados Financieros Comparativos (Análisis horizontal)	115
4.5	Indicadores Financieros	119
4.6	Informe a la Gerencia	125
	CONCLUSIONES	129
	RECOMENDACIONES	130
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
	ANEXOS	133

INTRODUCCIÓN

La planificación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. El objetivo principal es la realización de un plan financiero el cual se encarga de detallar y describir la estrategia financiera que llevará a cabo la empresa; además suelen hacerse proyecciones a situaciones futuras, basadas en los diferentes estados contables y financieros de la empresa, para la toma de decisiones.

La función del Contador Público y Auditor como planificador financiero es de gran importancia derivada a que busca minimizar riesgos y aprovechar oportunidades, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, de tal manera que el Contador Público y Auditor aporta las funciones principales de planeación y control financiero, consecuencia de los fondos e inversión de los mismos.

En virtud de lo anterior se presenta la siguiente investigación titulada LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AUTOS DE LUJO como aporte a las empresas comercializadoras de vehículos y profesionales de las ciencias económicas, de la importancia de la planificación financiera para la toma de decisiones, cómo ésta define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante la ejecución y control de la misma.

En el capítulo uno, se presentan los aspectos importantes de las empresas dedicadas a la ventas de vehículos, el entorno económico mundial y nacional debido a la crisis económica que ha afectado al sector automotriz

en los años 2008 al 2010, y las proyecciones optimistas para el período 2014, debido a la recuperación del mercado de este sector en los años 2010 al 2013, las distintas líneas de negocios, “venta de vehículos nuevos, venta de repuestos y prestación de servicios de taller” actividades generadoras de ingreso para este sector.

El capítulo dos, describe la participación del Contador Público y Auditor en la planificación financiera de una empresa comercializadora de Autos, describiendo las cualidades, formación, ética y responsabilidad que debe tener cada profesional, indica las principales funciones que éste realiza y la importancia que tiene como planificador financiero, siendo el encargado de detallar y describir la estrategia financiera de la empresa.

El capítulo tres, menciona las definiciones de planeación, planificación financiera, importancia, objetivos y proceso de la planificación, además se dan a conocer las herramientas de la planificación financiera, haciendo énfasis en el sistema presupuestario considerado como la herramienta más importantes que posee al administración financiera para realizar sus objetivos. Se da a conocer también en esta parte los métodos de análisis de estados financieros, como el análisis financiero vertical, análisis financiero horizontal, los estados financieros presupuestados y las razones financieras, herramientas necesarias para las proyecciones financieras.

En el capítulo cinco, se desarrolla un caso práctico partiendo de la información disponible de la empresa “MB Intercontinental, S.A.” se desarrolló una planificación financiera para el período contable 2014, en el desarrollo de la planificación se utilizan los diferentes presupuestos y herramientas de análisis para la planificación, obteniendo el resultado esperado por los accionistas, en ingresos por ventas como cambios en situación financiera de la empresa reflejados en los estados financieros presupuestados para 2014.

CAPÍTULO I

LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORA DE AUTOS

1.1 La empresa

El hombre debe de cubrir una serie de necesidades sin las cuales no puede subsistir, como son: comer, dormir, resguardarse, transportarse, y otras. Para satisfacer estas necesidades tiene en primer lugar los bienes dados por la naturaleza en cantidades ilimitadas sin que medie esfuerzo alguno por parte del hombre. Por ello estos bienes no tienen un valor económico mensurable; entre ellos podríamos citar el sol, el aire, etcétera.

Pero la mayoría de los bienes se poseen en forma limitada o necesitan una serie de transformaciones para que sean útiles; éstos son los llamados bienes económicos y son el objeto de la actividad económica; entre ellos están los alimentos, los vestidos, automóviles. El deseo o necesidad de poseerlos y el esfuerzo que debe hacerse para alcanzarlos dan la medida de su valor económico.

Se conoce como actividad económica a la serie de actos realizados por el hombre para la obtención de los bienes que le son necesarios. Para la obtención de bienes económicos hay que aplicar un trabajo (esfuerzo) y un capital (medios instrumentales) y al conjuntar el trabajo con el capital, organizando la producción de bienes y servicios, surge la empresa que es una unidad económica que produce bienes y servicios.

1.2 Definición

“La empresa es la unidad de producción económica. Está integrada por diversos elementos personales y materiales, coordinados. Las empresas, fundamentalmente, se dividen en industriales, comerciales y de servicios. Las industriales transforman materias en productos útiles para ser

consumidos, esto es, aplicados a satisfacer necesidades humanas. Las comerciales son intermediarias entre productores y consumidores, y las de servicios facilitan las actividades de las anteriores, como ocurre con las que se dedican a los seguros, facilitar el crédito, y transportes. Todas las empresas necesitan la colaboración de personas que aportan sus ideas y trabajo personal; utilizan en menor o mayor grado, según su complejidad, aparatos, instalaciones, maquinaria, mobiliario, mercancías diversas, que son instrumentos materiales de la producción. Las personas que forman la empresa, para desarrollar su actividad, han de colaborar unas con otras, utilizando adecuadamente los medios de que disponen; es necesario, establecer unas normas para que esta colaboración sea eficaz y la utilización de medios resulte eficiente, lo que constituye su organización. Además es necesario establecer unos objetivos o finalidad de la actividad que se desarrolla.” (23)

“El código de Comercio de Guatemala describe a la empresa en el artículo 655: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios.

La empresa mercantil será reputada como un bien mueble.” (13:135)

1.3 Organización general de la empresa

En Guatemala las empresas podrán organizarse legalmente de acuerdo a lo normado en el Código Civil, Código de Comercio y leyes tributarias vigentes en el país.

Capacidad para organizar una empresa.

“Tienen capacidad para ser comerciantes las personas individuales o jurídicas que conforme al código Civil, son hábiles para contratar y obligarse”. (13:3)

“Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refiere a lo siguiente:

- 1°. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- 2°. La intermediación en la circulación de bienes y la prestación de servicios.
- 3°. La Banca, seguros y fianzas.
- 4°. Las auxiliares de las anteriores.” (13:2)

1.4 Empresas Comercializadoras de automóviles en Guatemala

Guatemala no tiene producción de automóviles, lo que hace necesario que estos bienes sean importados de países productores, a través de empresas representantes de dichas industrias.

La representación es exclusiva y debe la empresa cumplir ciertos requisitos con la empresa productora, dentro de los que se puede mencionar: términos de pago, cobertura de mercado local, cuota de compra anual.

1.4.1 Antecedentes

“En el año de 1964, como un grupo de empresarios entusiastas dedicados a la importación de vehículos nuevos para Guatemala, se une y toma la decisión de constituirse formalmente en el Comité Gremial de Distribuidores de Vehículos Automotores adscrita a la Cámara de Comercio de Guatemala . En el año 2001, hace su transición de gremial a una asociación formal legalmente constituida con personalidad jurídica, sin interrumpir su relación con la Cámara de Comercio. Actualmente también es miembro de la Federación de Distribuidores Centroamericanos de Automotores.

La asociación está integrada por las agencias de importadores y distribuidores autorizados por el fabricante para comercializar vehículos nuevos en Guatemala. Contando con una oficina sede y una junta directiva electa anualmente en asamblea general de asociados.” (18)

1.5 Situación del Mercado Mundial

“El mercado automovilístico, registra tradicionalmente una gran sensibilidad a los cambios económicos que se operan en el mismo. Por ello se considera importante tener en cuenta el entorno económico global para comprender la situación actual del sector.

La economía mundial, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), tuvo una disminución de 0.6% durante el año 2009, mientras la industria automotriz, sufrió una caída en su producción de 13%. Con la recuperación de la economía mundial, para el año 2010, se esperó un crecimiento de la industria automotriz de 9%, según estudio del sector realizado por la agencia administradora de riesgos de comercio exterior (Coface), sin embargo, previó que en la zona de Norteamérica, la recuperación sería hasta 2012 y en Europa en 2014, mientras tanto, la producción y el dinamismo de las ventas se moverán de mejor forma en zonas emergentes como China, India y Brasil.

En el año 2009, China con una producción total de 13.8 millones de unidades, desplazó del primer lugar de países productores de vehículos a Japón, quien registró una producción total de 7.9 millones, mientras que Estados Unidos se ubicó en el tercer puesto con una producción de 5.7 millones.

China, mostró un crecimiento de 48% en la producción de vehículos (4.5 millones de unidades), sostenido por la reducción del impuesto retenido por la compra de pequeños autos y por diversas reducciones realizadas por armadoras.

En Japón, durante 2009, la caída de la demanda proveniente de los Estados Unidos (37 % de los vehículos exportados) y de Europa (23%) redujo a la mitad las exportaciones y la producción de ese país se contrajo más de 31% (3.6 millones de unidades). Los márgenes de las ensambladoras continuaron bajo presión en 2010, a razón de la guerra de precios en Japón; la persistencia de los costos elevados de las estructuras. Además del traslado de producción hacia plantas de China, de varias marcas japonesas.

En Corea del Sur la producción disminuyó 8%, (0.3 millones de unidades) en 2009; sin embargo, la producción de Hyundai y Kia mostró un destacado desempeño.

En Latinoamérica, la producción mexicana disminuyó 28% (0.6 millones de unidades) en 2009.

En tanto, el sector en Brasil registró una caída mínima de 1%, debido principalmente al sostenimiento de la exención fiscal sobre las compras automotrices, la reducción de la tasa de referencia del banco central y el apoyo por parte del Estado al financiamiento y crédito automotriz.

Por su parte la producción en la Zona Euro, debió estabilizarse alrededor de 16 millones de unidades en 2010, y se prevé que no recupere su nivel previo a la crisis sino hasta 2014.” (11:2)

“Según estadísticas de la “Organisation Internationale des Constructeurs d’Automobiles” –OICA- la producción de automóviles comerciales y de transporte cerró con 84.1 millones de unidades en el 2012, superior en 5.3% a la de 2011. Dicho dato superó la estimación en la investigación de

la producción mundial de automóviles y vehículos comerciales de Euler Hermes, Institución dedicada a los seguros y el crédito en este ramo, que pronosticó un 4.0% de crecimiento.

Al desagregar las cifras del 2012 y compararlas con respecto las del 2011 el comportamiento fue el siguiente: vehículos comerciales livianos 17.0 millones de unidades (8.8% de crecimiento); seguido por los automóviles de pasajeros con millones de unidades (5.3% de crecimiento), disminuyendo la producción de transporte pesado a 3.7 millones de unidades (-6.6% de disminución); y por último, buses y transporte con 0.3 millones (-2.2% de disminución).

Dicho incremento de la producción y venta de la industria automotriz en todo el mundo en el 2012, estuvo principalmente impulsado por la producción en Tailandia al pasar de 1.5 millones de unidades a 2.5 millones de unidades con un 70.3% de crecimiento; seguido por Slovakia pasando de 0.6 millones de unidades a 0.9 millones de unidades con un crecimiento de 40.7% y por Indonesia al pasar de 0.8 millones de unidades a 1.1 de millones unidades con un crecimiento de 27.1%

En el 2012 Toyota se situó en primer lugar de producción de vehículos con 9.7 millones, a escasa distancia le sigue General Motors, que según cálculos de Volkswagen, habría vendido 9.2 millones de vehículos y en tercer lugar está Volkswagen que vendió un total de 9.1 millones de automóviles en el mundo. Subraya el estudio que los mercados de China y Estados Unidos han registrado nuevas cuotas de ventas. El consorcio, que integra otras marcas como Porsche, Audi, SEAT y Skoda, aspira a convertirse en el fabricante número uno a mundial de automóviles para el 2018." (1:2)

1.5.1 Principales Países productores de Automóviles

“Entre los principales productores de se pueden mencionar: China, Japón, Estados Unidos, Alemania, Corea del Sur, Brasil, India, España, Francia, México, Canadá, Irán, Reino Unido e Italia.” (11:3)

1.6 Situación del Mercado en Guatemala

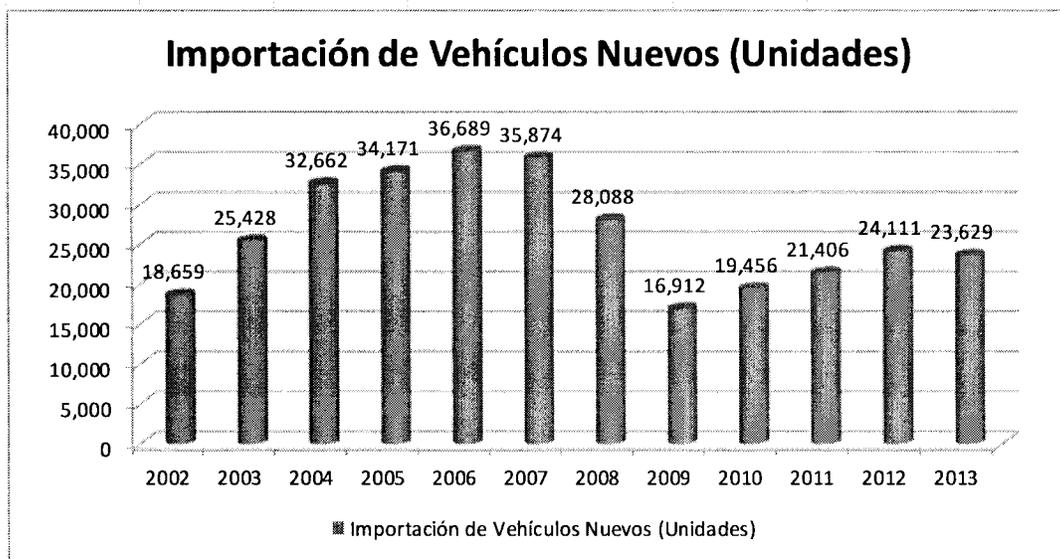
“Todos los vehículos particulares que se comercializan en Guatemala son importados, mientras que en el caso de algunos vehículos comerciales se importa el chasis y el motor, ensamblando la carrocería en el país, principalmente en carrocerías Rosmo y FAENCASA (Hino), aunque el volumen no resulta significativo.

A partir del año 2007, la importación de vehículos ha mostrado una tendencia negativa, derivada del alza de precio de los combustibles, relacionada a la subida de precio del petróleo; en el año 2008 se le suma la crisis financiera global con lo cual el sector mostró una reducción de 15%; sin embargo, en 2009 registró una caída de 16% a nivel total, la importación de automóviles nuevos sufrió el mayor impacto con una caída de 40%, mientras la importación de automóviles usados de 8%. Al año 2007 se importó 30% de vehículos nuevos y 70% de vehículos usados, mientras en 2009 se importó 20% de vehículos nuevos y 80% de vehículos usados.” (11:6)

“En el año 2010, se muestra una recuperación importante del 13% en relación a las unidades importadas en el año 2009, en 2011 se importaron 1,950 más que el año anterior, representando un crecimiento del 9%, respecto al 2010, en 2012 alcanzó un crecimiento del 11% respecto a 2011, en el año 2013 no se logró recuperar la velocidad que traían debido a la entrada en vigor del impuesto de la primera matrícula, sin embargo, la

asociación de importadores y distribuidores de vehículos automotores proyecta para el año 2014 se espera pasar las 30,000 unidades importadas.” (20)

GRÁFICA No. 1



Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria.

“Uno de los aspectos más importantes a considerar en este sector es que en el término de 6 años se duplicó el parque vehicular en Guatemala, pasando de 1.1 millones de unidades en el 2005 a 2.2 millones de unidades en el 2011. Este crecimiento se dio principalmente en 2006 y 2007 siendo de 20.0% para ambos años, manteniendo un crecimiento constante a partir del 2009 de 8.0%. En 2012 aumentó el parque vehicular en 167,058 unidades alcanzando actualmente las 2.4 millones de unidades.” (1:3)

1.7 Recuperación en Mercado Automotriz 2010, 2013

“Las concesionarias de automóviles nuevos en Guatemala registraron un acelerón de 19,4% en las ventas durante el primer semestre del 2011, alejándose de los números rojos del 2009 y parte del 2010.

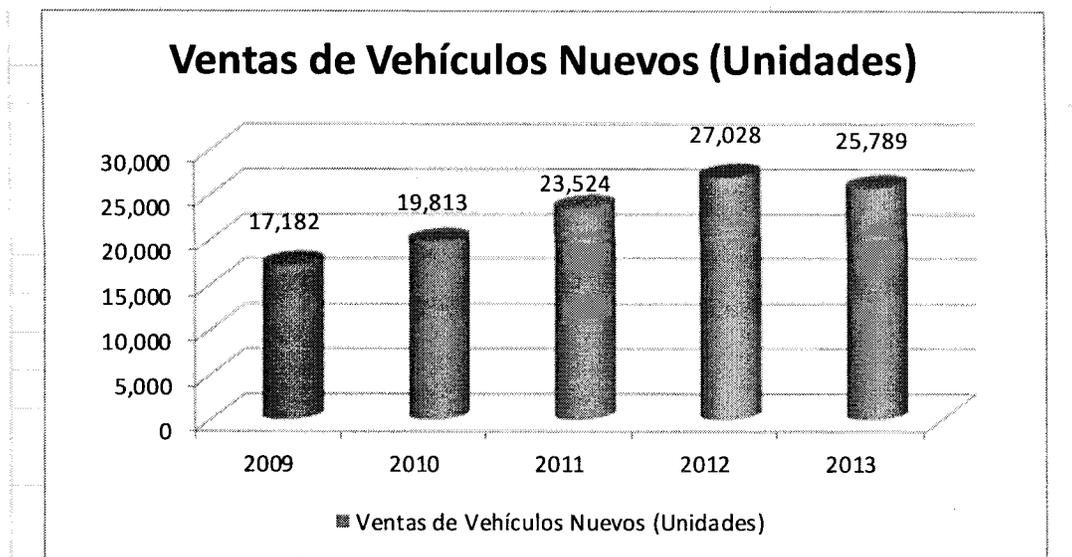
Según estadísticas de la Asociación de Importadores de Vehículos Automotores (Aidva), en los primeros seis meses del año 2011 se vendieron en el país 10.539 unidades nuevas, es decir 1.718 adicionales a las de idéntico período del año 2010.” (9:2)

“En el año 2012 se mantiene la tendencia de crecimiento anual, incrementando la venta de unidades en un 12% respecto al 2011.

Para el año 2013 se proyectó un incremento del 10% respecto al año 2012, sin embargo las cifras reales muestran una caída del 4% derivado a la entrada en vigor del impuesto a la primera matrícula.

Las expectativas para el año 2014 es superar las 30,000 unidades y al mediano plazo sobrepasar el record de ventas del año 2007 cuando se vendieron 36,000 autos nuevos.” (20:2)

GRÁFICA No. 2

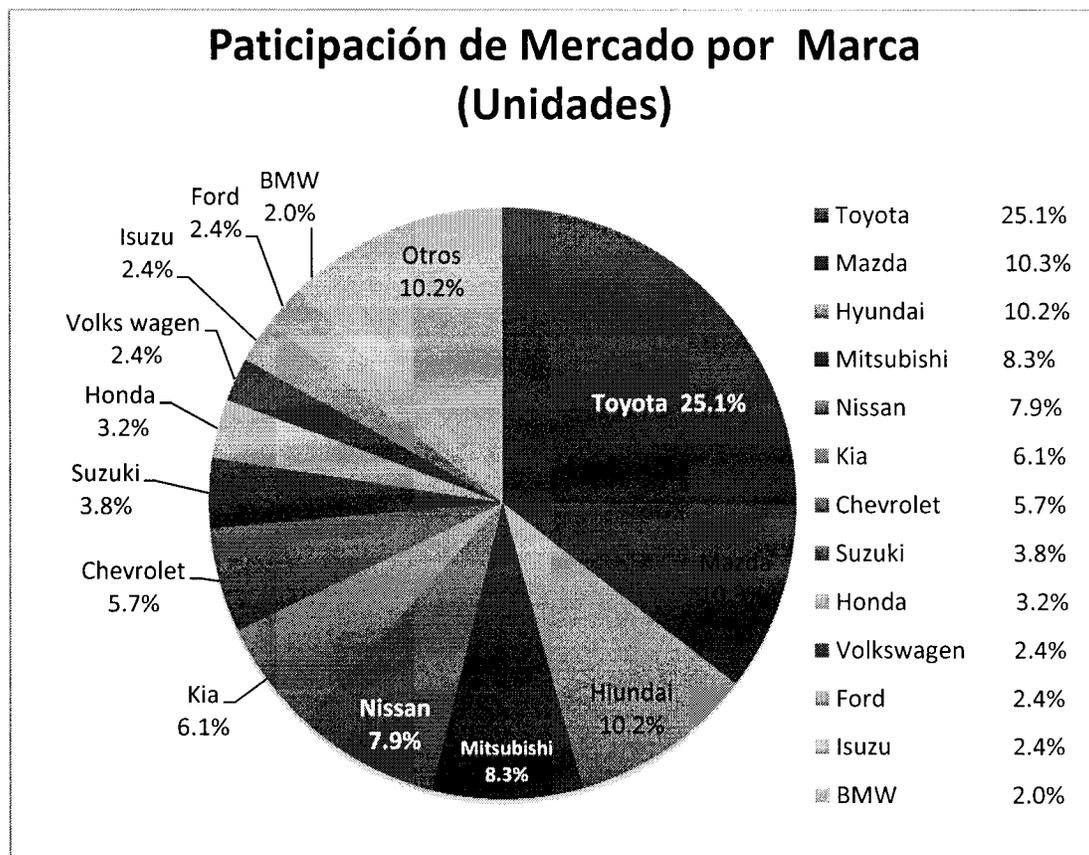


Fuente: Asociación de Importadores y Distribuidores de vehículos Automotores (AIDVA)

1.8 El mercado Automotriz en Guatemala

Según estudio realizado por revista mundo y motor, la participación del mercado automotriz por marca y distribuidor está compuesto según las gráficas siguientes:

GRÁFICA No. 3



Fuente: Revista Mundo & Motor. Prensa Libre

1.9 Características de las empresas comercializadoras de autos.

A diferencia de otros sectores, las empresas de autos se caracterizan por comercializar bienes de alto valor, lo que hace necesario a los concesionarios establecer adecuadamente políticas de atención al cliente, un proceso de ventas efectivo que va desde identificar las necesidades del cliente, hasta la entrega del bien. Es indispensable que la empresa sea facilitadora e intermediaria del crédito bancario para los clientes, una actitud muy cerrada en cuanto al crédito hará perder clientes.

Las marcas de lujo se caracterizan por las innovaciones y comodidad que brindan al cliente, por ejemplo la marca volvo anuncia que equipará sus vehículos con bolsas de aire para peatones, este sistema permitirá que peatón amortigüe el golpe en el parabrisas, ayudando al peatón a sobrevivir. En lo que al consumo de gasolina se refiere, le han apostado al sistema de “arranque parada”, con lo cual, cuando el vehículo se pone en punto muerto, el motor se apaga quedando en hibernación, con lo que deja de consumir combustible.

1.9.1 Líneas de negocio de una empresa de Autos.

- **Venta de vehículos nuevos:** La venta de vehículos nuevos es la principal fuente generadora de ingresos para la empresa, esta línea representa el 90% de la facturación y origina la posventa de repuestos y prestación de servicios de taller.
- **Venta de Repuestos:** Dentro de los productos necesarios para el funcionamiento de los automotores se puede mencionar una amplia gama de suministros, algunos para su operación y otros para el mantenimiento de los equipos; este tipo de productos pueden ser considerados de consumo, por lo tanto su distribución debe ser amplia a través de diferentes puntos de venta que existen actualmente, entre estos puntos de venta se puede mencionar

aceiteras, centros de servicio, talleres, gasolineras y supermercados, siendo una diversidad de empresas las dedicadas a la distribución de dichos productos.

- **Servicios de Taller:** están proyectados de manera personalizada a cubrir las necesidades de: lavado, pulverizado, engrasado, cambio de aceite, pintura, latonería, mantenimiento y reparación de sistemas eléctricos y electrónicos, aire acondicionado; reparación y mantenimiento de sistemas mecánicos tales como: afinación de motores, inyección a diesel y gasolina, frenos, cajas automáticas, transmisión, servicio de scanner y diagnóstico eléctrico, electrónico y mecánico en general de vehículos, todo esto con equipos y sistemas de tecnología automotriz de última generación.

Los dos últimos conceptos son conocidos como posventa, que es la venta posterior que genera la venta de vehículos nuevos. Los consultores empresariales del sector automotriz, recomiendan incrementar la posventa para que en épocas de crisis, de esta manera las empresas de autos no se vean muy afectadas. Si utilidad posventa logrará cubrir los gastos operativos en tiempo de crisis existieran menor riesgo de quiebra para la empresa.

CAPÍTULO II

LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.

2.1 El Contador Público y Auditor

La gama de sus funciones y la amplitud del papel que está llamado a jugar en el progreso económico, no han sido reconocidos en toda su magnitud por inversionistas y público en general, hasta el extremo que Contaduría Pública para algunos significa Auditoría, una actividad fiscalizadora sin los alcances que en realidad tiene la profesión.

Consecuentemente, ya para la época actual y partiendo de la base legal y en efecto, el Contador Público como profesional universitario, debe percatarse de esta situación y crear una nueva imagen más acorde con la importancia, amplitud y verdadero sentido de lo que significa su profesión. En términos sencillos la importancia de la Contaduría Pública, radica en su función asesora que bien aprovechada es una herramienta indispensable en la organización y en la administración moderna.

2.2 Profesión del Contador Público y Auditor

“profesiones son aquellas actividades ocupacionales:

- En las que de forma institucionalizada se presta un servicio específico a la sociedad.

- Por parte de un conjunto de personas (los profesionales) que se dedican a ellas de forma estable, obteniendo de ellas su medio de vida,
- Formando con los otros profesionales (colegas) un colectivo que obtiene o trata de obtener el control monopolístico sobre el ejercicio de la profesión,
- Y acceden a ella tras un largo proceso de capacitación teórica y práctica, de la cual depende la acreditación o licencia para ejercer dicha profesión.”(8:51)

La profesión implica el desenvolvimiento de capacidades intelectuales de alto nivel, de destrezas muy complejas; lo cual comporta la asimilación profunda de los logros y metodologías específicas de algún área de la cultura humana, a través de un aprendizaje prolongado.” “A las profesiones corresponden funciones más complejas de diagnóstico, planeamiento, dirección y decisión” (8:52)

En la actualidad el Contador Público y Auditor debe comportarse con responsabilidad moral, buen tino, rectitud y discreción para que todas las personas que utilicen sus servicios o estén vinculadas a él, se formen una idea de la seriedad que revisten sus dictámenes e informes. El Contador Público y Auditor es un profesional que cuenta con una alta responsabilidad moral e intelectual y capacidad investigadora, analítica e interpretativa.

2.2.1 Cualidades personales

El Contador Público y Auditor, debe poseer cualidades y preparación personal entre las cuales se pueden mencionar: Idealismo, cultura, capacidad, diligencia, personalidad, carácter, capacidad y agilidad mental, experiencia y estudios, capacidad constructiva, dominio de los procedimientos y prácticas modernas de auditoría, conocimiento completo de las operaciones prácticas de la contabilidad, estudio de los procedimientos de tributación fiscal, conocimiento amplio de contabilidad de costos, conocimiento de la preparación y control de presupuestos, conocimiento de los procedimientos contables gubernamentales,, estudio de la legislación mercantil, conocimiento sólido de organización y operaciones comerciales, amplios conocimientos financieros.

2.3 Formación técnica del Contador Público y Auditor

La formación surge de acuerdo a las necesidades de cada individuo que trata de obtener un título universitario. El contador público es la secuencia de los conocimientos que se van adquiriendo escalonadamente, existen múltiples factores que contribuyen a la formación del contador público como son: La vocación y orientación.

El Contador Público basa su personalidad intelectual en relación al elemento técnico del trabajo, esto implica una preparación académica que comprende conocimientos de contabilidad, matemática, economía y ciencias afines. La técnica se adquiere con el estudio, solo habrá, en el mejor de los casos, un buen factor, pero no basta para cimentar una personalidad profesional.

La preparación del Contador Público y Auditor la obtiene de instituciones de estudios superiores, donde recibe una instrucción sistemática sobre principios y prácticas de contabilidad, legislación mercantil y tributaria, elaboración de presupuestos, métodos de análisis de estados financieros, estadística, sistemas de costos y valuación de inventarios, resolución de problemas financieros y todo lo relacionado con la práctica de la auditoría. La preparación del Contador Público y Auditor no se limita solamente a lo anterior, también deberá estar actualizado de los cambios y avances de la profesión y de los acontecimientos económicos.

“Preparación y calidad del profesional. Como requisito para que el Contador Público y Auditor acepte prestar sus servicios, deberá contar con la preparación profesional y técnica y con la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente” (3:1)

2.3.1 Formación fiscal del Contador Público y Auditor

El aporte del Contador Público y Auditor es importante en la evolución y sistematización de la auditoría fiscal, no solo por la vigilancia que ejerce en las obligaciones tributarias de sus clientes, sino también por el asesoramiento técnico que presta al estado en la programación y emisión de leyes y reglamentos fiscales, en la empresa privada el Contador Público y Auditor es un elemento valioso en cuanto a la aplicación de las mismas leyes fiscales, si se toma en cuenta su preparación académica; influye de manera decidida al cumplimiento de las obligaciones tributarias.

El Contador Público y Auditor competente, deberá aceptar toda la responsabilidad por sus actos, pero no deberá aceptar o asumir responsabilidades de la gerencia, pues es un regulador de los actos de la

gerencia y no una parte de ella. El Contador Público y Auditor está sometido a todas las leyes que ordinariamente gobiernan a los ciudadanos de un país, pero además de esto él asume una responsabilidad legal para los exámenes e informes que presenta como resultado de su desempeño profesional o sea que puede incurrir en responsabilidad legal, civil y penal. La responsabilidad civil del Contador Público y Auditor, puede ser hacia un cliente u otras personas que confíen en su opinión profesional. En Guatemala el Contador Público y Auditor tiene responsabilidad legal en la firma de Estados Financieros auditados para soporte de la declaración anual de un contribuyente especial según artículo No. 44 del decreto No.10-2012 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta, y las sanciones se tipifican en el código penal artículo 271 “Estafa mediante informaciones contables”, en el código tributario sección tercera artículo 82 “Responsabilidad de los profesionales o terceros” y sección sexta infracciones cometidas por profesionales o técnicos artículo 95 “Responsabilidad”.

2.4 Ética del Contador Público y Auditor

La ética en la profesión de contaduría pública y auditoría se encuentra regulada tanto por organismos internacionales, así como en el Código de Ética Profesional emitido por el Colegio Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. El código de ética busca promover una cultura de confianza, independencia, objetividad e integridad del profesional; que se aplica tanto a las personas como a las entidades, ya se presten servicios cómo profesionales externos o internos de una empresa.

El propósito del código de ética profesional, tanto de auditoría Interna como externa, es promover una cultura ética en la profesión de la auditoría. Esta es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta.

Las reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores. Y en general se espera que los profesionales apliquen y cumplan los siguientes principios:

Integridad. La integridad de los auditores establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.

Objetividad. Los auditores exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Los auditores hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.

Confidencialidad. Los auditores respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

Competencia. Los auditores aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría.

Según el Código de Ética Profesional emitido por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores, el Contador Público y Auditor en su actuar profesional debe observar las siguientes reglas de conducta:

“Responsabilidad hacia la sociedad

- **Independencia de criterio.** Al expresar cualquier juicio profesional, el Contador Público y Auditor tiene la obligación de sostener un criterio libre de conflicto de intereses e imparcial.

- **Calidad profesional de los trabajos.** En la prestación de cualquier servicio se espera del Contador Público y Auditor un riguroso desempeño trabajo profesional, por lo que siempre tendrá presentes las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico que esté realizando.
- **Preparación y calidad del profesional.** Como requisito para que el Contador Público y Auditor acepte prestar sus servicios, deberá contar con la preparación profesional y técnica y con la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente.
- **Responsabilidad personal.** El Contador Público y Auditor aceptará siempre la responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su revisión.

Responsabilidad hacia quien contrata los servicios

- **Secreto profesional.** El Contador Público y Auditor tiene la obligación de guardar el secreto profesional y por lo tanto no revelar, por ningún motivo, en beneficio propio o de terceros, los hechos, datos o circunstancias de que tenga o hubiese tenido conocimiento en el ejercicio de su profesión. Solamente estará obligado a revelar información de sus clientes o contratantes cuando exista orden de juez competente o lo establezca la ley respectiva.
- **Obligación de rechazar tareas que irrespeten los principios y normas de la moral.** Faltarán al honor y dignidad profesional todo Contador Público y Auditor que directa o indirectamente intervenga en actividades que riñan con la moral.
- **Lealtad hacia el usuario de los servicios.** El Contador Público y Auditor se abstendrá de sacar provecho de situaciones que puedan perjudicar a quien haya contratado sus servicios.

- **Retribución económica.** Por los servicios que presta, el Contador Público y Auditor se hace acreedor a una retribución económica decorosa.

Responsabilidad ante la profesión

- **Respeto a los colegas y a la profesión.** Todo Contador Público y Auditor cuidará las relaciones con sus colaboradores, con sus colegas y con las instituciones que los agrupan, buscará que nunca se menoscabe la dignidad de la profesión sino que se enaltezca, y actuará con espíritu de grupo.
- **Dignificación de la imagen profesional gracias a la calidad.** Para proyectar en los usuarios de sus servicios y en la sociedad en general una imagen positiva y prestigiosa, el Contador Público y Auditor se valdrá fundamentalmente de su calidad profesional y personal, apoyándose en la promoción institucional y, cuando lo considere pertinente, podrá difundir y resaltar sus capacidades, pero sin demeritar a sus colegas o a la profesión en general.
- **Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.** Todo Contador Público y Auditor que de alguna manera transmita sus conocimientos, tendrá como objetivo mantener las más altas normas profesionales y de conducta y contribuir al desarrollo y difusión de los contenidos propios de la profesión.”(3:1)

2.5 El Contador Público y Auditor en la Planificación Financiera

La función del Contador Público como planificador financiero tiene los siguientes objetivos básicos: Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera., de tal manera que el Contador Público y Auditor como planificador financiero aporta tres funciones principales: Planeación y control financiero, consecución de fondos e inversión de los mismos.

Cada vez el análisis de las finanzas en las empresas es más importante, esto en realidad es una delicada misión, por lo que, la persona que asume la responsabilidad de tomar decisiones administrativas, debe tener una preparación y amplia visión, que le permita tomar decisiones acertadas en un negocio. Los negocios continúan enfrentándose a problemas económicos difíciles, esto obviamente requiere de ejecutivos cada vez más capacitados para hacer frente a estas situaciones, haciendo el mejor uso de los recursos con que se dispone. El análisis financiero constituye una técnica que se utiliza, principalmente para buscar las condiciones de equilibrio en las finanzas o recursos económicos de las empresas, y la medición de la rentabilidad de la inversión efectuada.

La función de planeación es una de las más importantes e indispensables entre todas las funciones del Contador Público y Auditor como planificador y asesor financiero. Una definición elemental y acertada de planeaciones: "Pensar primeramente y después actuar". De tal manera que la planeación en la empresa significa calcular, evaluar todas las decisiones antes de realizarlas, especialmente desde el punto de vista financiero. De esta

manera, toda empresa sigue una estrategia financiera adaptada a la experiencia y técnica del director financiero, directores y funcionarios que la manejan.

“Definido el vocablo, una determinada estrategia significa en sentido amplio: dirigir, planificar, organizar, distribuir los recursos financieros para el objetivo que se persigue. Esto trae consigo varias interrogantes de fase:

1. ¿Qué recursos financieros se poseen?
2. ¿A qué punto conviene crecer?
3. ¿Conveniencia de diversificar productos o mercados?
4. ¿Máximo de aumento de salarios?,
5. ¿El comportamiento de las utilidades? y
6. ¿La estructura financiera mediante las variaciones del volumen y la composición de ventas, precios, costos y gastos; tomando en cuenta además las políticas de créditos y cobranzas, niveles de inventarios y las inversiones en activos fijos?

Todas estas interrogantes tienen variadas soluciones y algunas veces también no las más adecuadas y acertadas.”(2:15)

Cuando se vive una situación crítica desde el punto de vista económico, como es la que actualmente vive nuestro país y el mundo occidental en general, la solución de problemas financieros en todos los ámbitos y especialmente en la empresa que es el tema específico que se está tratando, debe ser acertada y profesional, de esto depende su éxito o fracaso.

“Ahora bien, para decidir de manera precisa la planificación financiera de la empresa, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Determinar las metas que se pretende alcanzar lo cual depende en alto grado de la calidad humana, personalidad, experiencia y capacidad de los propietarios o accionistas ejecutivos. Si dichos elementos motivan grandes proyectos, pero positivamente realizables, propulsarán un incentivo a la totalidad de la empresa; pero si son carentes de visión, inexpertos, mal informados y explotadores, carecerán de colaboración de parte de funcionarios y empleados y por ende resultados negativos en general para la empresa.
- Investigar exhaustivamente la característica y situación de la empresa, posibilidades y problemas, sus recursos más importantes, que le permiten una ventajosa posición en el mercado y los puntos falsos que requieren más interés.
- Estudiar el mercado en que se opera, tanto en el aspecto financiero, como en el comercial, social y tecnológico, para establecer las áreas en que la empresa obtenga posibilidades mejores de éxito.
- Plantear diversos objetivos de trabajo, que permitan aprovechar al máximo los recursos estratégicos de la empresa, para que esto permita alcanzar las metas y objetivos previstos.”(12:147)

CAPÍTULO III

LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

3.1 Planificación (Definición)

“Para planear lo que se quiere hacer, se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionar y evaluar cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de empresa, con que procedimientos y bajo qué programas. De esta manera, la planificación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, como por ejemplo, lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo.

Una buena planificación emana, por lo menos de mandos medios, con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de los objetivos, pues de esta forma los objetivos que se fijan son propios y no impuestos por la dirección.” (5:1)

3.2 Organización, ejecución y dirección

“Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección. La organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestario, que conceptualmente identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, a las que se debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad.

Existiendo una buena organización, se requiere de la ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una buena política de personal, reclutamiento, selección, adiestramiento, así como las facilidades con que contará cada cual para el

desempeño de sus funciones. Todo esto es de suma importancia ya que el elemento humano es el que va hacer funcionar el presupuesto y la empresa.

Junto a la ejecución se requiere necesariamente dirección, que es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

3.3 Control

Para verificar la eficiencia de ejecución se requiere el control de las actividades, para saber si están realizando las acciones (cuándo, dónde y cómo) de acuerdo con los planes. Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia con el fin de minimizar hasta donde sean posibles las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se está obteniendo.

Las cinco funciones –planeación, organización, ejecución, dirección y control- están interrelacionadas. La ejecución de una función no cesa totalmente antes de que se inicie la siguiente.” (5:2)

3.4 Planificación Financiera (Definición)

“La planificación financiera, es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras, con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planificación financiera, es 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.

También se puede decir que la planificación financiera, es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. (12:45)

“La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

- 1) La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
- 2) La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

- 3) Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.” (5:4)

3.5 Objetivo

“Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.” (12:47)

3.6 Importancia

“La planeación financiera es un tema de suma importancia para las empresas ya que de lo contrario no existiría organización ni control sobre ella, busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

La planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar

decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones).

Es muy importante llevar una buena planeación financiera desde las pequeñas hasta las grandes empresas pues de ello depende que se llegue a los objetivos y metas planeados y consigo mantenerse como una organización competitiva.

En una empresa no solo se trata de tomar la decisión que se crea más conveniente, primero se debe analizar las propuestas y hacer una serie de investigaciones sobre liquidez, solvencia y rentabilidad evaluando cada proyecto y de acuerdo con los resultados tomar la mejor decisión disminuyendo la probabilidad de pérdida en el proyecto y aumentando las ganancias y utilidades de la empresa.

Es por eso que la planeación se debe tener siempre presente en cualquier tipo de organización pues gracias a esta se pierde la incertidumbre sobre que decisiones tomar o si habrá pérdida o ganancia en proyectos de inversión.”(12:48)

3.7 Proceso de Planificación Financiera

“El proceso de planificación de la empresa, es el diseño y cuantificación del futuro deseado por ella, futuro que debe ser alcanzable. No cabe la idea de una empresa que no planifique.

3.7.1 Partes de proceso para la planificación financiera

- Fines - Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. Especificar metas objetivas.

- Medios - Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con los que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.
- Recurso - Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades.
- Realización - Elaboración de los presupuestos de operación, de inversiones permanentes y financiero. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- Control - Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

El objetivo de la planificación es la preparación de los resultados de cara a la toma de decisiones coordinadas e integradas para alcanzar unos objetivos y cuya creación se localiza en los presupuestos.

La planificación financiera está unida y es parte integrante, y fundamental, de la planificación general de la empresa. Es, por tanto, aquella parte del proceso general de planificación en donde se cuantifican los proyectos de la empresa en términos de costes de inversión y necesidades de financiación para tales inversiones. Se puede distinguir entre una planificación financiera a corto plazo o táctica, y una planificación financiera a largo plazo o estratégica.” (12:50)

3.7.2 Planificación financiera a Corto Plazo

“La planificación financiera a corto plazo o táctica consiste en la evaluación de los movimientos financieros y la situación financiera esperada en un plazo de tiempo máximo de un año.

Esta planificación utiliza como técnica los presupuestos operativos, esto es, los que se elaboran para el plazo corto, normalmente un año.

La planificación financiera táctica se preocupa por cuestiones de liquidez, gestión del circulante o política de precios, entre otras. Así, se refiere a funciones concretas, por ejemplo presupuesto de compras, inversiones, ventas, o al conjunto de la empresa, como la cuenta de resultados prevista para el próximo trimestre.” (5:6)

3.7.3 Planificación Financiera a Largo Plazo.

“Los presupuestos operativos no son sino una secuencia en la ejecución de presupuestos de desarrollo, fruto de la planificación estratégica, referidos al largo plazo.

Así, la planificación financiera a largo plazo o estratégica, se preocupa de cuestiones de expansión, evolución tecnológica, localización o diversificación, entre otras. Ejemplos de presupuestos parciales son el presupuesto de inversiones o el de publicidad.” (5:7)

3.8 Sistema Presupuestario

“El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios son tres categorías llamadas:

- a) Presupuesto de operación.
- b) Presupuesto de inversiones permanentes.
- c) Presupuesto financiero.

3.8.1 El Presupuesto

El presupuesto es la expresión dineraria del balance equilibrado de ingresos y gastos para un determinado período: año, trimestre, mes. Si el rubro de gastos supera al de ingresos, el presupuesto se cierra con déficit. Si los ingresos superan a los gastos, se forma un remanente o saldo positivo. Hay presupuestos de distinto tipo: de los estados, de los organismos locales autónomos, de las ciudades, etc. La naturaleza económico-social del presupuesto del Estado, la composición de sus ingresos y la orientación de sus gastos, así como el papel del presupuesto en la vida económica y política del país son determinados por el carácter del régimen social y estatal.” (12:73)

a) El Presupuesto Financiero (Balance General)

“El presupuesto financiero, es una herramienta útil para el control financiero y operacional de la empresa, pues facilita las comparaciones entre los presupuestos aprobados y los resultados reales extraídos de la contabilidad general. Es de gran ayuda para la gerencia la definición de múltiples presupuestos por período, de esta forma se podrá comparar el desempeño según los diferentes escenarios definidos para la evaluación.

Dicho presupuesto financiero consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos).
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto).
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

Beneficios:

- Reduce el potencial de error humano ya que las funciones automáticas como la creación de presupuestos con base a otros y la creación a través de lectura de archivos planos provenientes de hojas electrónicas, etc., minimiza considerablemente la tarea de digitación de datos.
- Le brinda apoyo en la toma de decisiones a nivel gerencial al ofrecerles la posibilidad de realizar y controlar múltiples versiones de un presupuesto para un período en particular, obteniendo análisis comparativos.

- Proporciona eficiente apoyo para los ejecutivos de las empresas, permitiéndoles efectuar simulaciones de cambios al presupuesto por cambios en indicadores de referencia, para poder realizar análisis por cambios de variables.
- Le brinda un efectivo manejo de la seguridad de la información del sistema ya que deja constancia de modificaciones presupuestarias y/o justificaciones.
- Guía y facilita la revisión y control de las operaciones gracias a los indicadores de advertencia de los presupuestos.
- Se adapta a la operación de cada cliente ya que permite generar gran cantidad de reportes que satisfacen las necesidades particulares.
- Agiliza el ingreso de datos al sistema al incorporar múltiples formas para la propagación de presupuestos de un período mensual a otro.

Características:

- Generalmente la mayoría de sistemas computarizados integran este módulo directamente con el módulo de contabilidad general.
- El sistema permite la creación de un catálogo de partidas presupuestarias, asociado a un catálogo contable de contabilidad general.

- Realiza la proyección de los ingresos y los gastos a niveles de actividad, anticipados, en vez de considerar aquellos en términos de objetos óptimos.
- Se pueden manejar diferentes versiones de un presupuesto: para un período en particular para efectos comparativos o de actualización de presupuestos y también para la consolidación de varios presupuestos en otro.
- Establecimiento de presupuestos en cuentas específicas por asignación directa del monto deseado, o a través de un movimiento de ajuste.
- Asignación de privilegios sobre un presupuesto específico para darle seguridad a la información. Se pueden realizar bloqueos de las partidas para fechas anteriores.
- Es posible almacenar indicadores económicos que estarán asociados al tipo de cambio de los montos especificados para las partidas de presupuesto.
- Consulta de las características de una partida de presupuesto y de un presupuesto específico.
- El sistema puede elaborar diferentes reportes tales como el que permite comparar la situación real de gastos / ingresos contra los presupuestos establecidos.

- Permite utilizar dos tipos de contabilidad: Fiscal o Corporativa.” (12:76)

b) El presupuesto Operativo (Estado de Resultados)

“Se considera que en forma directa tiene que ver con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio. Son componentes de este rubro:

- Presupuesto de ventas (estimados, producido y en proceso).
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos).
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, autopartes etc.).
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada).
- Presupuesto gastos de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia).
- Presupuesto gastos de venta (capacitación, vendedores, publicidad).
- Presupuesto gastos de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y del trabajo).” (12:79)

c) El presupuesto de Ventas

“Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

Componentes:

- *Productos que comercializa la empresa.*
- *Servicios que prestará.*
- *Los ingresos que percibirá.*

- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio.

Observaciones:

La base sobre la cual descansa el presupuesto de ventas y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían muchos más confiables, por ejemplo:

El pronóstico de ventas suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

Producción.

Compras.

Gastos de ventas.

Gastos administrativos.

El pronóstico de ventas empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

Elaboración de un presupuesto de ventas:

Se inicia con uno básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.” (12:80)

d) Presupuesto de Mano de Obra

“Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada.

El cálculo de la mano de obra necesaria para la fabricación de un producto o servicio supone realizar una previsión de los tiempos de trabajo y de las personas que aportan la mano de obra directa.

En cuanto al cálculo de los tiempos de trabajo, existen distintas modalidades, como puede ser la fijación de estándares cuando sea posible. Habría que considerar también los tiempos muertos o inactivos. La tasa de mano de obra directa dependerá del tipo de remuneración que se aplique.

Componentes:

- Personal Diverso
- Cantidad de horas requeridas
- Valor por hora unitaria

e) Presupuesto de gastos de Fabricación

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción, es decir, gastos que se deben cargar al costo del producto.

Sustentación:

. Horas-hombre requeridas.

- Operatividad de máquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

Observaciones:

Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

f) El presupuesto de gastos de venta

Es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero.

Se le considera como estimados proyectados que se originan durante todo el proceso de comercialización.

Características:

- Comprende todo el Marketing.
- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplía mercado de consumidores.
- *Se realiza a todo costo.*

Desventajas:

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

g) Presupuesto de gastos de Administración

Se considera como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.

Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características:

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos.
- *Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.*
- Rigen su aspecto legal en la legislación laboral vigente.” (12:83)

h) El presupuesto de Gastos Financieros

“Gastos financieros son todos aquellos gastos originados como consecuencia de financiarse una empresa con recursos ajenos. En la

cuenta de gastos financieros destacan entre otras las cuentas de intereses de obligaciones y bonos, los intereses de deudas, los intereses por descuento de efectos, las diferencias negativas de cambio, y se incluyen también dentro de este apartado los gastos generados por las pérdidas de valor de activos financieros.

El presupuesto de gastos financieros es una herramienta importante para poder disponer de información fundamentada en la estimación de los resultados financieros netos, está representada por el presupuesto financiero y sus saldos emergentes. El conocimiento anticipado de la generación de excedentes financieros o de surgimiento de déficits financieros habilita el desarrollo alternativo de decisiones anticipadas. Ante la necesidad de cubrir saldos financieros negativos se han de analizar las distintas fuentes de recursos, tales como: bancarias, financieras, proveedores, accionistas; En cuanto a su factibilidad y costo. A partir de allí se podrán determinar los gastos financieros estimados de ese endeudamiento o fuente.

Resulta fundamental sustentar de una manera consistente las hipótesis de trabajo que se asumen en relación a la evolución de las distintas funciones de las tasas de interés, índices. Crecimiento de precios, rendimientos; para arribar a una razonable determinación de los resultados financieros proyectados.

El objetivo es determinar para el período de la proyección los resultados financieros netos que surgen de la obtención y la concesión de financiación.

Teniendo en consideración las partidas que, generalmente, conforman los resultados financieros netos, podemos desglosarlos de la siguiente manera:

- Descuentos
- Intereses
- Ajustes de capital
- Diferencias de cambio
- Rendimientos de colocaciones financieras
- Dividendos de títulos y acciones
- Resultados de operaciones de compra-venta de títulos y acciones
- Resultados monetarios o por exposición a la inflación.” (21).

i) El Presupuesto de Inversión

“La empresa elaborar un programa de inversiones para adecuarse a las exigencias futuras de la actividad empresarial, considerando, que el periodo que la empresa realice su inversión, deben obtenerse recursos financieros a largo plazo para financiarla, pues en otro caso sería necesaria utilizar aquellos fondos obtenidos con los cobros previstos del presupuesto de fabricación.

Si la empresa obtiene financiación adecuada a largo plazo mayor que la que necesita para realizar la inversión, obtendrá unos recursos ociosos, que unidos al costo financiero de los mismos, incidirá de forma negativa en su rentabilidad.

Una vez la empresa ha definido las inversiones necesarias para el *cumplimiento de los objetivos, deben realizarse los planes financieros que garanticen el cumplimiento de los mismos.*” (12:87)

j) El Presupuesto de Efectivo

“En los tiempos actuales, la planificación financiera se ha constituido en factor clave para permitir a la organización enfrentar continuos cambios del entorno, las tendencias hacia la globalización económica y, en consecuencia, la necesidad de una mayor competitividad cada día. La vigilancia permanente de los acontecimientos internos y externos a la organización llevan a los administradores financieros a planificar el uso de fondos a corto plazo.

En el corto plazo, una de las herramientas de planificación financiera más importante es el presupuesto de Efectivo. Como muchas otras herramientas, ésta se delimita en un periodo determinado. Suele partirse de presupuesto de efectivo anual y, secuencialmente, trimestral, mensual, semanal y hasta diario, según la naturaleza, características y necesidades de cada empresa.

Siendo parte de la planificación financiera, conserva su naturaleza de proceso continuo. Su objetivo fundamental es facilitar la toma de decisiones referentes a financiamiento e inversión en el momento oportuno por lo cual la tendencia actual es a realizar presupuestos de efectivo en periodos cada vez más cortos.” (12:89)

Las partes esenciales del presupuesto de efectivo son:

- 1) Entradas de efectivo: En esta sección se indican todas las entradas presupuestadas para el periodo, tales como las provenientes de las ventas de contado, cobros de ventas al crédito (operativas); aporte de los accionistas, ventas de activos y préstamos bancarios a corto plazo y largo plazo (no operativos).

- 2) Salidas de Efectivo: Aquí se señalan partidas tales como costos variables, costos fijos (Sin incluir depreciaciones), pagos a proveedores (operativas); cancelación de préstamos bancarios a corto y largo plazo, impuestos, cancelación de deudas a Socios y pago de dividendos (no operativas).
- 3) Comparación del flujo neto de efectivo:
- Flujo neto de efectivo = Entradas – Salidas
 - Saldo Inicial de Efectivo = Saldo final de período anterior
 - Saldo final sin financiamiento = Flujo neto + Saldo inicial
 - Financiamiento requerido = Saldo final sin financiamiento – Saldo final mínimo.
 - Saldo Final con financiamiento = Financiamiento requerido – Saldo final sin financiamiento.

“La información con la cual se elaboran los presupuestos de efectivo proviene tanto de la experiencia, como de la aplicación de las diferentes herramientas de la planificación financiera citadas con anterioridad. No se descarta, sin embargo, el uso de estados financieros históricos y proyectados, así como presupuestos de efectivo de periodos anteriores. Debido a su carácter de corto plazo, solamente en los presupuestos de efectivo anuales se considera los efectos de la inflación, o se descarta del todo.

El presupuesto de efectivo por sí solo no es suficiente como herramienta de planificación, sin embargo es un elemento clave de apoyo para la toma de decisiones. Los presupuestos de efectivo con frecuencia se utilizan para análisis horizontales, en donde se aprecian el comportamiento financiero de varios periodos y sus tendencias.

Debe destacarse la diferencia entre el presupuesto de efectivo (también conocido como flujo de caja) y el estado de flujo de efectivo. Este último es

un estado financiero mientras el presupuesto de efectivo es una herramienta de planificación financiera y de apoyo a la toma de decisiones.

La importancia del presupuesto de efectivo radica en que permite a la empresa u organización evaluar su capacidad para cumplir con sus compromisos de pago, especialmente aquellos a corto plazo. La buena estimación tanto de las entradas como de las salidas de efectivo hace que el déficit o el excedentes de efectivo sean estimados o detectados antes de que ellos ocurran, lo cual hacen más fácil negociar y obtener los fondos necesarios para cubrir los faltantes o déficit; o planificar la forma de colocar los recursos excedentes, para evitar tener ociosos". (10:8)

3.8.2 El Presupuesto base cero

"El presupuesto en base cero es un sistema de planeación que analiza las partidas presupuestarias a partir de un punto inicial de cero.

Es un apoyo importante a la planeación financiera de las empresas para los presupuestos a corto y largo plazo. En tiempos difíciles la administración en general se preocupa por la reducción de costos y gastos; en épocas de prosperidad dirige la atención a la redistribución de los recursos.

Los presupuestos tradicionales generalmente están basados en cifras obtenidas de año anterior que no necesariamente se justifican en cuanto a su actividad, función y destino. El presupuesto en base cero abarca todos los niveles y se requiere que los gerentes analicen cada partida del presupuesto ya sea existente en el año anterior o propuesta en el año actual de tal manera que el punto de partida sea cero y se justifique su existencia." (12:107)

3.8.3 Presupuesto por área de responsabilidad

“La empresa puede generalmente estar organizada de tres formas: organización funcional, organización descentralizada por producto y organización matricial.

Las tres formas básicas de organización tienen departamentos o centros de costos, centros de utilidades, centros de ingresos y gastos en donde se destaca el equilibrio de poder y decisión entre los gerentes funcionales y los gerentes de productos o mercado.” (12:99)

3.9 Métodos de análisis de estados financieros

“Los métodos de análisis financiero, se pueden definir como las distintas técnicas utilizadas para determinar o medir las relaciones entre los diferentes rubros de los estados financieros.

El objetivo de todo método analítico, es el de simplificar o reducir los datos que se examina a términos más comprensibles. El analista primero organiza y calcula sus datos y después analiza e interpreta los mismos, con el fin de hacerlos más útiles para los distintos usuarios de la información que se genera (inversionistas, proveedores, administradores, clientes, etc.), con el principal propósito de servir de herramienta básica en la toma de decisiones.

Las técnicas para el análisis de los estados financieros pueden ser utilizadas por dos tipos de usuarios principalmente: 1) por el analista externo, a fin de determinar la conveniencia de invertir o de extender crédito a la empresa; 2) por el analista interno, para determinar la eficiencia de la administración y de las operaciones y para explicar los cambios en la situación financiera.

También, internamente las técnicas para el análisis de los estados financieros se utilizan para interpretar la información financiera con la finalidad de que sean utilizados por la gerencia a fin de medir el progreso en comparación con las operaciones planeadas y para adquirir un control sobre las mismas, a corto, mediano y largo plazo.” (6:745)

3.10 Método de análisis financiero vertical

“A este método se le llama así porque es útil para analizar un sólo período a la vez, es decir se emplea para analizar estados financieros como lo es el balance general y el estado de resultados, comparando las cifras en forma vertical en donde los porcentajes que se obtienen corresponden a cifras de un solo ejercicio. Su objetivo es determinar porcentualmente la participación de cada cuenta con respecto al total de un grupo o clase de cuentas y observar su comportamiento a lo largo de la vida de la empresa. Este método es también conocido con el nombre de “análisis estático”, porque analiza y compara datos de un estado financiero por un periodo determinado.”(6:749)

3.10.1 Método de porcentajes integrales

“El método de porcentajes integrales es el análisis de los estados financieros expresados en términos porcentuales, en el que las cifras del balance general o estado de resultados de un año base equivalen al 100% y los rubros de los estados financieros posteriores se expresan como porcentajes de sus valores en el año base.

“Por medio de este procedimiento, que es generalmente uno de los primeros que se aplican al analizar estados financieros, se obtiene una visión general de la estructura financiera de la empresa y de la productividad de sus operaciones.

Asimismo, facilita comparaciones con empresas similares y con presupuestos establecidos por la misma empresa; sin embargo, debe hacerse notar que este método es de carácter explicativo y que es previo a la aplicación de otros que estudian más a fondo los aspectos generales planteados.”(6:450)

Aplicación de los porcentajes integrales

“La expresión de rubros por separado de los estados financieros como porcentaje de los totales ayuda a los analistas a detectar las tendencias con respecto a la importancia relativa de estos rubros a los largo del tiempo.

La evaluación de los niveles y tendencias en porcentajes en los estados financieros a lo largo del tiempo ofrece a los analistas información acerca del mejoramiento o deterioro básicos de la situación y desempeño financieros.

Es importante hacer notar que la aplicación de este método debe restringirse al balance de un solo ejercicio, ya que al utilizar este método como sistema horizontal las variaciones obtenidas, podrían prestarse a dar conclusiones engañosas al no guardar una estrecha relación entre si los diferentes renglones del balance de un ejercicio a otro.

Por el contrario, la presentación de estados de resultados de varios ejercicios, reducidos a porcentajes integrales es de gran utilidad debido a la

estrecha relación existente entre sus principales renglones, de esta manera puede determinarse si una mayor o menor porción de los ingresos netos ha sido utilizada para cubrir los costos y gastos del ejercicio. En este caso, una situación favorable sería aquella en la que la empresa pudiera regular sus costos y gastos de operación de tal manera que a un aumento en el volumen de los ingresos correspondiera un cambio proporcional de dichos costos y gastos.” (6:750)

3.11 Método financiero horizontal

“Es llamado así por el hecho que analiza información de varios períodos a la vez de conceptos homogéneos, es decir analizan el comportamiento de las cifras de los estados financieros a través del tiempo (de dos o más fechas determinadas) son útiles porque contienen no solo datos que aparecen en los estados financieros individuales sino también la información necesaria para el estudio de las tendencias a lo largo de un cierto número de años. Estos se pueden preparar para períodos mensuales, trimestrales y anuales y se pueden comparar con el mes, trimestre o año correspondiente del ejercicio o ejercicios anteriores y para ello debe de haber consistencia en la aplicación contable de un período a otro.

Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuales merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo período, este procedimiento es dinámico porque relaciona

los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un período a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

3.11.1 Aumento y disminuciones

El estudio comparativo de los estados financieros constituye un análisis de carácter horizontal y consiste en la comparación de cifras homogéneas correspondientes a estados financieros de diferentes períodos.

Balance comparativo

Es el estado financiero que facilita el estudio de los cambios que de período a período se han operado en la posición financiera de una empresa. Estos cambios pueden deberse a cualquiera de los siguientes factores:

- Resultado del ejercicio;
- Adquisición de activos o la conversión de un renglón de activo a otro;
- Conversión de un renglón de pasivo a otro;
- Contratación de pasivos o pago de ellos; y
- Emisión o retiro de capital social.

Una vez concluido el balance comparativo es necesario seleccionar aquellas partidas que muestran cambios importantes con el objeto de determinar a la luz de información adicional, las causas de esas variaciones y derivar las conclusiones pertinentes.

Estado de resultados comparativo

Es el estado financiero que muestra los aumentos o disminuciones que hubo en las diversas cuentas de ingresos y costos, los cuales, interpretados conjuntamente con información adicional pueden llevar a conclusiones interesantes.

Al analizar los cambios en el estado de resultados, debe tenerse presente la relación del costo de ventas y los gastos de operación con los ingresos. El costo de lo vendido no deberá aumentar desproporcionadamente en relación con los ingresos, puesto que esto provocaría una disminución en la utilidad bruta. Los gastos de venta tienen generalmente una relación más estrecha con los ingresos, que los gastos de administración u otros gastos.

3.11.2 Tendencias

El método de tendencias puede ser conceptuado como el más importante sistema de análisis horizontal. Consiste en el estudio, por medio de números índices, de los cambios en la situación financiera de la empresa en el transcurso del tiempo.

Al igual que el método de estados comparativos, el de tendencias es un método de interpretación horizontal. Se selecciona un año como base y se le asigna el 100% a todas las partidas de ese año. Luego se procede a determinar los porcentajes de tendencias para los demás años y con relación al año base. Se divide el saldo de la partida del año que se analiza entre el saldo de la partida del año base, este cociente se multiplica por 100 para encontrar el porcentaje de tendencias.

Este tipo de análisis se utiliza cuando se quiere analizar y estudiar las tendencias de los datos que aparecen en los estados financieros correspondientes a varios años o periodos. Muestra los cambios relativos en los datos financieros que suceden como consecuencia del transcurso del tiempo.

La importancia del estudio de las tendencias radica, entre otros, en los siguientes factores:

- Pone de manifiesto características relativas a la habilidad de la administración.
- Hace patentes los cambios operados en las políticas administrativas.
- Proporciona a la administración importante información para normar sus políticas.
- Permite la estimación sobre bases adecuadas, de los cambios futuros en la empresa.

Sin embargo, al igual que otros métodos de análisis, tiene limitaciones que es necesario tomar en consideración para lograr una correcta evaluación de sus resultados; entre ellas se encuentran las siguientes:

- Las consecuencias de la elevación en el nivel de precios (baja del poder adquisitivo de la moneda), por lo que no deberán hacerse comparaciones correspondientes a periodos muy antiguos o deberán usarse datos re expresados.
- Los cambios constantes en los negocios.
- Las deficiencias en los métodos para reunir y depurar los datos.
- El sentido de las tendencias es el resultado de un conjunto de factores, cuya influencia puede ser contradictoria.”(6:452)

3.12 Razones Financieras

“Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de ésta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

3.12.1 Clasificación de las Razones Financieras

1. Razones de Solvencia

Las razones de solvencia permiten identificar el grado o índice de solvencia con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- **Razón Corriente:** Esta razón mide la habilidad de la empresa para pagar sus obligaciones de corto plazo. El ratio ideal depende del

tipo de negocio pero en general la razón debería ser de 2:1. Una razón menor significa que la empresa pueda no ser capaz de pagar sus obligaciones a tiempo, mientras una alta razón significa que la empresa tiene dinero que podría estar utilizándose de mejor manera en el negocio (Dinero Ocioso).

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$$

- **Razón de la prueba ácida:** Una guía algo más precisa para la liquidez es la razón rápida o de la prueba del ácido. Esta razón es la misma que la razón corriente, excepto que excluye los inventarios tal vez la parte menos líquida de los activos corrientes del numerador. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones corrientes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón corriente.

$$\text{Índice de la Prueba Ácida} = \frac{\text{Total Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$$

- **Efectivo sobre Activos Corrientes:** Mide la porción que la empresa posee en efectivo y equivalentes de efectivo con respecto a los activos corrientes. Así mismo como un alto ratio puede indicar

algún grado de seguridad del punto de vista de los acreedores, el exceso de este también puede verse como ineficiencia.

2. Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan están:

- **Indicador de endeudamiento:** Mide la porción de activos financiados por los acreedores de una empresa, es frecuentemente llamada "grado de apalancamiento, un indicador óptimo debería ser menor al 30%.

Índice de endeudamiento

$$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

- **Cobertura de Intereses:** Esta razón mide la habilidad de la empresa para hacerle frente al pago de intereses. También mide la capacidad de la empresa para tomar más deuda. Entre más alto es el ratio, más grande es la habilidad de la empresa para pagar los *intereses*.

Índice Cobertura de Intereses

$$\frac{\text{Utilidades antes de Intereses}}{\text{Gastos Financieros}}$$

3. Razones de Rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

- **Margen bruto de utilidad.** Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias: $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas})/\text{Ventas}$.

Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$
---------------------	--

- **Margen de utilidades operacionales.** Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.
- **Margen neto de utilidades.** Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.

Margen de Utilidad Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$
--------------------------------	--

- **Rentabilidad sobre activo (ROA):** Esta razón se utiliza para evaluar si la gerencia ha obtenido un rendimiento razonable de los

activos bajo su control. Mide la rentabilidad de los activos de una empresa estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.

**Retorno sobre
Activos (ROA)**

Utilidad Neta
Total de Activos

- **Rentabilidad financiera:** Esta mide el rendimiento percibido u obtenido de la inversión (capital propio) de los propietarios de la empresa o sea la rentabilidad sobre recursos propios. Por regla general, cuanto más alto sea dicho rendimiento, tanto mejor será para los accionistas.

**Rentabilidad
Financiera (ROE)**

Utilidad Neta
Total de Patrimonio

4. Razones de Actividad

“Las razones de actividad, también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, sirven para determinar la eficiencia de las empresas en el uso de sus activos. Algunos aspectos del análisis de actividad guardan un vínculo muy estrecho con el análisis de liquidez.”

- **Rotación de cuentas por cobrar:** Mide la rotaciones anuales de las cuentas por cobrar, un alto número refleja un periodo corto de tiempo entre la generación de la venta y la recolección del efectivo, mientras un número bajo un periodo de recolección menor.

Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas netas(crédito)}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$
---	--

- **Rotación de cuentas por pagar:** Mide las rotaciones anuales de las cuentas por pagar. Un número bajo tiende a indicar un buen rendimiento, sin embargo una empresa que no pague en el tiempo acordado a sus acreedores también puede tener un número bajo. Por lo que el ratio debería estar cerca al estándar de la industria, en una empresa de autos, una rotación de 8 veces al año, que representa 45 días crédito representaría un número bueno.

Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Total de Compras al Crédito}}{\text{Cuentas por pagar}}$
--	---

- **Rotación de Inventarios:** Muestra la eficiencia de la empresa para administrar sus pedidos de inventario en relación a sus ventas. Altos ratios, alrededor de cuatro o seis veces al año, es generalmente un buen número, sin embargo esto depende de la industria. Un ratio muy elevado puede ser perjudicial para la empresa al quedar expuesta a no poder cubrir la demanda y por consiguiente perder ventas. Un nivel bajo de rotación, por el otro lado, significa que la empresa está pagando para tener un nivel alto de inventario y puede llevar al sobre inventario y por lo consiguiente a la obsolescencia.” (4:755)

Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Total de Costo de venta}}{\text{Promedio de Inventarios}}$
------------------------------------	---

3.13 Punto de Equilibrio

“Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación financiera de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semi-variables.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque por lo general son contratados o instalados para la estructuración de una empresa.

El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos.

La relación que existe entre el monto de desembolsos e inversiones y el volumen de ventas que se requieren para obtener rentabilidad en las operaciones se conoce por lo general como análisis de punto de equilibrio o relación Costo – Volumen – Utilidad. Si todos los costos de una empresa fuesen variables, no existiría el problema relativo al volumen de ventas que se requieren para lograr el punto de equilibrio. Sin embargo, ya que el nivel de los costos totales puede ser influenciado por las inversiones que la empresa realice, los costos fijos resultantes pondrán a la empresa en una posición de pérdida hasta que se logre un volumen suficiente de ventas. Por lo tanto, el análisis del punto de equilibrio es un aspecto formal de la planeación, el cual se basa en las relaciones que existen entre las ventas o ingresos totales y los costos totales. Si una empresa ha de evitar pérdidas

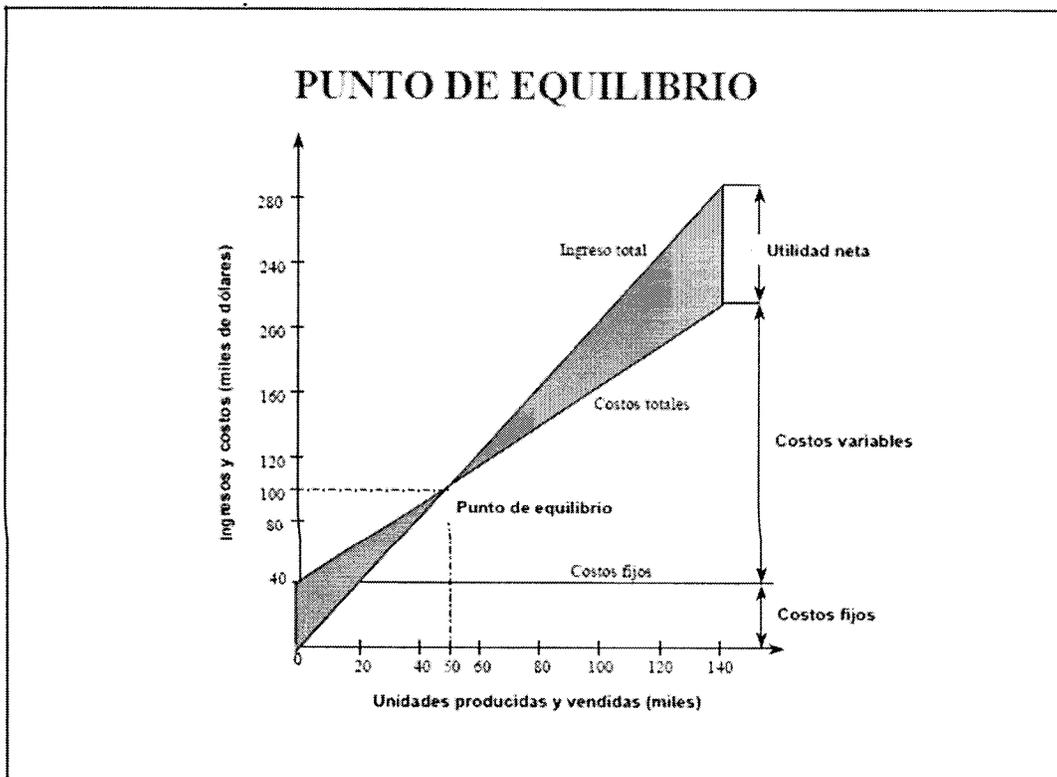
contables, sus ventas deben cubrir todos los costos: Los que varían directamente con la producción y los que no cambian a medida que se modifican los niveles de producción. (Ingreso Total= Costos fijos + Costos variables).

La mayor dificultad de este análisis financiero radica en la identificación de los costos que deben afectar la formación del precio de venta. Lo tradicional es la separación de los costos fijos y variables, los cuales son usualmente definidos en términos de como un costo total cambia con relación a las fluctuaciones en la cantidad o volumen de alguna actividad seleccionada; así se conoce que:

- Costos fijos: Son aquellos que no varían independientemente del nivel de actividad de la empresa; es decir, produciendo o vendiendo cualquier cantidad de producto los costos fijos estarán presentes. Sin embargo un costo es fijo en relación con periodo y rango de actividad dado (rango relevante). A partir de ahí ellos pueden oscilar o variar, sea en función de ajustes de actividad o por racionalización administrativa. Ejemplos: Depreciación, alquileres, remuneraciones del personal de investigación y desarrollo o del personal ejecutivo y gastos generales de oficina.
- Costos Variables: Son aquellos que varían proporcionalmente a las ventas realizadas o al nivel de producción, en el caso de empresas de manufactura. De acuerdo con esta definición, un costo variable se encuentra asociado con una medida de volumen, en forma lineal, aun cuando existe la posibilidad de un comportamiento de alguna manera no lineal. Ejemplos: Mano de obra directa, materiales (Materia prima) y otras erogaciones directamente asociables al producto.

La naturaleza del análisis del punto de equilibrio se muestran fundamentalmente mediante una gráfica, la cual se formula sobre una base unitaria, donde las unidades producidas (y vendidas) se muestran en el eje horizontal (X), y los ingresos y costos en el eje vertical (Y).

Los costos fijos se representan mediante una línea horizontal, paralela al eje de las X, ya que siempre son los mismos (fijos) independientemente del número de unidades que se produzcan. La línea de los costos totales parte del punto donde esa línea corta el eje de las (y), con una pendiente equivalente al costo unitario variable. El ingreso total se presenta como una recta que, partiendo desde el origen, crece como una pendiente equivalente al precio de venta unitario. El punto donde la recta de los costos y la de los ingresos se intersectan es lo que denominamos el punto de equilibrio." (10:12)



3.14 Manejo de los Flujos de Efectivo

“La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento y en general, a retribuir a los accionistas un rendimiento satisfactorio”. (2:95).

3.14.1 Principios Básicos para la Administración del efectivo.

“Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada. Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

- **Incrementar las entradas de efectivo:** Incrementar el volumen de ventas, precio de ventas, mayor margen de contribución y disminuir de forma adecuada los descuentos en ventas.
- **Acelerar las entradas de efectivo:** aumentando las ventas de contado y reduciendo plazos de crédito.
- **Disminuir salidas de efectivo:** buscar la reducción de precios con los proveedores.
- **Demorar salidas de efectivo:** Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles, adquirir los inventarios en el momento más

próximo a cuando se van a necesitar, esto va relacionado a la adquisición excesiva de inventarios ociosos.”(2:97)

3.14.2 Tipos de flujo de caja

Los flujos de caja se pueden clasificar en tres categorías:

- Flujo de caja operativo: Refleja los movimientos en el capital de trabajo, es decir, el efectivo recibido o pagado como resultado de las actividades económicas diarias que desarrolla la compañía.
- Flujo de caja de Inversión: Son los flujos de efectivos vinculados con la compra y venta de activos fijos y los gastos de inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro, como la compra de maquinaria nueva, las inversiones en bienes raíces, edificios o adquisiciones.
- Flujo de caja de Financiamiento: Son los flujos de efectivo que se originan de movimientos de dinero o expendido como resultado de actividades financieras. Incluye:
 - 1) El dinero obtenido por préstamos suscritos por la empresa.
 - 2) Los egresos por pago de deuda.
 - 3) las entradas de efectivo por venta de acciones a nuevos socios
 - 4) las salidas de efectivo que hace la empresa por pagos de dividendos o recompra de acciones.

“Para la elaboración de un flujo de caja es necesario conocer las principales cuentas que integran el balance general de la empresa, conocer como éstas impactan los flujos de efectivo en la correcta o incorrecta aplicación de las mismas y los indicadores que nos pueden proporcionar para la toma de decisiones.

1) Cuentas de Activo

- **Caja:** Indica la cantidad de dinero que una empresa tiene en un momento determinado. La caja puede tomar varias formas: efectivo, saldos en bancos, depósitos, inversiones a corto plazo etc.
- **Cuentas por Cobrar:** Son los derechos que tiene una empresa por ventas de mercaderías o prestación de servicios al crédito y que generalmente están respaldadas por la aceptación de una factura por parte del cliente.
- **Inventarios:** Conjunto de bienes propios y disponibles para la venta a los clientes, considerados como activo corriente.
- **Activos fijos:** La inversión de activos fijos puede absorber una gran parte de los activos de la empresa puesto que los terrenos, edificios, plantas y maquinaria se deben de comprar a fin de proporcionarle a la empresa la capacidad necesaria de fabricación, distribución o de ventas para que funcione. Estos se valoran al costo menos la depreciación cuando son activos que tienden a perder valor de uso, tales como las plantas y maquinarias.

2) Cuentas de Pasivo

- **Proveedores y cuenta por pagar a corto plazo:** Son las obligaciones que tiene la empresa a corto plazo, las cuentas por pagar surgen de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos.
- **Pasivos a largo Plazo:** Está representado por adeudos cuyo vencimiento sea posterior a un año. Se origina de la necesidad de financiamiento de la empresa, ya sea para la adquisición de activos fijos, cancelación de bonos. Los pasivos más comunes dentro de la empresa son: los préstamos hipotecarios, y los bonos por pagar.”(6:206)

3) "Cuentas de Capital

- **Capital de los accionistas:** El capital de los accionistas se calcula como capital aportado más las utilidades retenidas (o menos las pérdidas del ejercicio) y menos los dividendos pagados. La cifra representa lo que los propietarios han invertido en el negocio. Los propietarios o socios pueden aumentar el capital o retirar utilidades de acuerdo a su conveniencia.

Los accionistas pueden recibir dividendos, pero usualmente no reciben devoluciones del capital invertido. Si la empresa llega en una situación de quiebra o liquidación, quedan de último en el orden de preferencia para recibir el dinero invertido. El riesgo en el negocio lo asumen los propietarios. Si la empresa tiene éxito, reciben utilidades. El capital viene a ser un derecho residual."(6:595)

3.14.3 Pasos para elaborar un Flujo de Caja.

Cuando se elabora un flujo de caja se deben presupuestar tanto los ingresos como los desembolsos de efectivo. Para la elaboración de este estado financiero es recomendable diseñar una hoja de datos. Es útil registrar detalles sobre el periodo para el cual se prepara el presupuesto y la periodicidad del mismo (diario, semanal, mensual o anual) en este caso, se analizará el flujo de caja anual.

1) Procedimiento para el cálculo de los Ingresos.

"El presupuesto de ingresos se elabora por medio de pronósticos de venta; el propósito de los pronósticos de venta, es detallar las expectativas de la

administración, de tal forma que se pueda saber cuántos productos se desean vender y con qué medios se cuenta para alcanzar las metas.

Esto significa que el presupuesto de ventas debe estar por lo menos bien establecido antes de que pueda establecerse cualquier otro plan. Con frecuencia el presupuesto de ventas está solo en términos de pedidos esperados de los clientes. En algunas situaciones esto equivale a las ventas porque la entrega inmediata de las existencias se anticipa. Pero un presupuesto de ventas puede ser traducido de una base de pedidos o de una base de entregas a fin de proporcionar una estimación útil de los ingresos.

Los presupuestos de ingresos con frecuencia tienen más sentido si se presentan para mostrar separadamente los ingresos por línea, producto, clase y marca. En el caso de una empresa dedicada a la venta de vehículos de lujo presentaremos tres grandes líneas de negocio, Venta de vehículos nuevos, Venta de repuestos y Prestación de servicios de Taller.”(17)

Métodos de Proyecciones de Venta

➤ Método de participación en el mercado

“Los pronósticos de ventas pueden basarse en la premisa de una parte determinable de ingresos nacional puede asignarse a una industria o sector dado y pueda presentarse con confianza una participación de la empresa en ventas totales del sector.

En nuestro caso, el sector automotriz es importante la utilización de este método debido a que existe una participación muy marcada en el segmento de vehículos de lujo.

➤ **Proyecciones de tendencias y ciclos (Método estadístico)**

Partiendo de la tendencia de las ventas establecidas en el transcurso de un periodo de años, puede hacer un pronóstico de las ventas futuras extendiendo esta tendencia, pero tomando en cuenta los efectos de los factores cíclicos. Entre los métodos estadísticos más conocidos se tienen: Método de mínimos cuadrados y método aritmético simple.

➤ **Método de Factores**

Este Método consiste en considerar, en la preparación del pronóstico de ventas, los diferentes factores que han incidido tanto favorable como desfavorablemente en las ventas del ejercicio anterior, así como aquellos aspectos que puedan incidir en aumento o disminución de las ventas en el periodo que se esté presupuestando, incluyendo las fuerzas económicas generales y las políticas y medidas dictadas por la administración de la empresa.

➤ **Estudio de Campo**

Este método se representa como una investigación de mercado para establecer las razones de las preferencias del consumidor, la existencia de hábitos de compra o bien otros factores de mercado o factores de estatus social. Es posible realizar estudios que arrojen luz sobre las participaciones en el mercado, las tendencias, los cambios en la demanda o aún en las ventas proyectadas que deben esperarse de ciertas zonas de mercado y bajo determinadas condiciones.”(22)

2) Procedimientos para el cálculo de Egresos

Para el cálculo de los egresos es importante dividir la información por tipo de cuenta, monto, tiempo y condiciones de pago. Los principales rubros o tipos de cuenta en una empresa comercializadora de autos de lujo son las siguientes:

Gastos de Personal: Son gastos importantes para toda empresa, se componen de sueldos y salarios brutos, bonificaciones, indemnizaciones, obligaciones patronales y otros gastos relacionados con los beneficios a los empleados.

- **Estimación del Monto:** Se puede determinar por medio de un factor general de presupuesto, el cual consiste en ajustar globalmente las cifras de presupuesto anteriores, estimando un % de aumento o disminución dependiendo de los supuestos de crecimiento de la operación en el periodo, o bien utilizando factor por tipo de gasto, en el gasto de personal pueden estar en escalas que suben cada año, la cifra total debe ajustarse por esta causa y por cualquier aumento general. Para el presupuesto de caja lo que interesa es el valor bruto de los sueldos.
- **Tiempo de Pago:** Los sueldos generales se pagan mensualmente (o quincenalmente) las deducciones gastos relacionados con los trabajadores se pueden pagar de forma mensual.

Comisión de Ventas: En el sector automotriz regularmente la comisión de vendedores se paga con base a un porcentaje del total de la venta realizada, en un intento de motivar al personal e impulsar los ingresos.

- **Estimación del Monto:** En este caso se tomará en cuenta un porcentaje sobre el valor de las ventas según la política que establezca la empresa.

- **Tiempo de Pago:** El pago se efectuará quincenal, en la medida que los vehículos sean entregados a los clientes.

Garantías: Estas pueden existir por desperfectos de fábrica en piezas importantes del vehículo, regularmente las garantías se otorgan a los clientes en los primeros 18 meses de vida del vehículo.

- **Estimación del Monto:** Se puede determinar por medio de un factor general de presupuesto, el cual consiste en ajustar globalmente las cifras de presupuesto anteriores, estimando un % de aumento o disminución dependiendo de los supuestos de crecimiento de la operación en el periodo.
- **Tiempo de Pago:** Se estima pago mensual.

Gastos de entrega- revisión de vehículos- matrículas: Son todos los gastos relacionados con el proceso de entrega al cliente, también conocido como el proceso de alistamiento, tales como; el combustible consumido en pruebas de manejo, lustrado y pulido después de haberlo puesto en piso, accesorios solicitados por el cliente y todos los gastos administrativos que conlleva el trámite de la matrícula y escrituración.

- **Estimación del Monto:** Se determinará con base a la cantidad de vehículos vendidos en el mes, existiendo costos fijos como el lustrado y pulido y variables como el pago de matrícula que se basa en el modelo y clase del vehículo.
- **Tiempo de Pago:** Se paga mensualmente.

Suministros: Son los materiales que se utiliza para la oficina y su mantenimiento.

- **Estimación del monto:** se puede determinar por medio de un factor general de presupuesto, el cual consiste en ajustar globalmente las

cifras de presupuesto anteriores, estimando un % de aumento o disminución dependiendo de los supuestos de crecimiento de la operación en el periodo.

- **Tiempo de Pago:** Se pagan mensualmente.

Mantenimiento y reparaciones: Cuando la empresa posee sus propios activos, tales como edificios, equipos, vehículos y demás.

- **Estimación del monto:** Es importante enterarse de los pagos estipulados en contratos y del gasto por reparaciones próximas según un programa de trabajo conocido.
- **Tiempo de pago:** Los contratos de mantenimiento se pagan anual o trimestralmente, los costos variables de mantenimiento se pueden pagar una vez recibidos los servicios, o en forma mensual.

Alquileres: Cuando la empresa no es propietario de los activos que utiliza para la operación está sujeta al pago de alquileres, generalmente pago de alquiler de terrenos para salas de venta y taller de mecánica para el caso de una empresa comercializadora de autos.

- **Estimación del monto:** Estos por lo general se fijan en contrato y el monto dependerá según la ubicación o estado de los bienes arrendados, *en la mayoría de casos los contratos estipulan un incremento anual según las tasas de inflación y variación del tipo de cambio.*
- **Tiempo de pago:** Por lo general se paga mensualmente.

Publicidad: es un forma de comunicación comercial que intenta incrementar el volumen de ventas a través de medios de comunicación como y técnicas de propaganda, generalmente las empresas de autos hace uso masivo de anuncios en prensa, vallas publicitarias, radio y televisión.

- **Estimación del Monto:** Las cantidades presupuestadas para los gastos de publicidad se pueden calcular con un porcentaje de las ventas presupuestadas en el año.
- **Tiempo de pago.** Se paga mensualmente. Las campañas de publicidad se hacen para incrementar las ventas de modo que este dinero quizá se gaste antes que se obtengan los ingresos.

Servicios: Son los gastos básicos por el mero hecho de tener una actividad en funcionamiento, tales como energía eléctrica, agua, teléfono, limpieza, mensajería y servicios de información.

- **Estimación del monto:** se puede determinar por medio de un factor general de presupuesto, el cual consiste en ajustar globalmente las cifras de presupuesto anteriores, estimando un % de aumento o disminución dependiendo de los supuestos de crecimiento de la operación en el periodo.
- **Tiempo de pago:** Mensual

Viáticos y gastos de representación: Incluye los gastos de transporte, de alojamiento y alimentación.

- **Estimación del monto:** se puede determinar por medio de un factor general de presupuesto.
- **Tiempo de Pago:** Mensual

Impuestos: Es el impuesto sobre la renta debe considerarse como un gasto y erogación anual, tomando en cuenta que la legislación local obliga a los contribuyentes bajo el régimen de las actividades lucrativas realizar cierres trimestrales para ir anticipando el pago del mismo, el mismo caso que el Impuesto de Solidaridad (ISO), éste podrá acreditarse al siguiente año de haberse pagado. El Impuesto al Valor Agregado se puede

considerar una salida de efectivo más no un gasto por ser un impuesto indirecto el cual se cobra al cliente.

- **Estimación del monto:** En el caso de Impuesto sobre la renta se calcula en base al porcentaje de Ley, en el año 2014 es del 28% para el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, y 7% sobre el régimen Opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas, según el decreto 10-2012 artículos números 172 y 173 de dicha Ley.
- **Tiempo de Pago:** Este debe hacerse mensual, trimestral y anual.

Gastos financieros: Son los gastos originados de la utilización de financiamiento bancario, tales como préstamos, sobregiros bancarios, cartas de crédito, comisiones por tarjeta de crédito etc.

- **Estimación del monto:** Este dependerá del monto y porcentajes de intereses pactados en los contratos de préstamos bancarios.
- **Tiempo de Pago:** El pago de intereses y comisiones bancarias generalmente se pactan de forma mensual.

3.15 Manejo Eficiente de las Cuentas por Cobrar

“Una de las maneras más efectivas de evitar problemas de flujo de caja consiste en cerrar la puerta a los morosos antes de que empiecen a deber dinero. Antes de dar crédito a un cliente, hay que solicitarle referencias y ponerse en contacto con otras empresas que hayan tenido relación con esa persona o representada.

Dar crédito acarrea un costo de oportunidad que implica resignar el cobro en efectivo versus la financiación otorgada. Dar crédito también debería generar un flujo de fondos apropiado que ayude a enfrentar una crisis. El crédito es una norma común de transacción, necesaria en casos donde sea

requisito para concretar una venta, pero si el riesgo es mayor que el beneficio, es mejor no darlo.” (17)

3.15.1 Establecer una política de crédito.

“Por eso es importante diseñar y poner en marcha una Política de Crédito, es decir, un sistema de autorizaciones de crédito a clientes, que asegure la cobrabilidad. No importa cuán pequeña sea la empresa; este sistema le permitirá determinar de antemano y por medio de criterios definidos, a quién se le autoriza un crédito y bajo qué condiciones.

La Política de Crédito debe contar con un sistema de calificación de riesgo crediticio. Esto permitirá dar una herramienta adicional al sistema de autorizaciones. También ayuda a establecer montos, plazos, tasas y otros términos de los créditos; un diagrama ABC de clientes que permita estratificar la cartera para asignar montos máximos a financiar. De esta manera puede tenerse una mejor idea de cada cliente y no dejarse llevar por las “ganas de vender”

Es imperativo tener especial cuidado al otorgar crédito a empresas y negocios nuevos.

En la Política de Crédito hay que establecer un proceso de conocimiento “paso a paso”, que permita ‘conocer al cliente’. Se debe averiguar bien todo lo relacionado con el negocio, tratando de determinar los riesgos y anticiparse a ellos.

Otra opción interesante es establecer un sistema que permita determinar la rentabilidad del empresario, de cada uno de los clientes, la caída continua

de márgenes es una señal clara que puede llevar a una mediocridad financiera en el largo plazo. A veces se mantienen clientes no rentables por el simple hecho de que contribuyen a “cubrir los costos fijos” en el corto plazo. Un ejercicio en el cual se determine la rentabilidad de los clientes dará la información necesaria para saber hasta dónde puede darse mayor o menor crédito a un cliente.

En las épocas de crisis debe refinarse el control de los créditos, tratar de hacer más efectiva la cobranza. Ofrecer mayores descuentos por pronto pago es recomendable. Es mejor disminuir la utilidad y aumentar la liquidez que dar un crédito cuyo costo al final se come la utilidad. En tiempos de crisis los bancos reducen las opciones crediticias y por eso es mejor para la empresa mantener mayor holgura en su liquidez.”(17)

3.15.2 Manejar la Estrategia de Cobros

“Una política efectiva de cobros requiere de algún tipo de sistema formal que garantice el pago de cuentas vencidas. No prestar la debida atención a los pagos atrasados puede perjudicar el flujo de caja y las posibilidades de éxito de una empresa.

Para mantener flexibilidad en las cuentas por cobrar, muchas empresas utilizan una serie de cartas y llamadas telefónicas para recordar a sus clientes los pagos que adeudan. Estas comunicaciones son amistosas en un comienzo y se tornan progresivamente más serias e insistentes conforme se vencen los pagos. La forma en que se estructure un sistema de cobro es un asunto personal; puede ser que el empresario se sienta más cómodo llamando a los clientes que enviándoles cartas. Es importante designar a una persona como responsable y no dejar que las cuentas se vuelvan incobrables antes de actuar.”(17)

3.15.3 Rotación de cuentas por cobrar

“La rotación de cuentas por cobrar (RCC) se obtiene de dividir las ventas netas de un período entre el saldo promedio de las cuentas por cobrar. De esta forma, se determina el número de veces que las cuentas por cobrar se han recuperado (hecho efectivo) durante un período determinado.

Ahora, si se divide 360 que son los días “financieros” del año, entre la RCC, se obtiene el número de días que se tarda en convertir las cuentas por cobrar en efectivo.”(17)

3.16 Manejo eficiente de Inventarios

“Mantener un inventario excesivamente grande puede implicar un enorme capital ocioso. Un inventario inmóvil no aporta fondos a la Caja; más bien produce gastos como resultado del pago de alquiler de bodega, costo de seguros, depreciación de los artículos, sueldos para cuidarlo o administrarlo, costo de oportunidad financiera por los intereses que se están dejando de recibir por ese dinero invertido más los intereses que la empresa está teniendo que pagar por las deudas o créditos que se obtuvieron para comprar esos inventarios, etc.

No comprar más de lo necesario cuando los proveedores tratan de seducir al empresario con grandes descuentos es una medida cautelosa, ya que esto podría inmovilizar el capital. Se debe verificar periódicamente el inventario para buscar los productos vencidos o antiguos y posponer los próximos pedidos para deshacerse de tales existencias, o venderlas al costo para recuperar liquidez. El ajuste periódico de la rotación del inventario asegura el cumplimiento de las normas del sector. Puede

hacerse al calcular el índice de rotación de inventario (costo de los bienes dividido por el valor promedio del inventario).

El tiempo es dinero y tener inventarios inmóviles en la empresa tiene un alto costo. Si no puede optarse por un sistema de “justo a tiempo” quizás vale la pena reinventar uno llamado “justo en menos tiempo”.

Por lo anterior se recomienda aplicar alguno de los siguientes procesos que generan fondos a la Caja:

Liquidación de Inventarios ociosos

- Hacer un listado del total de artículos en inventario.
- Evaluar la rotación de cada uno.
- Separar los artículos que han tenido mayor rotación en los últimos meses de aquellos que muestren ninguna o muy baja rotación.
- De estos últimos, separar la mercadería sana de la que esté dañada.
- Identificar la mercadería averiada que puede aún venderse, de aquella que no es recuperable del todo.
- De ser totalmente irrecuperables, proceder a su eliminación, dejando constancia de ello. Buscar medios de reciclado o un lugar en el que traten los desechos para no entrar en un problema de contaminación.
- Hacer un listado de los artículos disponibles para la venta, incluyendo los sanos y los dañados, que tengan alguna posibilidad de ser vendidos.
- Proceder a la venta de estos artículos.

Mejorar la Eficiencia de los Inventarios

- Clasificar el inventario por costo, demanda y necesidad: Medir la importancia relativa de cada línea o artículo con respecto a su rotación y viabilidad de venta.
- Establecer un Diagrama ABC de inventario permite medir el peso específico que tiene cada artículo con respecto al inventario total.
- Rotación de inventarios: Sin duda es un indicador importante en la gestión de inventarios. Mide el tiempo de permanencia de los inventarios dentro de la empresa
- Tasa de cumplimiento de entregas: Mide la eficiencia del proveedor y la de la empresa, permitiendo trabajar en ambos sentidos para mejorar la rotación de inventarios.”(17)

3.17 Fuentes de Financiamiento

“Para desarrollar su actividad diaria y llevar a cabo sus proyectos de inversión la empresa necesita disponer de recursos financieros. A los orígenes de los distintos recursos financieros se les denomina fuentes de financiación.

El financiamiento es el abastecimiento y uso eficiente del dinero, líneas de crédito y fondos de cualquier clase que se emplean en la realización de un proyecto o en el funcionamiento de una empresa" (2:170)

3.17.1 Clasificación de fuentes de financiamiento.

“Las fuentes de financiamiento de la empresa se pueden clasificar según: plazo de devolución y origen o procedencia de la financiación.

a) Según su plazo.

- A corto Plazo: son aquellas en las que se cuenta con un plazo igual o inferior a un año para devolver los fondos obtenidos
- A largo Plazo: Son aquellas en que el plazo de devolución de los fondos obtenidos es superior al año. Esta es la financiación básica o recursos permanentes

b) Según el origen de la financiación

- **Fuentes internas de financiamiento:** son las generadas dentro de la misma empresa como resultado de sus operaciones y promoción dentro de las cuales están:

Incremento de Pasivos Acumulados: Son los generados íntegramente por la empresa, por ejemplo las pensiones, provisiones contingentes (accidentes, devaluaciones, incendios).

Utilidades Reinvertidas: Esta fuente es muy común sobre todo en las empresas de nueva creación, y en la cual, los socios deciden que en los primeros años no repartirán dividendos, sino que estos son invertidos en la organización mediante la programación predeterminada de adquisiciones o construcciones.

Aportación inicial y aplicación de capital: Las aportaciones iniciales de los socios y ampliaciones de capital son fuentes de financiamiento interno y por consiguientes a largo plazo, son fondos que no se devuelven, salvo en caso de liquidación.

- **Fuentes Externas de Financiamiento.**

“Por otro lado existen fuentes externas de financiamiento, y son aquellas otorgadas por terceras personas tales como: proveedores comerciales, préstamos y créditos bancarios, arrendamiento financiero, emisión de obligaciones, bonos etc. En términos financieros al uso de las fuentes externas de financiamiento se le

denomina "Apalancamiento Financiero". A mayor apalancamiento, mayor deuda, por el contrario, un menor apalancamiento, implicaría menos responsabilidad crediticia."

En general, el "Apalancamiento" es ventajoso para la estructura financiera de las empresas, siempre y cuando se utilice en forma estratégica, por ello, respecto a las decisiones de financiamiento, es conveniente e importante que se tengan políticas para la selección de la fuente que más convenga, según las necesidades específicas, y considerando siempre la "Carga financiera" que ello implique. Ahora bien, un adecuado "Apalancamiento" incrementa las utilidades; en contraposición, un excesivo apalancamiento lo único que provoca es poner en manos de terceros a la empresa.

Una fuente externa importante, en especial en el comercio mayorista y detallista, son los créditos de proveedores por concepto de compra de materias primas y mercancías. Estos créditos se otorgan de manera informal sin contratos. De igual forma ocurre con los anticipos de clientes, que son cantidades que nos entregan de manera anticipada los clientes por concepto de compra de materiales o mercancías. Otra fuente externa de financiamiento muy importante es la representada por las instituciones bancarias, quienes otorgan créditos a corto, mediano y largo plazo; los primeros en forma de créditos directos, los cuales se otorgan sin la necesidad de garantía; los dos últimos por lo general son créditos denominados "Refaccionarios" y para los cuales es necesario alguna garantía hipotecaria. En ocasiones las empresas necesitan recursos inmediatos, una forma de obtenerlos es descontando documentos en el banco, quien a cambio de una comisión será el encargado de

hacer efectivos dichos documentos; de igual forma se puede hacer uso del factoraje financiero.”(2:195)

Los préstamos y créditos a mediano y largo Plazo.

“Las empresas piden préstamos a las instituciones financieras (bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito, financieras, etc.) para financiar sus inversiones. Una vez aprobado, la empresa puede disponer del dinero de forma inmediata. La empresa debe devolver este dinero con los intereses correspondientes, según las condiciones acordadas con las entidades financieras.

Importancia

Los créditos, préstamos y créditos bancarios son las maneras más utilizadas por parte de las empresas para obtener un financiamiento necesario.

Casi en su totalidad son bancos comerciales que manejan las cuentas de *cheques de la empresa* y *tienen la mayor capacidad de préstamo* de acuerdo con las leyes y disposiciones bancarias vigentes en la actualidad y proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiera. Como la empresa acude con frecuencia al banco comercial en busca de recursos a corto plazo, la elección de uno en particular merece un examen cuidadoso. La empresa debe estar segura de que el banco podrá auxiliar a la empresa a satisfacer las necesidades de efectivo a corto, mediano y largo plazo.

Formas de Utilización

Cuando la empresa, se presente con el funcionario de préstamos del banco, debe ser capaz de negociar. Debe dar la impresión de que es competente. Si se va en busca de un préstamo, habrá que presentarse con el funcionario correspondiente con los datos siguientes:

- La finalidad del préstamo.
- La cantidad que se requiere.
- Un plan de pagos definido.
- Pruebas de la solvencia de la empresa.
- Un plan bien trazado de cómo espera la empresa desenvolverse en el futuro y lograr una situación que le permita pagar el préstamo.
- Una lista con avales y garantías colaterales que la empresa está dispuesta a ofrecer, si las hay y son necesarias.” (2:202)

Tabla de Aspectos más destacados de un préstamo.

Tasa de Interés: Es el precio del dinero al que la entidad financiera le concede el préstamo.

Periodo de devolución: Periodo de tiempo concedido a la empresa para devolver el capital y los intereses.

Garantía exigida: Es la garantía exigida por el prestador. Generalmente adopta la forma hipotecaria cuando un bien real actúa como garantía, fiduciaria cuando una persona ajena al prestatario responde de su solvencia, comprometiéndose a pagar si no lo hace el prestatario y prendaria (garantías mediante cualquier tipo de bien que no sean inmuebles).

Financiamiento a corto Plazo

“El financiamiento a corto plazo incluye todos los fondos obtenidos por la empresa, cuyo plazo de vencimiento se producirá a un plazo no mayor a un año, regularmente la garantía es el renombre de la empresa y se utiliza para financiar el activo corriente.

Créditos comerciales y proveedores

Los créditos comerciales y proveedores, también conocidos como créditos de funcionamiento. Esta fuente de financiamiento tiene su origen en el periodo de crédito ofrecido por los proveedores tras la venta de una mercancía. Lo habitual de 30 a 90 días y suele conceder para facilitar la materialización de la venta por el cliente. Si existe descuento por pronto pago es una fuente de financiación con costo, pero es un costo de oportunidad, ya que si la empresa paga a tiempo puede beneficiarse con el descuento.

Préstamos y créditos bancarios acorto Plazo.

Este tipo de crédito se otorga (En la mayoría de los casos) sin ninguna garantía real y después de un análisis crediticio del cliente.

El costo de esta fuente de financiamiento lo representa: a) el interés (Normalmente pagado por anticipado), b) las comisiones bancarias (por apertura de crédito por ejemplo); de igual forma se debe considerar los saldos compensatorios que algunas instituciones de crédito solicitan a sus clientes.”(2:207)

3.18 Análisis del margen de utilidad mediante la fijación de precios.

“El análisis de margen de utilidad mediante la fijación de precios proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planificación, los resultados y futuro de la empresa depende en buena parte de la

adecuada fijación de precios obteniendo márgenes adecuados los cuales sean capaces de cubrir los costos de operación de la entidad.

Es importante establecer un sistema de revisión periódica de precios, haciendo comparaciones con el mercado, revisando los márgenes de utilidad, índices de rotación y otras variables que le permitan ajustar precios periódicamente. Es necesario verificar los precios de la competencia con cierta regularidad es una medida acertada, si los rivales cobran precios más altos, el empresario debe hacer lo mismo con los suyos. No hacerlo puede resultar en que un día se dé cuenta de que está vendiendo con pérdidas o trabajando para otros (proveedores y clientes).”(17)

3.19 Política de reducción de Gastos

Cuando se atraviesa épocas como la actual, con una coyuntura económica tan difícil, toda empresa necesita aplicar políticas de reducción de gastos para poder seguir adelante. Pero no es fácil. En primer lugar hay que determinar qué partidas aplicar en dicha reducción, y tampoco es sencillo anticipar si esas medidas van a tener un impacto negativo sobre la gestión y la actividad del negocio. Existe el riesgo latente de que una errónea política de reducción de gastos conlleve a un deterioro de la calidad del producto o del servicio que se oferta, con las consecuencias catastróficas que daría lugar.

Cada negocio requiere un exhaustivo estudio sobre a qué partidas o conceptos se van a dirigir las medidas de contención del gasto y las líneas de actuación dependen de muchas variables. No hay recetas generales. Hay que tener muy en cuenta que una decisión errónea sobre el ahorro lleva, irremediablemente, a un mayor coste.

Un programa de contención o reducción de gastos, debe gestionarse de acuerdo con las siguientes reglas o principios:

- 1) Análisis exhaustivo estudiando e identificando en que partidas se gasta más y por qué, localizando los ítems sobre los que hay que actuar y aquellos que no conviene intervenir. Todo programa adecuado debe planificarse e implantarse de forma global y coordinada, sin dejar ningún departamento;
- 2) La puesta en marcha del programa debe ser definida y consensuada, creando un calendario de aplicación y ajustarse a los plazos,
- 3) Aunque algunas medidas de contención sean muy impopulares, tienen que recibir el apoyo y observancia de todo el personal implicado, ya que si no está condenada al fracaso, haciendo entender a todos de la conveniencia de introducir el programa en la empresa ya que está en juego su viabilidad. Para ello, los cuadros directivos como primeros aplicadores del programa, deberán estar preparados para ofrecer respuestas y soluciones específicas a sus colaboradores, sobre los problemas a resolver y dentro del protocolo de actuación del programa de medidas de reducción de gastos.
- 4) Es imprescindible contar con mecanismos de evaluación que permitan "controlar el control" y orquestar posibles modificaciones.

Todo plan de control de gastos deberá ser evaluable o no se podrá determinar su eficacia.

3.20 Planificación de impuestos

“La planificación tributaria en materia de Impuesto Sobre la Renta (ISR), consiste en el proceso de programar previamente la base imponible de este impuesto para el próximo período tributario. La base imponible del ISR tiene dos partes: la base imponible del ISR y la base imponible del Impuesto del Ajuste por Inflación. El proceso comienza por revisar los elementos que componen esta base imponible, y “programar”, cuidadosamente, las magnitudes que se le asignan a cada uno de dichos elementos, para obtener finalmente el resultado deseado. Así, por una parte, se determina la base imponible del ISR, que señala una ganancia o una pérdida. Por, otra parte, se determina la base imponible del ajuste por Inflación que indica un beneficio gravable o una pérdida. Luego se asocian ambas bases y, al final, se obtiene una base imponible equilibrada y adecuada, que respetando la Ley, constituya la mejor opción para el contribuyente.

Por otra parte, forma parte de la planificación tributaria del ISR, revisar si la actividad del contribuyente puede verse favorecida por algún beneficio fiscal. Que son aquellas medidas tributarias creadas para disminuir el impuesto y que pueden ser aprovechadas por el contribuyente. Estos beneficios fiscales pueden introducirse como un elemento adicional de la base imponible (caso de las deducciones) o, pueden impactar directamente el monto del impuesto a pagar (caso de las exoneraciones). Además, hay que relacionar el ISR con los convenios internacionales de doble tributación y con las obligaciones tributarias derivadas de otros tributos que soporta el contribuyente, para tener una visión completa y segura de su carga tributaria anual. Es recomendable hacer esta planificación en los primeros meses de cada ejercicio, pues, de esta manera, se tendrá una aproximación de la magnitud de la carga fiscal para el periodo impositivo

en curso, y evitar sorpresas desagradables a la hora de declarar y pagar el ISR.” (14)

Es importante resaltar en la planificación, los desembolsos del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008) el cual se paga trimestralmente y puede ser acreditado directamente al pago de Impuesto sobre la renta en el año siguiente, la base impositiva es para del 1% sobre activos o Ingresos, el que sea mayor.

Hay que tomar en cuenta el impuesto al valor agregado el cual representa desembolsos mensuales de acuerdo a la base impositiva de cada legislación.

CAPÍTULO IV

LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE AUTOS DE LUJO (CASO PRÁCTICO)

4.1 Planteamiento del caso práctico.

La empresa “**MB INTERCONTINENTAL S.A.**” fue constituida el 23 de diciembre de 2007, es una entidad privada con fines de lucro, ubicada en la ciudad de Guatemala, siendo su objeto principal, ser líderes en la venta de vehículos de lujo, prestando un servicio de excelencia a sus clientes y proveedores, teniendo como resultado un constante crecimiento y reconocimiento en el mercado guatemalteco.

En los primeros años de operación se ha enfrentado a serios problemas de liquidez y pérdidas operativas; ante esta situación los accionistas se encuentran sumamente preocupados por lo que deciden contratar un Gerente Financiero con amplia experiencia y dominio de las finanzas y que ante todo sea capaz de realizar propuestas de solución por medio de una planificación financiera que muestre un escenario optimista, con objetivos medibles y alcanzables , tomando en cuenta las tendencias económicas que proyecta este sector para el período 2014.

Se determinó que existe una serie de deficiencias operativas las cuales se deben analizar y ser tomadas en cuenta en la planificación financiera para el año 2014, entre las cuales se tienen:

- a) Mala gestión de cobros.
- b) Las proyecciones de cobros por la venta de vehículos nuevos no es confiable debido al incumplimiento entre la fecha de facturación y la fecha de entrega al cliente, las entregas a clientes se han realizado

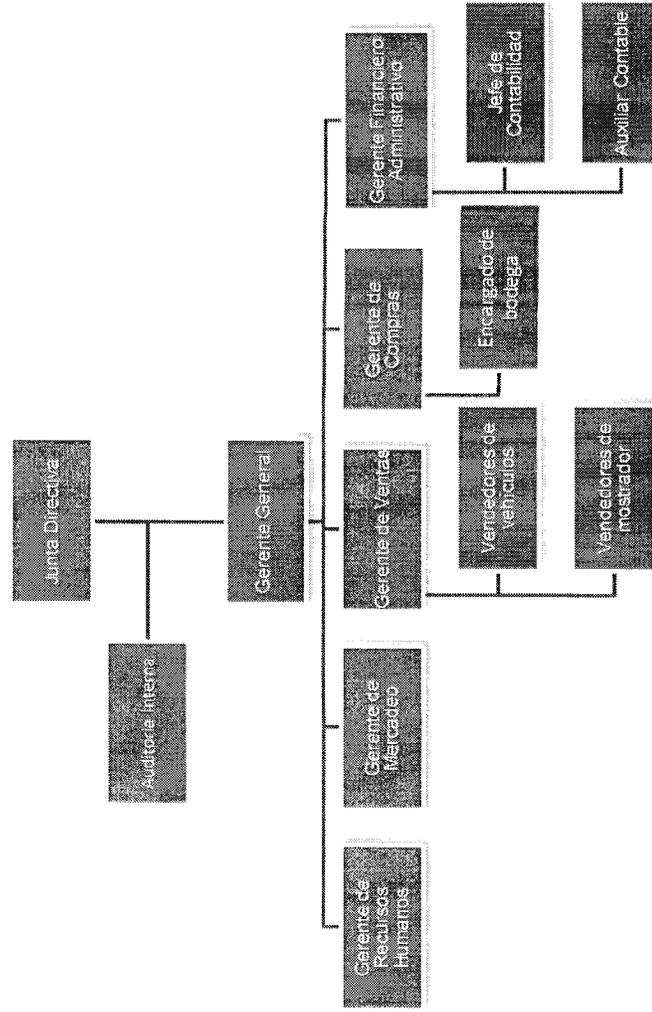
hasta dos meses después de facturado situación que ha puesto a la empresa en situaciones difíciles para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

- c) Se determinó que los proveedores comerciales de autos nuevos en Alemania han fijado un crédito de 30 días fecha de factura, situación que ha complicado a la empresa debido al tiempo de embarcación y trámites aduanales, las unidades llegan al país cuando el plazo del crédito ha vencido. Como parte de la planificación financiera se pretende negociar con los proveedores la ampliación del crédito a 60 días fecha de factura, para que las unidades puestas en las salas de venta de la empresa cuenta con 30 días de crédito.
- d) Los márgenes de ganancia de MB INTERCONTINENTAL S.A. están por debajo de las empresas relacionadas de la región centroamericana y Colombia, el promedio de estas empresas es de un 19% de ganancia marginal.

La administración solicita se elabore la planificación financiera para el período 2014. Para el desarrollo de la misma, el departamento de contabilidad ha proporcionado el estado de situación financiera y estado de resultados históricos al 31 de diciembre de 2013.

Adicionalmente el departamento de mercadeo informó que se tomará en cuenta las estadísticas y tendencias para el sector automotriz en Guatemala, que según la asociación de importadores y distribuidores de vehículos automotores (AIDVA) se espera que el crecimiento del sector para el año 2014 sea consistente al crecimiento reportado en los años 2012 y 2013 de un 9% anual.

4.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "MB INTERCONTINENTAL, S.A."



Fuente: Organigrama Preparado por la Administración

4.1.2 Información disponible

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(Cifras en Quetzales)

ACTIVOS	TOTALES
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes de efectivo	150,000
Cuentas por cobrar clientes	3,363,633
Estimación cuentas incobrables	(141,178)
Otras cuentas por cobrar	35,000
Cuentas por cobrar relacionadas	708,759
ISO anticipado	250,000
Crédito fiscal	501,000
Inventarios	4,320,951
Estimación obsolescencia	(32,975)
Gastos pagados por anticipado	108,918
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9,264,108
ACTIVO NO CORRIENTE	
Propiedad, planta y equipos	1,835,100
Depreciación acumulada	(585,121)
Activos Intangibles	340,399
Amortización de intangibles	(62,242)
Otros Activos	60,000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,588,135
TOTAL ACTIVOS	10,852,243
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	
Préstamos bancarios corto plazo	4,354,000
Proveedores comerciales	1,221,250
Impuestos por Pagar	15,300
Gastos acumulados por pagar	689,380
TOTAL PASIVO CORRIENTE	6,279,930
PASIVO NO CORRIENTE	
Indemnizaciones	275,000
Otros pasivos	13,035
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	288,035
TOTAL PASIVOS	6,567,965
PATRIMONIO	
Capital Social	5,200,000
Utilidades Acumuladas	(974,639)
Utilidades del Ejercicio	58,917
TOTAL PATRIMONIO	4,284,278
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	10,852,243

Fuente: Datos proporcionados por el departamento de contabilidad

4.2 Planificación financiera

Proyección de Ingresos de Vehículos Nuevos

El pronóstico de ventas de vehículos nuevos, se determinó con base a las ventas en unidades de años anteriores, según datos proporcionados por el departamento de contabilidad.

MB INTERCONTINENTAL S.A.
Histórico de ventas de vehículos nuevos
(En unidades)

No.	Año	Mercedez Benz	Jaguar	Ranger Rover	Total Ventas
1	2009	155	43	53	250
2	2010	170	47	58	274
3	2011	210	57	71	338
4	2012	229	63	77	369
5	2013	250	69	85	403
Total		1,013	278	343	1,634

Fuente: Datos proporcionado por el departamento de contabilidad

Para la determinación del pronóstico de ventas en unidades, se utiliza el método estadístico de mínimos cuadrados, el cual sirve para proyectar las ventas de futuros períodos en base a ventas de gestiones pasadas.

A continuación, se establece el pronóstico de ventas en unidades, aplicando el método de mínimos cuadrados que se ajusta a la ecuación.

$$y = a + bx$$

Dónde:

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

y,

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

Por lo que para determinar estas fórmulas, previamente es necesario determinar el significado de las variantes y reemplazar los valores encontrados.

x= Período de tiempo

y= Cantidad de ventas

N= Número de datos

a y b= Constantes.

Proyección vehículos marca Mercedes Benz para el año 2014.

Año	x	y	x^2	(x)(y)
2009	1	155	1	155
2010	2	170	4	340
2011	3	210	9	629
2012	4	229	16	915
2013	5	250	25	1,249
Totales	15	1013	55	3,288

$$b = \frac{5(3288) - (15)(1013)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = 24.9$$

$$a = \frac{1013 - 24.9(15)}{5}$$

$$a = 127.9$$

$$y = a + bx$$

$$y = 127.9 + 24.9 * (6)$$

$$y = 277$$

Proyección de vehículos marca Jaguar para el año 2014.

Año	x	y	x^2	(x)(y)
2009	1	43	1	43
2010	2	47	4	93
2011	3	57	9	172
2012	4	63	16	251
2013	5	69	25	343
Totales	15	278	55	902

$$b = \frac{5(902) - (15)(278)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = 6.8$$

$$a = \frac{278 - 6.8(15)}{5}$$

$$a = 35.2$$

$$y = a + bx$$

$$y = 35.2 + 6.8(6)$$

$$y = 76$$

Proyección de ventas vehículos Ranger Rover para el año 2014.

Año	x	y	x^2	(x)(y)
2009	1	53	1	53
2010	2	58	4	115
2011	3	71	9	213
2012	4	77	16	310
2013	5	85	25	423
Totales	15	343	55	1,114

$$\frac{5(1114) - (15)(343)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = 8.5$$

$$a = \frac{343 - 8.5(15)}{5}$$

$$a = 43.1$$

$$y = a + bx$$

$$y = 43.1 + 8.5(6)$$

$$y = 94$$

De acuerdo a los resultados obtenidos en los cálculos estadísticos, se establece aplicar un factor de ajuste, el cual consiste en un incremento del 5% en ventas de unidades de las marcas Mercedes Benz y Jaguar, el incremento se debe a estrategias establecidas por los departamento de ventas y mercadeo, las cuales consisten en la demostración de unidades en los principales centros comerciales ubicados en la zona 10 y Quetzaltenango, y el lanzamiento de campañas publicitarias por medio de radio prensa y televisión. La demostración y venta de vehículos nuevos en centros comerciales, según la alianza firmada con las empresas de centros comerciales, se harán en los meses de marzo, mayo, agosto y octubre.

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
Pronostico de ventas de vehículos año 2014
(En unidades)

Marca	Ventas proyectadas	Factor de ajuste %	Ajuste en unidades	Ventas totales 2014
Mercedez Benz	277	5%	14	291
Jaguar	76	5%	4	80
Ranger Rover	94	0%	0	94
Total	447		18	465

Fijación de Precios para período 2014.

Los precios se han fijado tomando como base los valores históricos registrados por la contabilidad, más un incremento del 2% del precio unitario del año 2013. La administración autorizo el incremento en los

precios tomando en cuenta la calidad y aceptación que las marcas han tenido en el mercado guatemalteco y considerando que último ajuste en precios fue fijado en año 2012 según lo establece la política de la empresa.

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
 Histórico de precios años 2009 al 2013
 Cifras expresadas en Quetzales

Año	Mercedes Benz	Jaguar	Ranger Rover	Incremento
2009	45,500	42,200	99,000	0%
2010	46,410	43,044	100,980	2%
2011	46,410	43,044	100,980	0%
2012	47,338	43,905	103,000	2%
2013	47,338	43,905	103,000	0%
Precios proyectados 2014	48,285	44,783	105,060	2%

Fuente: Datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Con base a los análisis anteriores, a continuación se presenta las ventas proyectadas de vehículos nuevos.

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
 Proyección de ventas de vehículos nuevos año 2014
 Cifras expresadas en Quetzales

Marca	Precio de venta unitario	Cantidad	Ventas proyectadas
Mercedes Benz	48,285	291	14,050,925
Jaguar	44,783	80	3,582,638
Ranger Rover	105,060	94	9,875,602
Total de Ventas		465	27,509,164

Proyección de Ingresos por venta de repuestos.

A continuación se presenta la demanda de repuestos de años anteriores. En el año 2014 se estima un incremento en ventas menor al que se ha registrado en años anteriores, esto derivado a la concesión de una línea de repuestos de vehículos comerciales a una empresa relacionada, lo anterior con el fin de enfocarse exclusivamente a la venta de repuestos de autos de lujo.

MB INTERCONTINENTAL S.A.
Histórico de ventas línea de negocio: Repuestos
Cifras Expresadas en Quetzales

Año	Valores	Crecimiento Anual
2009	850,000	11%
2010	935,000	10%
2011	1,009,800	8%
2012	1,100,682	9%
2013	1,188,737	8%
Total Acumulado	5,084,219	

Fuente: Datos proporcionados por el departamento de contabilidad

Las ventas de repuestos se proyectan utilizando el método aritmético simple, tomando en cuenta la disminución que representará en 2014 el segmento de repuestos de vehículos comerciales, los cuales ya no serán comercializados por la empresa.

Procedimiento:

- Se toma el año base y se compara con el último año de la misma.

Año	Valores
2013	1,188,737
2009	850,000
Incremento	338,737

- Se determina un factor de acumulación dividiendo la variación dentro de la cantidad de períodos analizados.

$$\text{Incremento (Variación)/5} = 338,737/5 = 67,747$$

- El factor de acumulación se suma al último año para determinar las ventas esperadas para el 2014.

MB INTERCONTINENTAL S.A.
Proyección de ventas línea de negocio: Repuestos
Cifras Expresadas en Quetzales

Concepto	Valores
Ventas año 2013	1,188,737
(+) Factor de acumulación	67,747
Ventas proyectadas año 2014	1,256,484

Proyección de Ingresos por servicios de taller.

En los servicios de taller se proyecta un incremento del 10% sobre los ingresos por servicios prestados en el año 2013, según la información recabada, en el año 2013 se alcanzó un crecimiento del 8% respecto a 2012. El crecimiento se proyecta tomando en cuenta el incremento en el parque vehicular que este segmento ha tenido. Adicional se tiene programado firmar en la primera semana de enero 2014, dos contratos de mantenimiento preventivo con las empresas “La elegancia, S.A.” y Consultores financieros S.A.” Se ha acordado un precio de Q 1,100 por cada servicio, los cuales se realizarán trimestralmente iniciando en el mes de marzo del año proyectado, cada empresa cuenta con 5 y 10 vehículos de la marca Mercedes Benz.

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
Ingresos por servicios de taller correspondiente al periodo 2013
Cifras expresadas en Quetzales

Tipo de Servicio	Cantidad de servicios	Precio del servicio	Total ingresos por servicio
Servicios preventivos	200	1200	240,000
Servicios correctivos	75	2800	210,000
Totales	275	4,000	450,000

Fuente: Datos Proporcionados por el departamento de contabilidad

Servicios preventivos: Consiste en el servicio prestado al motor del vehículo, tales como cambio de aceite, filtros de aceite, gasolina, y de aire, servicio de batería, servicio de sistema de enfriamiento, servicio hidráulico de frenos, servicio de tren de marcha.

Servicios correctivos: son reparaciones realizadas al motor de vehículo.

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
Proyección de ventas servicios de taller año 2014
Cifras expresadas en Quetzales

Tipo de Servicio	Cantidad de Servicios	Precio del Servicio	Total Ingresos por servicio
Servicios preventivos	220	1200	264,000
Servicios correctivos	83	2800	232,400
Totales	303	4,000	496,400

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
Ingresos por servicios de mantenimientos preventivos bajo contrato
Cifras expresadas en Quetzales

Empresa	Cantidad de Servicios	Precio del Servicio	Total Ingresos por servicio
La Elegancia S.A.	20	1100	22,000
Consultores de Finanzas S.A.	40	1100	44,000
Totales	60	2,200	66,000

A continuación se presenta el resumen de los ingresos proyectados para el año 2014 en sus tres líneas de negocio: venta de vehículos nuevos, venta de repuestos y servicios de taller.

MB INTERCONTINENTAL, S.A. Pronóstico de ventas integrales año 2014 Cifras expresadas en Quetzales		
Línea de negocio	Valor Proyectado	Referencia
Venta de vehículos nuevos	27,509,164	Anexo 1
Venta de repuestos	1,256,484	Anexo 1
Servicio de taller	562,400	Anexo 1
Total de ventas proyectadas	29,328,048	

Determinación del costo de ventas

El costo de venta de vehículos y repuestos, se determinó con base a los costos registrados en las facturas de compra, más los costos e impuestos de importación.

MB INTERCONTINENTAL S.A.
 Determinación costo de ventas de vehículos nuevos
 Cifras Expresadas en Quetzales

Marca	Costo según prorratio	Anexo
Mercedez Benz	39,600	Anexo 2
Jaguar	37,000	Anexo 2
Ranger Rover	86,500	Anexo 2

El costo de ventas por servicios de taller, está integrado por los elementos del costo de mano de obra directa y los gastos de taller como se muestra a continuación. Para mayores detalles ver anexo 2.

MB INTERCONTINENTAL S.A.
 Determinación costo de ventas por servicio de taller
 Cifras Expresadas en Quetzales

Concepto	Servicio preventivo	Servicio correctivo
Mano de obra directa	350	900
Energía eléctrica	100	250
Lubricantes	50	75
Alistamientos	35	35
Costo total unitario	535	1,260

A continuación se presenta el resumen y análisis de los márgenes de ganancia bruta aportado por cada segmento del negocio.

Cuadro 1 MB INTERCONTINENTAL, S.A. Análisis de márgenes de ganancia proyectados año 2014 Cifras expresadas en Quetzales					
Línea de Negocio	Ventas	Costo de Ventas	Utilidad	Margen %	Referencia
Venta de vehículos nuevos	27,509,164	22,614,600	4,894,564	18%	Anexos 1 Y 2
Venta de repuestos	1,256,484	753,890	502,593	40%	Anexos 1 Y 2
Servicio de taller	562,400	254,380	308,020	55%	Anexos 1 Y 2
Total de Ingresos	29,328,048	23,622,870	5,705,178	19%	

Presupuesto de Gastos

Cuadro 2 MB INTERCONTINENTAL S.A. Presupuesto de gastos de operación y financieros año 2014		
Gastos de Operación	Valor	Referencia
Gastos de personal	1,466,402	Anexo 5
Comisiones de ventas	439,921	
Publicidad y propaganda	645,217	
Garantías de taller	105,625	
Gastos de entrega y revisión de vehículos	294,705	
Suministros, reparaciones y mantenimiento	171,325	
Alquileres	385,000	
Servicios básicos	165,432	
Viajes, estadías y gastos de representación	219,535	
Depreciaciones y amortizaciones	235,250	Anexo 4
Impuestos municipales y otros	25,500	
Honorarios	85,345	
Almacenaje	235,739	
Comunicaciones electrónicas	102,340	
Costo corporativo	75,000	
Total gastos de operación	<u>4,652,336</u>	
Gastos financiero	335,680	Cuadro 5
Total gastos de financieros	<u>335,680</u>	
Total de gastos presupuestados año 2014	<u><u>4,988,016</u></u>	

Las principales cuentas de gasto están integradas de la siguiente manera:

Gastos del Personal: Incluye los sueldos, prestaciones laborales, cuotas patronales y otros beneficios a los empleados. En el presupuesto de sueldos del período 2014, se contempla contratar cuatro vendedores de vehículos nuevos, dos dependientes de mostrador y un mecánico automotriz.

Comisiones de venta: La empresa “MB INTERCONTINENTAL, S.A.” considera según la política pagar el 1.5% de comisiones en relación a la venta total.

Publicidad y propaganda: De acuerdo a la política de gasto, la publicidad debe estimarse en un 2.2% de total de las ventas, valor necesario para alcanzar el nivel de ventas proyectadas, por medio de pautas publicitarias.

Garantías de taller: “MB INTERCONTINENTAL, S.A.” reconoce garantías por defectos menores en vehículos nuevos y defectos en reparaciones realizadas en el taller de mecánica, el monto se estimó tomando en cuenta las tendencias que este gasto ha representado en años anteriores.

Gastos de entrega y revisión de vehículos: Está integrado por todos los gastos relacionados con el proceso de entrega del vehículo nuevo a los clientes, incluye las pruebas de mejo, pulidos, gastos de matrícula vehicular y escrituración.

Costo corporativo: Con los costos corporativos por Q 75,000 se logrará darle seguimiento a los planes de venta reflejados en el pronóstico de ventas y en el control de gastos por parte de la administración, este consiste precisamente al apoyo y asesoría recibida por los directores corporativos de las empresas afiliadas de “MB INTERCONTINENTAL, S.A.” en los temas de ventas, mercadeo y control presupuestal.

Proyección de Cobros

Cuadro 3 MB INTERCONTINENTAL, S.A. Proyección de cobros año 2014 Cifras expresadas en Quetzales					
Mes	Ventas Proyectadas	20% al contado	80% al crédito	Cobros	Saldo Mensual
Saldo Inicial cuentas por cobrar					3,363,633
Enero	2,281,934	456,387	1,825,547	1,000,000	4,189,180
Febrero	2,480,062	496,012	1,984,049	2,460,438	3,712,791
Marzo	2,896,319	579,264	2,317,055	1,952,349	4,077,498
Abril	1,981,637	396,327	1,585,309	2,250,454	3,412,353
Mayo	2,549,088	509,818	2,039,270	1,731,659	3,719,964
Junio	2,565,588	513,118	2,052,470	1,948,478	3,823,957
Julio	1,990,504	398,101	1,592,403	2,049,830	3,366,529
Agosto	2,778,348	555,670	2,222,678	1,684,416	3,904,791
Septiembre	2,798,028	559,606	2,238,422	2,096,623	4,046,591
Octubre	2,549,088	509,818	2,039,270	2,235,274	3,850,587
Noviembre	2,480,062	496,012	1,984,049	2,079,101	3,755,536
Diciembre	1,977,393	395,479	1,581,914	1,995,094	3,342,357
Totales	29,328,048	5,865,610	23,462,438	23,483,714	3,342,357

El 20% de las ventas se hará al contado, el 80% generará cuentas por cobrar que serán cobrados en 30 y 60 días, el 80% se cobrarán en 30 días, el resto en 60 días.

Política de Facturación y Entrega de vehículos Nuevos.

Dentro de la política se han considerado los siguientes aspectos:

- Contar con un enganche real del 10% del valor del vehículo nuevo
- contar con una orden de compra en el caso que el cliente sea empresa o institución gubernamental,
- contar con una carta del banco que confirme el crédito bancario otorgado al cliente
- Tener firmado por parte del cliente un formulario que confirme los datos exactos de facturación, Nombres o razón social, NIT, dirección etc. Con el fin de evitar re-facturaciones que entorpezcan

la proyección de cobro y que elimine la posibilidad de perder una venta por algún disgusto con el cliente,

- realizar un Chequeo de entrega del vehículo asegurando que esté en óptimas condiciones, y que incluya todos los accesorios ofrecidos
- Carta agradecimiento firmada por la dirección de ventas y
- Carta de aceptación firmada por el cliente.

Se proyecta un cobro de Q 225,000 a una de las empresas relacionadas que opera en Colombia, la cuenta se originó en el año 2013 con la reexportación de dos vehículos Ranger Rover, según acuerdos con la empresa afiliada, realizará tres pagos de Q 75,000 en los meses de marzo, junio y septiembre 2014.

Presupuesto de Compras

Cuadro 4 MB INTERCONTINENTAL, S.A. Presupuesto de compras y pago a proveedores comerciales Cifras expresadas en Quetzales			
Mes	Compras	Pagos	Saldo Mensual
Saldo Inicial proveedores			1,221,250
Enero	1,738,300	800,000	2,159,550
Febrero	1,901,400	1,738,300	2,322,650
Marzo	2,230,200	1,901,400	2,651,450
Abril	1,496,000	2,230,200	1,917,250
Mayo	1,980,600	1,496,000	2,401,850
Junio	1,980,600	1,980,600	2,401,850
Julio	1,533,000	1,980,600	1,954,250
Agosto	2,193,200	1,533,000	2,614,450
Septiembre	2,183,300	2,193,200	2,604,550
Octubre	1,980,600	2,183,300	2,401,850
Noviembre	1,901,400	1,980,600	2,322,650
Diciembre	1,496,000	1,901,400	1,917,250
Totales	22,614,600	21,918,600	1,917,250

Explicación: Los proveedores comerciales otorgan un crédito de 30 días por la mercadería puesta en aduanas marítimas de Guatemala, las unidades son importadas desde Alemania.

En el período 2014, se presupuestan compras por Q 22,614,600 y pagos a proveedores por Q 21,918,600 obteniendo un saldo final de cuentas por pagar a proveedores comerciales de Q 1,917,250.

Cuadro 5					
MB INTERCONTINENTAL, S.A.					
Proyección de desembolsos y amortizaciones de préstamo bancario					
Cifras expresadas en Quetzales					
Mes	Desembolsos	Amortizaciones	Saldo Mensual	Tasa de interés anual	Gasto Financiero
Saldo Inicial			4,354,000		
Enero	-	-	4,354,000	8.25%	29,689
Febrero	-	-	4,354,000	8.25%	29,689
Marzo	-	-	4,354,000	8.25%	29,689
Abril	-	-	4,354,000	8.25%	29,689
Mayo	-	-	4,354,000	8.25%	29,689
Junio	-	-	4,354,000	8.25%	29,689
Julio	-	-	4,354,000	8.25%	29,689
Agosto	-	200,000	4,154,000	8.25%	28,324
Septiembre	-	200,000	3,954,000	8.25%	26,949
Octubre	-	200,000	3,754,000	8.25%	25,574
Noviembre	-	200,000	3,554,000	8.25%	24,194
Diciembre	-	200,000	3,354,000	8.25%	22,819
Totales	-	1,000,000	3,354,000		335,680

Explicación: A partir del mes de agosto se proyecta pagar Q 200,000 cada mes en concepto del préstamo bancario No. 190-005, obteniendo al final del período un saldo del préstamo de Q 3,354,000. Se considera el pago de interés por el préstamo bancario por Q 335,680 a una tasa del 8.25% anual. El total de amortizaciones al préstamo bancario asciende a Q 1,000,000.

En el siguiente cuadro se presenta la estructura de capital proyectada al 31 de diciembre de 2014, es importante resaltar que la empresa "MB INTERCONTINENTAL, S.A". al cierre del año 2013, arrastraba una pérdida acumulada de Q 915,722, generada entre los años 2008 y 2012, según la proyección se proyecta para el ejercicio 2014 alcanzar una utilidad de Q 717,162, que dará como resultado el incremento el patrimonio y recuperación del capital invertido por los accionistas.

Cuadro 6					
MB INTERCONTINENTAL, S.A.					
Estructura de capital al 31 de diciembre de 2014					
Cifras expresadas en Quetzales					
Concepto	REF.	Capital Pagado	Aportes del periodo	Utilidades acumuladas	Total Patrimonio
Saldo al 31 de diciembre de 2013		5,200,000	-	(915,722)	4,284,278
Aportes a capital			-		-
Utilidad del ejercicio				717,162	717,162
Saldo al 31 de diciembre de 2014		<u>5,200,000</u>	-	(198,560)	<u>5,001,440</u>

Planificación de impuestos

Cuadro 7					
MB INTERCONTINENTAL, S.A.					
Ingresos y salidas de efectivo generados por impuestos					
Cifras expresadas en Quetzales					
Mes	REF.	IVA ventas	IVA compras	Ingreso neto por IVA	Salida de efectivo por pago de ISO
Enero	Anexo 3	273,832	236,707	37,125	54,764
Febrero		297,607	258,720	38,888	
Marzo		347,558	303,304	44,255	
Abril		237,796	203,932	33,865	62,979
Mayo		305,891	269,074	36,816	
Junio		307,871	269,277	38,593	
Julio		238,860	208,481	30,379	62,979
Agosto		333,402	297,410	35,991	
Septiembre		335,763	296,465	39,299	
Octubre		305,891	269,074	36,816	62,979
Noviembre		297,607	258,720	38,888	
Diciembre	Anexo 3	237,287	203,879	33,408	
Totales		<u>3,519,366</u>	<u>3,075,044</u>	<u>444,322</u>	<u>243,700</u>

Explicación: La planificación de impuestos se origina a partir de los diferentes impuestos establecidos en la legislación guatemalteca. El Impuesto al valor agregado genera ingresos de efectivo por medio de las ventas y prestación de servicios como se muestra en el cuadro anterior, a la vez existen salidas de efectivo por compras de mercaderías y adquisición de servicios. El resultado neto de efectivo (entradas y salidas) del impuesto al valor agregado, es de Q 444,322.

El impuesto de solidaridad, según el decreto 73-2008 tiene una tasa impositiva del 1% sobre las ventas o los activos, tomando el que sea mayor, el pago se realiza de forma trimestral, y representará una salida de efectivo por Q 243,700.

La empresa “MB INTERCONTINENTAL S.A.” está inscrita bajo el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas según el decreto No. 10-2012, el tipo impositivo para el período 2014 es del 28%.

Presupuesto de efectivo

El flujo neto de efectivo se obtiene de restar de forma mensual los desembolsos hechos por la empresa de las entradas obtenidas por las actividades económicas, agregando el saldo inicial de caja del período analizado. A continuación se muestra un resumen de entradas y salidas de efectivo según las proyecciones anteriormente descritas.

Cuadro 8					
MB INTERCONTINENTAL, S.A.					
Programa de entradas de efectivo proyectado					
Cifras expresadas en Quetzales					
Mes	Ventas al contado	Cobros Proyectados	Cobro empresa relacionada	IVA neto	Total Ingresos de efectivo
Enero	456,387	1,000,000	-	37,125	1,493,512
Febrero	496,012	2,460,438	-	38,888	2,995,338
Marzo	579,264	1,952,349	75,000	44,255	2,650,867
Abril	396,327	2,250,454	-	33,865	2,680,646
Mayo	509,818	1,731,659	-	36,816	2,278,292
Junio	513,118	1,948,478	75,000	38,593	2,575,189
Julio	398,101	2,049,830	-	30,379	2,478,310
Agosto	555,670	1,684,416	-	35,991	2,276,077
Septiembre	559,606	2,096,623	75,000	39,299	2,770,527
Octubre	509,818	2,235,274	-	36,816	2,781,907
Noviembre	496,012	2,079,101	-	38,888	2,614,000
Diciembre	395,479	1,995,094	-	33,408	2,423,980
Totales	5,865,610	23,483,714	225,000	444,322	30,018,646

El cuadro No. 8 integra las entradas de efectivo originadas por las ventas al contado por un valor de Q 5,865,610, cobros a clientes por Q 23,483,714, tres cobros a una empresa relacionada por un total de Q 225,000, y efecto neto de entradas y salidas de efectivo generados por el impuesto al valor agregado en el momento de los eventos económicos comprar y vender, el efecto neto es un ingreso de efectivo por Q 444,322. Sumando todos los conceptos el total de ingresos de efectivo por Q 30,018,646.

Cuadro 9									
MB INTERCONTINENTAL, S.A.									
Programa de desembolsos de efectivo proyectado									
Cifras expresadas en Quetzales									
Mes	Compras de Mercadería	Gastos	gasto financiero	Costo de taller	Pagos acum.	Préstamo	Compra activos	Impuesto	Total salidas de efectivo
Enero	800,000	343,681	29,689	21,315				54,764	1,249,449
Febrero	1,738,300	373,521	29,689	21,315	596,000				2,758,825
Marzo	1,901,400	436,213	29,689	29,340			250,000		2,646,642
Abril	2,230,200	298,454	29,689	18,795				62,979	2,640,116
Mayo	1,496,000	383,917	29,689	17,915			250,000		2,177,521
Junio	1,980,600	386,402	29,689	25,940					2,422,631
Julio	1,980,600	299,789	29,689	16,120				62,979	2,389,176
Agosto	1,533,000	418,446	28,324	13,790		200,000			2,193,560
Septiembre	2,193,200	421,410	26,949	24,145		200,000			2,865,704
Octubre	2,183,300	383,917	25,574	17,915		200,000		62,979	2,873,684
Noviembre	1,980,600	373,521	24,194	21,315		200,000			2,599,630
Diciembre	1,901,400	297,814	22,819	26,475		200,000			2,448,508
Totales	21,918,600	4,417,086	335,680	254,380	596,000	1,000,000	500,000	243,700	29,265,446

Cuadro 10				
MB INTERCONTINENTAL, S.A.				
Presupuesto de flujo de caja				
Cifras expresadas en Quetzales				
Año 2014	A	B	C= (A-B)	D = Saldo I (+) C
Mes	Total entradas de efectivo	Total de salidas de efectivo	Flujo neto efectivo	Saldo Mensual
Saldo Inicial de caja				150,000
Enero	1,493,512	1,249,449	244,063	394,063
Febrero	2,995,338	2,758,825	236,513	630,576
Marzo	2,650,867	2,646,642	4,225	634,801
Abril	2,680,646	2,640,116	40,530	675,331
Mayo	2,278,292	2,177,521	100,772	776,103
Junio	2,575,189	2,422,631	152,558	928,660
Julio	2,478,310	2,389,176	89,134	1,017,794
Agosto	2,276,077	2,193,560	82,517	1,100,312
Septiembre	2,770,527	2,865,704	(95,177)	1,005,135
Octubre	2,781,907	2,873,684	(91,777)	913,358
Noviembre	2,614,000	2,599,630	14,371	927,729
Diciembre	2,423,980	2,448,508	(24,528)	903,200
Totales	30,018,646	29,265,446	753,200	903,200

El cuadro No. 10 muestra las salidas de efectivo, las cuales están integradas por los siguientes rubros.

- Salida por compras de mercaderías por Q 21,918,600, ver cuadro 4
- Salida de efectivo por gastos de operación por Q 4,417,086. Ver cuadro 2.
- Salida de efectivo por pagos de interese financieros Q 335,680. Ver cuadro 5.
- Salida de efectivo por costo de ventas de taller Q 254,380.
- Salida de efectivo por pago de gastos acumulados por pagar que refleja el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2014.
- Salida de efectivo por amortización al préstamo bancario No. 190-005 por Q 1,000,000. Ver cuadro 5.
- Salida de efectivo por compra de dos puentes hidráulicos por un valor de Q 500,000. Ver anexo 4.
- Salida de efectivo por pago de impuestos según proyección para el año 2014. Ver cuadro 7.

De acuerdo a los conceptos anteriores, el programa de salidas de efectivo, asciende a Q 29,265,446.

Finalmente el cuadro No. 10 muestra el saldo final de caja de Q 903,200, restando de los ingresos de efectivo los desembolsos más el saldo al inicio del período, así:

Saldo inicial	Q 150,000
(+) Ingreso de efectivo	Q 30,018,646
(-) Salidas de efectivo	Q 29,265,446
Saldo final de Caja	Q 903,200

4.3 Estados financieros proyectados

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(Cifras en Quetzales)

VENTAS	TOTALES	%	REF.
Ventas de vehículos nuevos	27,509,164	93.8%	Cuadro 1
Ventas de repuestos	1,256,484	4.3%	
Servicios de taller	562,400	1.9%	
TOTAL DE VENTAS	29,328,048	100.0%	
COSTO DE VENTAS			
Costo de vehículos nuevos	22,614,600	77.1%	
Costo de repuestos	753,890	2.6%	
Servicios de taller	254,380	0.9%	
TOTAL COSTO DE VENTAS	23,622,870	80.5%	
MARGEN BRUTO EN VENTAS	5,705,178	19.5%	Cuadro 1
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Personal	1,466,402	5.0%	Cuadro 2
Comisiones de ventas	439,921	1.5%	
Publicidad y propaganda	645,217	2.2%	
Garantías de taller	105,625	0.4%	
Gastos de Entrega y revisión de vehículos	294,705	1.0%	
Suministros, reparaciones y mantenimiento	171,325	0.6%	
Alquileres	385,000	1.3%	
Servicios básicos	165,432	0.6%	
Viajes, estadías y gastos de representación	219,535	0.7%	
Depreciaciones y amortizaciones	235,250	0.8%	
Impuestos municipales y otros	25,500	0.1%	
Honorarios	85,345	0.3%	
Almacenaje	235,739	0.8%	
Comunicaciones electrónicas	102,340	0.3%	
Costo corporativo	75,000	0.3%	Cuadro 2
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	4,652,336	15.9%	
UTILIDAD EN OPERACIÓN	1,052,842	3.6%	
Gastos financieros	335,680	1.1%	Cuadro 5
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	335,680	1.1%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	717,162	2.4%	Anexo 3
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	200,805	0.7%	
UTILIDAD NETA	516,356	1.8%	

El estado de resultados proyectado para el período 2014 se elaboró con base a las distintas proyecciones determinadas en los cuadros anteriores, puede notarse que las cifras se analizan con el método vertical de porcentos integrados; es importante resaltar que la venta de vehículos nuevos representa un 94.8% del total de las ventas.

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(Cifras en Quetzales)

ACTIVOS	TOTALES	%	REF.
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y equivalentes de efectivo	903,200	8%	Cuadro 10
Cuentas por cobrar clientes	3,342,357	31%	Cuadro 3
Estimación cuentas incobrables	(141,178)	-1%	
Otras cuentas por cobrar	35,000	0%	
Cuentas por cobrar relacionadas	483,759	5%	
ISO anticipado	493,700	5%	Anexo 3
Crédito fiscal	56,678	1%	Anexo 3
Inventarios	3,567,061	33%	
Estimación obsolescencia	(32,975)	0%	
Gastos pagados por anticipado	87,492	1%	Anexo 4
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8,795,094	82%	
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad, planta y equipos	2,335,100	22%	Anexo 4
Depreciación acumulada	(777,295)	-7%	Anexo 4
Activos Intangibles	340,399	3%	Anexo 4
Amortización de intangibles	(83,892)	-1%	Anexo 4
Otros Activos	60,000	1%	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,874,311	18%	
TOTAL ACTIVOS	10,669,405	100%	
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
Préstamos bancarios corto plazo	3,354,000	31%	Cuadro 5
Proveedores comerciales	1,917,250	18%	Cuadro 4
Impuestos por Pagar	15,300	0%	
Gastos acumulados por pagar	93,380	1%	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5,379,930	50%	
PASIVO NO CORRIENTE			
Indemnizaciones	275,000	3%	
Otros pasivos	13,035	0%	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	288,035	3%	
TOTAL PASIVOS	5,667,965	53%	
PATRIMONIO			
Capital Social	5,200,000	49%	Cuadro 6
Utilidades Acumuladas	(915,722)	-9%	Cuadro 6
Utilidades del Ejercicio	717,162	7%	Cuadro 6
TOTAL PATRIMONIO	5,001,440	47%	Cuadro 6
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	10,669,405	100%	

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (PROYECTADO)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(Cifras en Quetzales)

<u>Actividades de Operación</u>	TOTALES	REF
Utilidad Neta	717,162	ER Proyectado
Ajustes para Conciliar con Flujo de Efectivo		
Estimación Cuentas Incobrables	-	
Estimación Obsolescencia	-	
Depreciación y Amortizaciones	235,250	Anexo 4
	952,412	
Cambios en Capital de Trabajo		
Cuentas por Cobrar Clientes	21,276	
Cuentas por Cobrar a Relacionadas	225,000	
Inventarios	753,890	
Gastos Pagados por Anticipado	-	
Impuestos Netos	200,622	
Cuentas por Pagar a Proveedores	696,000	
Gastos Acumulados por Pagar	(596,000)	
Efectivo proveniente de Operaciones	2,253,200	
Actividades de Inversión		
Inversiones	-	
Activos Fijos	(500,000)	
Efectivo proveniente de Inversiones	(500,000)	
Efectivo - Actividades de Financiamiento		
Préstamos	(1,000,000)	
Capitalizaciones	-	
Dividendos	-	
Efectivo proveniente de Financiamiento	(1,000,000)	
Incremento Neto (Decremento) en Efectivo	753,200	Cuadro 10
Efectivo al Principio del Periodo	150,000	Cuadro 10
Efectivo al Final del Periodo	903,200	Cuadro 10

Explicación: El estado de flujo de efectivo, se elaboró con base a las variaciones del estado de situación financiera denominadas aumentos y disminuciones en las actividades de operación, inversión y financiamiento, obteniendo un incremento de efectivo en el período 2014 de Q 753,200.

4.4 Estados financieros comparativos (análisis horizontal)

MB INTERCONTINENTAL, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
MÉTODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES
(Cifras en Quetzales)

	dic-14	dic-13	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
VENTAS				
Ventas de vehículos nuevos	27,509,164	23,552,702	3,956,462	14%
Ventas de repuestos	1,256,484	1,188,737	67,747	5%
Servicios de taller	562,400	450,000	112,400	20%
TOTAL DE VENTAS	29,328,048	25,191,439	4,136,609	14%
COSTO DE VENTAS				
Costo de vehículos nuevos	22,614,600	19,749,821	2,864,779	13%
Costo de repuestos	753,890	713,242	40,648	5%
Servicios de taller	254,380	201,500	52,880	21%
TOTAL COSTO DE VENTAS	23,622,870	20,664,563	2,958,307	13%
MARGEN BRUTO EN VENTAS	5,705,178	4,526,876	1,178,302	
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de Personal	1,466,402	1,259,572	206,830	14%
Comisiones de ventas	439,921	377,872	62,049	14%
Publicidad y propaganda	645,217	503,829	141,388	22%
Garantías de taller	105,625	101,625	4,000	4%
Gastos de Entrega y revisión de vehículos	294,705	301,400	(6,695)	-2%
Suministros, reparaciones y mantenimiento	171,325	150,000	21,325	12%
Alquileres	385,000	350,000	35,000	9%
Servicios básicos	165,432	155,000	10,432	6%
Viajes, estadías y gastos de representación	219,535	185,000	34,535	16%
Depreciaciones y amortizaciones	235,250	205,000	30,250	13%
Impuestos municipales y otros	25,500	23,340	2,160	8%
Honorarios	85,345	79,922	5,423	6%
Almacenaje	235,739	225,000	10,739	5%
Comunicaciones electrónicas	102,340	95,000	7,340	7%
Costo corporativo	75,000	50,000	25,000	33%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	4,652,336	4,062,559	589,777	13%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	1,052,842	464,317	588,525	56%
Gastos financieros	335,680	405,400	(69,720)	-21%
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	335,680	405,400	(69,720)	-21%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	717,162	58,917	658,245	92%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	200,805	18,264	182,541	91%
UTILIDAD NETA	516,356	40,653	475,704	92%

Explicación de las principales variaciones en los estados de resultados utilizando en método horizontal de aumentos y disminuciones, se comparan las cifras por el año terminado al 31 de diciembre de 2013 y los saldos proyectados al 31 de diciembre de 2014.

- Las ventas de vehículos nuevos incrementarán respecto al año 2013 en un 14%. El aumento obedece al crecimiento que anualmente se ha observado en este rubro de acuerdo a los cálculos estadísticos para determinación de ingresos, adicionalmente se han establecido estrategias que ayudaran alcanzar el volumen de ventas esperado.
- El rubro de gastos del personal está integrado por los sueldos, bonificaciones y cuotas patronales, en la proyección para el año 2014 refleja un aumento del 14% el cual se debe a nuevas contrataciones que apoyaran al crecimiento sostenido de los ingresos de “MB INTERCONTINENTAL S.A.” Para mayores detalles ver anexo 5.
- Las comisiones y publicidad aumentan en relación a la proyección de los ingresos.
- El gasto de alquiler aumenta un 9% derivado a el pago de alquiler por el uso de las instalaciones de los centros comerciales para la demostración de vehículos nuevos.
- El costo corporativo incrementa un 33% con el fin de cumplir los planes de negocio proyectados para el 2014, este consiste en la asesoría de directores de las empresas relacionadas quienes están especializados en los temas de ventas y mercadeo.
- Los gastos financieros generados por intereses del préstamo bancario, disminuyeron en un 21% debido a las amortizaciones realizadas en los meses de agosto a diciembre 2014 por un total de Q 1,000,000.

MB INTERCONTINENTAL, S.A
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO
MÉTODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES
(Cifras en Quetzales)

ACTIVOS	dic-14	dic-13	VARIACIÓN	% VARIACIÓN
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	903,200	150,000	753,200	83%
Cuentas por cobrar clientes	3,342,357	3,363,633	(21,276)	-1%
Estimación cuentas incobrables	(141,178)	(141,178)	-	0%
Otras cuentas por cobrar	35,000	35,000	-	0%
Cuentas por cobrar relacionadas	483,759	708,759	(225,000)	-47%
ISR/ISO anticipado	493,700	250,000	243,700	49%
Crédito fiscal	56,678	501,000	(444,322)	-784%
Inventarios	3,567,061	4,320,951	(753,890)	-21%
Estimación obsolescencia	(32,975)	(32,975)	-	0%
Gastos pagados por anticipado	87,492	108,918	(21,426)	-24%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8,795,094	9,264,108	(469,014)	-5%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad, planta y equipos	2,335,100	1,835,100	500,000	21%
Depreciación acumulada	(777,295)	(585,121)	(192,174)	25%
Activos Intangibles	340,399	340,399	-	0%
Amortización de intangibles	(83,892)	(62,242)	(21,650)	26%
Otros Activos	60,000	60,000	-	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,874,311	1,588,135	286,176	15%
TOTAL ACTIVOS	10,669,405	10,852,243	(182,838)	-2%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Préstamos bancarios corto plazo	3,354,000	4,354,000	(1,000,000)	-30%
Proveedores comerciales	1,917,250	1,221,250	696,000	36%
Impuestos por Pagar	15,300	15,300	-	0%
Gastos acumulados por pagar	93,380	689,380	(596,000)	-638%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5,379,930	6,279,930	(900,000)	-17%
PASIVO NO CORRIENTE				
Indemnizaciones	275,000	275,000	-	0%
Otros pasivos	13,035	13,035	-	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	288,035	288,035	-	0%
TOTAL PASIVOS	5,667,965	6,567,965	(900,000)	-16%
PATRIMONIO				
Capital Social	5,200,000	5,200,000	-	0%
Utilidades Acumuladas	(915,722)	(974,639)	58,917	-6%
Utilidades del Ejercicio	717,162	58,917	658,245	92%
TOTAL PATRIMONIO	5,001,440	4,284,278	717,162	14%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	10,669,405	10,852,243	(182,838)	-2%

Explicación de las principales variaciones del estado de situación financiera, se comparan las cifras por el año terminado al 31 de diciembre de 2013 y los saldos proyectados al 31 de diciembre de 2014.

- El efectivo y equivalentes de efectivo muestra un aumento del 83% respecto al año 2013; el aumento está relacionado con las utilidades que se proyecta alcanzar de Q 717,162, la eficiencia en los cobros y pagos que se han proyectado.
- Las cuentas por cobrar a clientes disminuye un 1% derivado a la gestión de cobro proyectada en 2014, es importante resaltar que el nivel de ventas en el año 2014 crecerá un 14%, sin embargo se mantiene el saldo por cobrar que muestra el estado de situación financiera al 31/12/2013.
- Las cuentas por cobrar a empresas relacionadas disminuyen en un 47% de acuerdo a los cobros negociados para el año 2014 con la empresa afiliada en Colombia.
- Impuestos anticipados: El impuesto de Solidaridad muestra un aumento del 49% derivado a los pagos proyectados en el año 2014. El crédito fiscal disminuyó un 784% debido al impuesto resultante de las ventas menos las compras determinando un impuesto a pagar, el cual fue compensado con el crédito fiscal que muestra el balance de situación financiera al 31/12/2013. para mayores detalles ver anexo No.5.
- La propiedad planta y equipo aumento un 21% derivado a la compra de dos puentes hidráulicos para el taller.
- Se observa una disminución del 30% en los préstamos bancarios, el cual se debe a pagos proyectados en los meses de agosto a diciembre de 2014 por un total de Q 1,000,000.
- En febrero de 2014 se proyecta pagar los gastos acumulados del año 2013 representando una disminución del 638%.

4.5 Indicadores financieros

La administración financiera proporciona indicadores que permite medir la liquidez, solvencia y eficiencia de las empresas. A continuación se presentan los principales indicadores financieros de la empresa “MB INTERCONTINENTAL, S.A.,” de acuerdo a la planificación de 2014.

➤ Razón corriente

			Ref.
$\frac{\text{Total Activo corriente}}{\text{Total Pasivo corriente}}$	=	$\frac{8,795,094}{5,379,930}$	1.63
			Estado de situación financiera 2014
			Estado de situación financiera 2014

El resultado muestra que la empresa “MB INTERCONTINENTAL S.A.” para el año 2014 contará con Q 1.63 para cubrir cada quetzal de la deuda a corto plazo. En el año 2013 el resultado de este índice muestra que por cada quetzal de deuda a corto plazo, la empresa dispone de Q 1.47, se observa según las proyecciones para el período 2014 la empresa contará con Q 0.16 centavos más que el año anterior derivado a la eficiencia en la operación que se espera tener y control de los presupuestos establecidos.

➤ Índice de prueba ácida

			Ref.
$\frac{\text{Total Activo Corriente- Inventarios}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$	=	$\frac{8,795,094 - 3,567,061}{5,379,930}$	0.97
			Estado de situación financiera 2014
			Estado de situación financiera 2014

El resultado muestra que la empresa “MB INTERCONTINENTAL S.A.” para el año 2014 contará con Q 0.97 para cubrir de forma inmediata cada *quetzal de la deuda a corto plazo*. En el año 2013 el índice es de Q 0.78, por lo tanto la empresa contará al término del año proyectado con Q 0.18 centavos más para cubrir de forma inmediata la deuda a corto plazo.

➤ Índice de endeudamiento

			Ref.
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	=	$\frac{5,667,965}{10,669,405}$	0.53
			Estado de situación financiera 2014 Estado de situación financiera 2014

El resultado muestra que el 53% de los activos de “MB INTERCONTINENTAL, S.A. son financiados por los acreedores; al cierre del año 2013 este índice muestra que el 58% de los activos fueron financiados por acreedores, según la proyección se obtendrá una disminución del 5% situación favorable para la empresa, pues demuestra que en las proyecciones para el año 2014 se generarán mayores flujos de efectivo para cubrir las actividades de operación con un menor financiamiento.

➤ Cobertura de intereses

			Ref.
$\frac{\text{Utilidad antes de intereses}}{\text{Gastos financieros}}$	=	$\frac{1,052,842}{335,680}$	3.14
			Estado de resultados 2014 Estado de resultados 2014

El resultado muestra que la utilidad operativa servirá para cubrir 3.14 veces el gasto financiero, por lo tanto “MB INTERCONTINENTAL, S.A.” podrá tomar más deuda en caso necesitará invertir en activos fijos o expansión. El resultado del año 2013 es de 1.15 veces, lo que significa que la utilidad operativa sirve solo para pagar intereses.

➤ Margen bruto sobre ventas

			Ref.
$\frac{\text{Ventas- costos de ventas}}{\text{total de ventas}}$	=	$\frac{5,705,178}{29,328,048}$	19.5%
			Estado de resultados 2014 Estado de resultados 2014

El resultado muestra el porcentaje de utilidad obtenida después de cubrir el valor del costo de las mercaderías; con base a la proyección, el margen de utilidad de MB INTERCONTINENTAL, S.A. es de 19.5%. En el año 2013 las ventas generaron un margen del 18%, el incremento del margen de utilidad se debe al ajuste de precios que la administración proyecta para este período.

➤ Margen de utilidad operativa

			Ref.
Utilidad en operación	=	1,052,842	3.6%
total de ventas		29,328,048	
			Estado de resultados 2014
			Estado de resultados 2014

La empresa obtuvo un 3.6% de margen de utilidad, después de cubrir sus gastos operativos, al cierre del año 2013 el margen de utilidad operativa fue de 2%, es importante resaltar que los gastos operativos según las proyecciones aumentaron un 13% respecto al año anterior, sin embargo el resultado proyectado en el año 2014 mejora respecto al año anterior en un 1.6% de margen de utilidad después de gastos operativos.

➤ Rotación de Inventarios

			Ref.
Total costo de ventas	=	23,622,870	6
Promedio de inventarios		3,944,006	
			Estado de resultados 2014
			Estado de situación financiera 2014

Período de conversión= 360 días/rotación de inventarios.

Período de conversión= 360 días/6 = 60 días para vender la mercadería.

La empresa MB INTERCONTINENTAL S.A, tiene una rotación de inventarios de 6 veces al año, lo que significa que la empresa tardará 60 días en vender la mercadería, en 2013 tardó 75 días en la bodega.

➤ Rotación de cuentas por cobrar

			Ref.
$\frac{\text{ventas al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$	=	$\frac{23,462,438}{3,352,995}$	7
			Cuadro 3 Estado de situación financiera 2014

Período de conversión= 360 días/rotación de cuentas por cobrar.

Período de conversión= 360 días/7 = 51 días para convertir las cuentas por cobrar en efectivo.

La empresa MB INTERCONTINENTAL S.A., tarda 51 días en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo, según la política de la empresa el 80% de las cuentas por cobrar se gestionan en 30 días y el 20% en 60 días. Se estableció que en 2013 las cuentas por cobrar se recuperaban a los 60 días.

➤ Rotación de cuentas por pagar

			Ref.
$\frac{\text{Total compras al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$	=	$\frac{22,614,600}{1,569,250}$	14
			Cuadro 4 Estado de situación financiera 2014

Período de conversión= 360 días/rotación de cuentas por pagar

Período de conversión= 360 días/14 = 26 días para pagar sus obligaciones con los proveedores comerciales.

De acuerdo a las proyecciones, la empresa MB INTERCONTINENTAL S.A., tardará 26 días para pagar sus obligaciones a los proveedores comerciales.

➤ Punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio es necesario conocer los costos fijos, en este caso se ha considerado como gastos fijos, la siguiente integración:

Gastos fijos	Valor	Referencia
Gastos de Personal	1,466,402.40	Anexo 2
Suministros, reparaciones y mantenimiento	171,325.00	↓
Alquileres	385,000.00	
Servicios básicos	165,432.00	
Viajes, estadías y gastos de representación	219,535.00	
Depreciaciones y amortizaciones	235,250.00	
Impuestos municipales y otros	25,500.00	
Honorarios	85,345.00	
Almacenaje	235,739.00	
Comunicaciones electrónicas	102,340.00	
Costo corporativo	75,000.00	
Total gastos fijos	3,166,868.40	

$$P. E. = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

Aplicando la fórmula:

$$P. E. = \frac{3,166,868}{1 - \frac{23,622,870}{29,328,048}}$$

El punto de equilibrio en valores es de Q 16,279,610.

El resultado obtenido de la aplicación de la fórmula significa que el punto de equilibrio de "MB INTERCONTINENTAL S.A." se alcanzará cuando el nivel de las ventas alcanza los Q 16,279,610, este es el punto donde la empresa no gana ni pierde. Una medida que se puede aplicar es el seguimiento oportuno del control presupuestal.

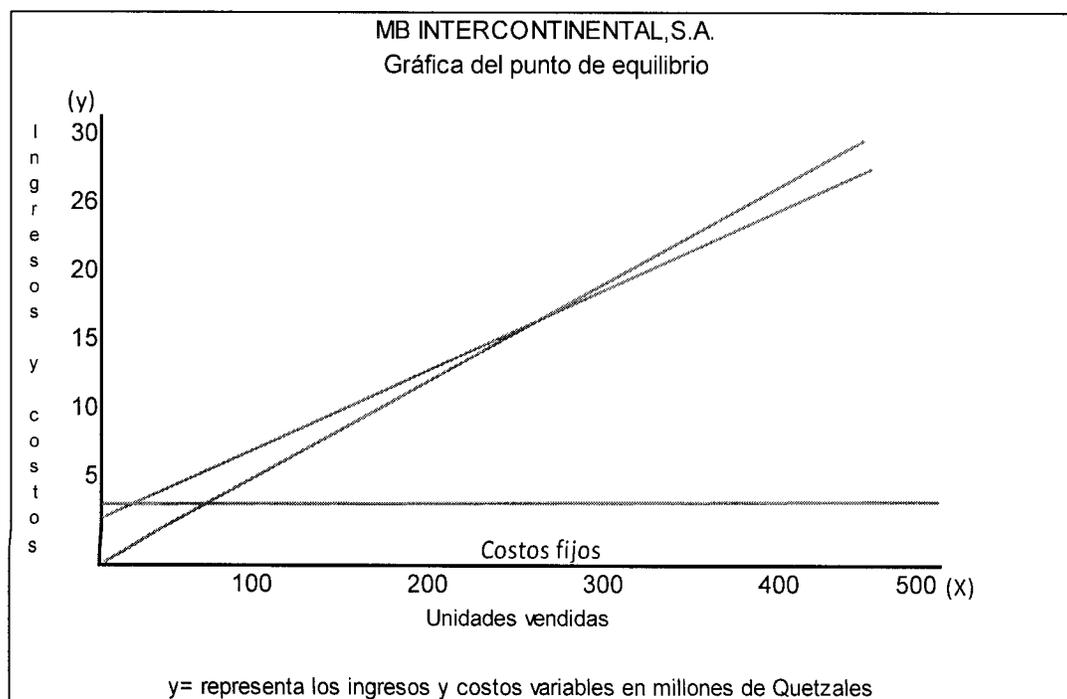
Punto de equilibrio en unidades

Tomando en cuenta que las ventas de vehículos nuevos representan el 94% de las ventas totales, se tomarán como base para determinar el punto de equilibrio en unidades, utilizando la siguiente formula:

$$P.E.u = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de ventas Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$P.E.u = \frac{3,166,868}{66,043 - 54367}$$

El punto de equilibrio en unidades de MB INTERCONTINENTAL, S.A., se alcanza cuando las ventas alcanzan las 271 unidades.



Se puede observar en la gráfica anterior que en el punto donde la recta de los costos y los ingresos se interceptan se denomina punto de equilibrio, cuando las ventas alcanzan un volumen de ventas de Q 16,279,610 y 271 unidades.

4.6 Informe a la Gerencia

Señores

Consejo de Administración

MB INTERCONTINENTAL, S.A.

Me permito informarles que se ha concluido el trabajo de planificación financiera correspondiente al período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

Durante el desarrollo del trabajo se tomaron en cuenta las estadísticas y tendencias que la empresa ha registrado en años anteriores, así como aquellos factores que afectarán positivamente los resultados en el período indicado.

Se presenta a continuación un resumen de las principales proyecciones y variaciones las cuales han sido analizadas y establecidas de acuerdo a los distintos métodos de análisis de estados financieros.

1) Ingresos por ventas

Los ingresos se determinaron con base a las tendencias y estadísticas que la empresa registra en años anteriores según los datos obtenidos por el departamento de contabilidad. De acuerdo a la proyección, las ventas para el período 2014 reflejarán un crecimiento del 14% respecto al año 2013, el incremento se establece con la colocación de 62 vehículos más que el año 2013, y el incremento de precios del 2% autorizado por la dirección de ventas.

A continuación se presenta el comparativo de ventas, costo de ventas y utilidad bruta del año 2014 con el período anterior.

Concepto	dic-14	dic-13	Variación	% Variación
VENTAS				
Ventas de vehículos nuevos	27,509,164	23,552,702	3,956,462	14%
Ventas de repuestos	1,256,484	1,188,737	67,747	5%
Servicios de taller	562,400	450,000	112,400	20%
TOTAL DE VENTAS	29,328,048	25,191,439	4,136,609	14%
COSTO DE VENTAS				
Costo de vehículos nuevos	22,614,600	19,749,821	2,864,779	13%
Costo de repuestos	753,890	713,242	40,648	5%
Servicios de taller	254,380	201,500	52,880	21%
TOTAL COSTO DE VENTAS	23,622,870	20,664,563	2,958,307	13%
MARGEN BRUTO EN VENTAS	5,705,178	4,526,876	1,178,302	21%

2) Gastos operativos

Los gastos operativos se presupuestaron tomando en cuenta el crecimiento que proyectan los ingresos, de tal forma que éstos sean suficientes para el funcionamiento de las operaciones a realizar. Según la proyección, los gastos operativos aumentarán en 2014 en un 13%, según muestra el detalle siguiente:

Concepto	dic-14	dic-13	Variación	% Variación
Gastos de operación	4,652,336	4,062,559	589,777	13%
Total de Gastos de operación	4,652,336	4,062,559	589,777	13%

3) Gastos financieros

Los gastos financieros muestran una disminución del 21% respecto al año anterior, derivado a la amortización que se proyecta al préstamo bancario de Q 1,000,000.

Concepto	dic-14	dic-13	Variación	% Variación
Gastos financieros	335,680	405,400	(69,720)	-21%
Total de gastos financieros	335,680	405,400	(69,720)	-21%

4) Resumen del resultado proyectado para el año 2014.

La utilidad antes de impuesto asciende a Q 717,162 que representa un aumento del 92% más que el año anterior.

Concepto	dic-14	dic-13	Variación	% Variación
Total de Ingresos	29,328,048	25,191,439	4,136,609	-21%
Total de costo de Ventas	23,622,870	20,664,563	2,958,307	13%
Margen bruto en ventas	5,705,178	4,526,876	1,178,302	21%
Gastos de operación	4,652,336	4,062,559	589,777	13%
Gastos financieros	335,680	405,400	(69,720)	-21%
Total de gastos	4,988,016	4,467,959	520,057	
Utilidad antes de Impuestos	717,162	58,917	658,245	92%
Impuesto Sobre la Renta (28%)	200,805	16,497	184,309	92%
Utilidad neta	516,356	42,420	473,936	92%

5) Resumen de Activos

Los activos corrientes disminuyeron un 5% respecto al año 2013, la variación se originó por eficiencia en los cobros a clientes y manejo de los inventarios que se está proyectando.

Se observa un aumento en los activos no corrientes, debido a la compra de maquinaria que será útil para alcanzar las ventas proyectadas en los servicios de taller.

Concepto	dic-14	dic-13	Variación	% Variación
<i>Activos corrientes</i>	8,795,094	9,264,108	(469,014)	-5%
Activos no corrientes	1,874,311	1,588,135	286,176	15%
Total de Activos	10,669,405	10,852,243	(182,838)	-2%

6) Resumen de Pasivos

Los pasivos corrientes muestran una disminución del 17% respecto al año anterior, esto debido a las amortizaciones del préstamo bancario por un total de Q 1,000,000.

Concepto	dic-14	dic-13	Variación	% Variación
Pasivos corrientes	5,379,930	6,279,930	(900,000)	-17%
Pasivos no corrientes	288,035	288,035	-	0%
Total de Pasivos	5,667,965	6,567,965	(900,000)	-17%

7) Resumen de Patrimonio

De acuerdo a los resultados esperados en el año 2014, se proyecta un aumento en el patrimonio del 14%, el cual es originado por la utilidad que se espera obtener de Q 717,162.

Concepto	dic-14	dic-13	Variación	% Variación
Patrimonio neto	5,001,440	4,284,278	717,162	14%
Total de Pasivos	5,001,440	4,284,278	717,162	14%

Quedo a sus órdenes para aclarar cualquier duda que se pueda derivar del trabajo realizado.

Nelson Abdías Rojas Perez

Gerente Financiero

CONCLUSIONES

1. El sector automotriz en Guatemala ha tenido una participación importante en la economía nacional, pese a que este rubro económico fue el más golpeado por la crisis económica debido a que es un sector sumamente sensible al precio, condiciones y facilidades de financiamiento, pudo mantenerse en el mercado debido a la alta dispersión de las ventas entre las diferentes marcas.
2. La planificación financiera, busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, mediante la utilización de herramientas y métodos de análisis, con el fin de establecer *pronósticos que orienten a la toma de decisiones con el fin de alcanzar los objetivos trazados.*
3. En el desarrollo de la planificación financiera de “MB INTERCONTINENTAL, S.A.”, se ha comprobado que la misma está unida y es parte integrante, y fundamental de la planificación general de la empresa, es por tanto necesario contar con un modelo financiero que proyecte anticipadamente las necesidades de efectivo que permitan la negociación de financiamiento a un menor costo de intereses, establecer una estrategia de cobros y manejo eficiente de inventarios que asegure la estabilidad financiera de la empresa.
4. El Contador Público y Auditor como planificador financiero, asume la responsabilidad de describir y detallar la estrategia financiera de la empresa, plantear los objetivos de la planificación financiera que permitan aprovechar al máximo los recursos financieros y cumplir con los aspectos profesionales y cualidades éticas por las cuales es regido.

RECOMENDACIONES

1. Que la administración de “MB INTERCONTINENTAL, S.A.”, busque un punto de equilibrio donde los gastos fijos sean cubiertos en buena medida por las utilidades generados por las actividades posventa de taller y repuestos.
2. A la administración de “MB INTERCONTINENTAL, S.A.” ejecutar la planificación financiera para el año 2014 y realizar una adecuada supervisión y medición de los resultados, de forma que estos al existir desviación diferente a lo planificado se puedan tomar las medidas correctivas para minimizar hasta donde sea posible las desviaciones a las proyecciones determinadas.
3. La empresa “MB INTERCONTINENTAL, S.A.” de acuerdo a sus proyecciones para el año 2014 tiene la capacidad de generar utilidades y flujos de efectivo necesarios para cubrir sus operaciones, por lo que debe contar con un manejo adecuado y oportuno de los cobros a clientes de acuerdo a la política de facturación y cobros establecida en el caso práctico.
4. A los profesionales de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, una constante preparación y actualización en los temas financieros, en virtud que, en buena medida, el éxito de la organización depende las acciones que el planificador financiero determine para alcanzar los objetivos planteados, o bien el fracaso a falta de la preparación académica que el profesional debe tener.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS:

- 1) Asociación bancaria de Guatemala, sector de automóviles información a marzo 2013. – 5 p.
- 2) Banda Ortiz, Humberto; Gámez Díaz, Orestes & Tirado Zavala Miguel Ángel. (2006). –El capital de trabajo: modelos y decisiones financieras. – México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C .(IMCP) -269p.
- 3) Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, Código de Ética Profesional aprobado el 8 de agosto de 2008.
- 4) Comité de Normas Internacionales de Información Financiera (2012) Normas Internacionales de Información Financiera.
- 5) Creación y desarrollo de empresas – CEEI Ciudad Real -, Planificación financiera y presupuestaria (2009) - 31 p.
- 6) Horngres, Charles T. Walter Harrison Jr. M. Suzanne Oliver Contabilidad México, Pearson educación, (2010)- Octava edición. - 785p.
- 7) Horngres, Foster, Datar. Contabilidad de Costos un enfoque Gerencial. México, Prentice Hall, 2007, doceava edición.
- 8) Molina Jimenez, Carlos – Trabajo y convenios, un Ensayo de ética profesional. –Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala Septiembre (2006). -130 p.
- 9) Publicación Prensa Libre, Viernes 15 de octubre de 2011. – 45 P.
- 10) Sánchez, Inocencio – Tópico 04- Planificación financiera – Herramientas, Universidad de Carabobo (2003) - 11 p.
- 11) Superintendencia de Bancos de Guatemala, análisis económico y estándares de supervisión Análisis de sectores económicos, “Sector Automóviles”, (2010) de la– 18 p.
- 12) Van Horne C. y Wachowiz John M. – Fundamentos de Administración Financiera. Pearson Educación de México S.A. de C.V. – México (2002). Undécima Edición – 300 p.

LEYES

- 13) Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala – 301p.

SITIOS WEB

- 14) <http://www.economia48.com/spa/d/incentivo-fiscal/incentivo-fiscal.htm>
- 15) <http://www.mineco.gob.gt/>
- 16) www.IGCPA.com
- 17) <http://www.rscbaccredomatic.com/archivo/EF-Regional/Modulo->
- 18) www.aidva.org
- 19) www.mejoremosguate.org/cms/.../Lineamientos_PYMES_05-05-2011.p.
- 20) www.prensa libre.com _ publicación del 02.04.2014
- 21) [www.mailxmail.com/curso/presupuesto-financiero-capitulo 12](http://www.mailxmail.com/curso/presupuesto-financiero-capitulo-12)
- 22) <http://contabilidad-de-costos-Planificación-Financiera>
- 23) www.e-conomico.es-Diccionario-Económico.

ANEXOS

ANEXO 1
Pronóstico de Ventas mensual año 2014
Por Línea de negocio

Línea de Negocio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total ventas
Vehículos Nuevos													
Unidades													
Mercedes Benz	23	24	27	20	26	26	26	20	27	28	26	24	20
Jaguar	6	7	8	5	7	7	7	6	7	8	7	7	5
Ranger Rover	7	8	10	6	8	8	8	6	10	9	8	8	6
Total de unidades	36	39	45	31	41	41	41	32	44	45	41	39	31
Precio Unitario													
Mercedes Benz	Q 48,285												
Jaguar	Q 44,783												
Ranger Rover	Q 105,060												
Total Costo Unitario Promedio	Q 66,043												
Total ventas de vehículos	Q 2,114,669	Q 2,312,797	Q 2,712,554	Q 1,819,972	Q 2,409,367	Q 2,409,367	Q 1,864,755	Q 2,667,771	Q 2,655,779	Q 2,409,367	Q 2,312,797	Q 1,819,972	Q 27,509,164
Venta de Repuestos	Q 119,665	Q 1,256,484											
Total ventas de Repuestos	Q 119,665	Q 1,256,484											
Servicios de Taller													
Cantidad de Servicios													
Preventivos	21	21	21	21	21	17	17	16	14	16	17	21	18
Correctivos	8	8	8	6	6	7	7	6	5	6	7	8	7
Servicios contratados			15			15		15					15
Precio Unitario por servicio													
Preventivos	Q 1,200												
Correctivos	Q 2,800												
Contrato	Q 1,100												
Total ventas Servicios de Taller	Q 47,600	Q 47,600	Q 64,100	Q 42,000	Q 40,000	Q 56,500	Q 36,000	Q 30,800	Q 30,800	Q 52,500	Q 40,000	Q 47,600	Q 562,400
Total Ingresos 2014	Q 2,281,934	Q 2,480,062	Q 2,896,319	Q 1,981,637	Q 2,549,088	Q 2,565,588	Q 1,990,504	Q 2,776,348	Q 2,798,028	Q 2,549,088	Q 2,480,062	Q 1,977,393	Q 29,328,048

ANEXO 2
Costo de Ventas mensual año 2014
Por Línea de negocio

Línea de Negocio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Vehículos nuevos													
Unidades													
Mercedez Benz	23	6	7	20	26	26	26	20	27	28	26	24	20
Jaguar	6	7	8	5	7	7	7	6	7	8	7	7	5
Ranger Rover	7	8	10	6	8	8	8	6	10	9	8	8	6
Total de unidades	36	39	39	31	41	41	41	32	44	45	41	39	31
Precio Unitario													
Mercedez Benz	Q 39,600												
Jaguar	Q 37,000												
Ranger Rover	Q 86,500												
Total Costo Unitario Promedio	Q 54,367												
Total costo de vehículos	Q 1,738,300	Q 1,901,400	Q 2,230,200	Q 1,496,000	Q 1,980,600	Q 1,980,600	Q 1,533,000	Q 2,193,200	Q 2,183,300	Q 1,980,600	Q 1,901,400	Q 1,901,400	Q 22,614,600
Costo de repuestos	Q 71,799	Q 71,799	Q 71,799	Q 71,799	Q 59,833	Q 59,833	Q 53,849	Q 53,849	Q 47,866	Q 53,849	Q 59,833	Q 71,799	Q 59,833
Total costo de repuestos	Q 71,799	Q 71,799	Q 71,799	Q 71,799	Q 59,833	Q 59,833	Q 53,849	Q 53,849	Q 47,866	Q 53,849	Q 59,833	Q 71,799	Q 59,833
Costo servicios de Taller													
Cantidad de Servicios													
Preventivos	21	8	21	21	17	17	17	16	14	16	17	21	18
Correctivos	8	8	8	6	7	7	7	6	5	6	7	8	7
Servicios contratados	15												
Costo unitario por servicio													
Preventivos	Q 535												
Correctivos	Q 1,260												
Contrato	Q 535												
Total costo servicios de taller	Q 21,315	Q 21,315	Q 29,340	Q 18,795	Q 17,915	Q 25,940	Q 16,120	Q 13,790	Q 24,145	Q 24,145	Q 17,915	Q 21,315	Q 26,475
Total costos de venta 2014	Q 1,831,414	Q 1,994,514	Q 2,331,339	Q 1,586,594	Q 2,058,348	Q 2,066,373	Q 1,602,969	Q 2,254,856	Q 2,261,294	Q 2,058,348	Q 1,994,514	Q 1,994,514	Q 23,622,870

ANEXO 3
Cálculos para las proyecciones de pago de impuestos
Cifras expresadas en Quetzales

1) Cálculo del Impuesto de Solidaridad

Base de cálculo: Ingresos o activos el que sea mayor

	Ventas año 2013	Activos año 2013
	25,191,439	10,852,243
Tipo impositivo	1%	1%
Impuesto Anual	251,914	108,522
Impuesto determinado	251,914 (Se tributa sobre la base que resulte mayor)	
Dividido 4 trimestres	62,979	
Secuencia de Pagos	Valor	Mes de pago
Cuarto trimestre 2013	54,764	ene-14
Primer trimestre	62,979	abr-14
Segundo trimestre	62,979	jul-14
Tercer trimestre	62,979	oct-14
Cuarto trimestre	62,979	ene-15

Nota: El último trimestre de cada año se paga al años siguiente, como se puede observar, el pago de ISO del último trimestre de 2013, se pagará en el mes de enero 2014.

2) Cálculo del Impuesto al valor agregado

Concepto	Valor	Tipo Impositivo	IVA determinado
Ventas anuales	29,328,048	12%	3,519,366
(-)Compras de Mercaderías	22,614,600	12%	2,713,752
(-)Servicios adquiridos	2,510,763	12%	301,292
(-)Compra de Activos ijos	500,000	12%	60,000
Total (Ingreso de efectivo)			<u>444,322</u>

Nota: Según la proyección, se determinó que en el año 2014 no se realizará pago directo a la SAT en virtud de traer un arrastre de crédito fiscal del año 2013, por un valor de Q 501,000. Este valor se generó desde el año 2007 con la inversión inicial a la infraestructura y compra de mercaderías para iniciar la operación. Al final de año 2014 se realiza una regularización o también llamada compensación de IVA, obteniendo un resultado de Q 56,678 de credito fiscal para 2015.

3) Cálculo de Impuesto sobre la Renta

Base de cálculo: 28% sobre las utilidades

Utilidades según resultados proyectados	717,162.00
Tipo Impositivo 2014	28%
Impuesto sobre la renta determinado	<u>200,805</u>

Nota: No se realizará pago debido a los pagos anticipados del ISO que muestran el balance de situación financiera al 31-12-2013 un saldo de Q 250,000 según la ley del Impuesto de solidaridad, estos pagos podrán ser acreditados al pago de impuesto sobre la renta al año siguiente de haberse pagado.

4) Resumen de impuestos anticipados del ISR/ISO

Impuesto de solidaridad al 31-12-2013	250,000.00	
(-) Impuesto sobre la renta determinado según proyección	200,805.00	El ISR se vuelve un pago anticipado
Saldo de ISO año 2013	49,195.00	

Integración

Saldo ISO año 2013	49,195.00
ISR anticipado	200,805.00
ISO Proyectado 2014	243,700
Total Impuestos anticipados al 31-12-2014	<u>493,700</u>

ANEXO 4**Depreciaciones y amortizaciones**

Propiedad, planta y equipo	Saldo al 31/12/2013	Adiciones	Bajas	Saldo al 31/12/2014
Edificios	1,101,060	-	-	1,101,060
Mobiliario y Equipo	50,000	-	-	50,000
Equipo de Computación	65,000	-	-	65,000
Vehículos	150,000	-	-	150,000
Maquinaria	469,040	500,000	-	969,040
Total de Propiedad, planta y equipo	1,835,100	500,000	-	2,335,100

	Saldo al 31/12/2013	Adiciones	Bajas	Saldo al 31/12/2014
Activos Intangibles	340,398.86	-	-	340,399
Gastos Pagados por Anticipados	108,917.85	-	-	108,918
Total Activos intangibles	449,317	-	-	449,317

Depreciaciones y Amortizaciones	Saldo al 31/12/2013	Adiciones	Bajas	Saldo al 31/12/2015
Edificios	220,212	36,702	-	256,914
Mobiliario y Equipo	30,000	10,000	-	40,000
Equipo de Computación	64,994	21,665	-	86,658
Vehículos	82,299	30,000	-	112,299
Maquinaria	187,616	93,808	-	281,424
Amortizacion Intangible	62,242	21,650	-	83,892
Amortizaciones de Gastos Anticipados	-	21,426	-	21,426
Total depreciaciones y amortizaciones	647,363	235,250	-	882,613

ANEXO 5
Resumen de sueldos mensual
Cifras expresadas en Quetzales

Puesto	Sueldo	Prestaciones Laborales y patronales	Total
Gerente General	10,000.00	4,100.00	14,100.00
Gerente Recursos Humanos	5,000.00	2,050.00	7,050.00
Gerente de Ventas	5,500.00	2,255.00	7,755.00
Gerente de Mercadeo	5,000.00	2,050.00	7,050.00
Gerente de Compras	5,000.00	2,050.00	7,050.00
Encargado de bodega	2,300.00	943.00	3,243.00
Gerente Financiero	6,600.00	2,706.00	9,306.00
Contador General	4,500.00	1,845.00	6,345.00
Auxiliar Contable	2,750.00	1,127.50	3,877.50
4 vendedores vehículos Mercedes Benz	10,000.00	4,100.00	14,100.00
2 vendedores vehículos Jaguar	4,735.86	1,941.70	6,677.56
2 vendedores vehículos Ranger Rover	4,600.00	1,886.00	6,486.00
4 dependientes de mostrador venta de repuestos	9,200.00	3,772.00	12,972.00
5 Mecánicos automotriz	11,500.00	4,715.00	16,215.00
Totales	86,685.86	35,541.20	122,227.06

Nota: En el presupuesto de sueldos del periodo 2014, se contempla contratar cuatro vendedores de vehículos nuevos, dos dependientes de mostrador y un mecánico automotriz, en el cuadro anterior ya se han considerado las nuevas contrataciones.