

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE
GESTIÓN GRC – GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO EN EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE MOTOCICLETAS EN GUATEMALA**

LICENCIADA NANCY MAGALY IXCAMPARIC DÍAZ

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**"ANÁLISIS FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE
GESTIÓN GRC – GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO EN EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE MOTOCICLETAS EN GUATEMALA"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

**ASESOR:
LIC. MSc. JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES**

**AUTOR:
LICENCIADA NANCY MAGALY IXCAMPARIC DÍAZ**

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ ELEXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario: MSc. Rodolfo Eduardo Monzón Oxom
Vocal I: MSc. Armando Melgar Retolaza

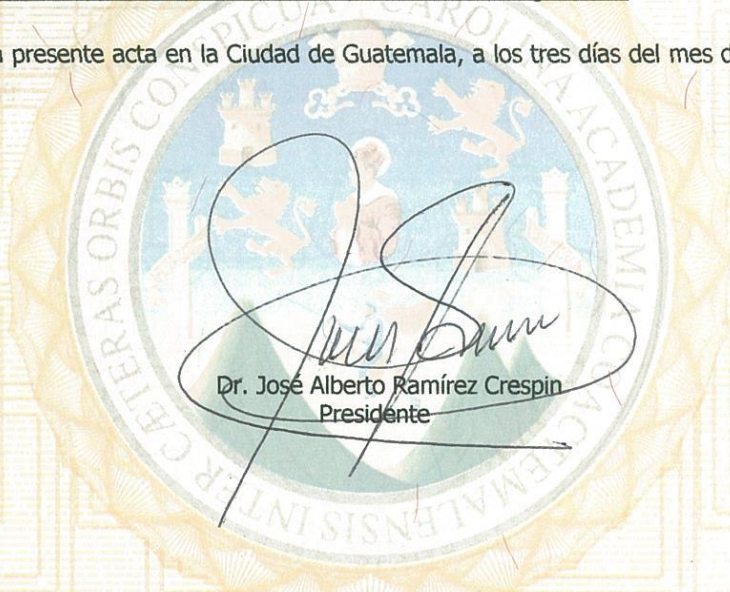



ACTA No. 88-2017


En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **3 de noviembre** de 2017, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Nancy Magaly Ixcamparic Díaz**, carné No. **200512662**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**ANÁLISIS FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GRC - GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MOTOCICLETAS EN GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **75** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los tres días del mes de noviembre del año dos mil diecisiete.




Dr. José Alberto Ramírez Crespin
Presidente


MSc. Rodolfo Eduardo Monzón Oxom
Secretario




MSc. Armando Melgar Retolaza
Vocal I


Licda. Nancy Magaly Ixcamparic Díaz
Postulante




**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Nancy Magaly Ixcamparic Díaz, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 11 de enero de 2018.

(f) 
Dr. José Alberto Ramírez Crespin
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA.



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, CATORCE DE MARZO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.2 del Acta 10-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 06 de marzo de 2018, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 88-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 03 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera: "ANÁLISIS FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GRC – GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE MOTOCICLETAS EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada NANCY MAGALY IXCAMPARIC DÍAZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



M.CH



AGRADECIMIENTOS

“Al único y sabio Dios, nuestro Salvador, sea gloria y majestad, imperio y potencia, ahora y por todos los siglos. Amén”

- A mis Padres:** Jorge Luis Ixcamparic y Bertha Díaz de Ixcamparic, siempre estaré agradecida por todo el amor y apoyo que me han brindado, este logro es un pequeño reconocimiento a todos sus esfuerzos, los amo.
- A mi familia:** Mi hermana Bertha Yvonne, mis hermanos Luis Adolfo y Jorge Iván, mis cuñados y sobrinos, especialmente a Katherine Yvonne, gracias por alentarme.
- A mis amigos y compañeros:** Del famoso e inolvidable “Grupo 1”, Licenciados: Doris Gamarro, Abraham González, Javier González, Roberto Barillas, Eliot Santos e Ismar Menéndez, gracias por todo el apoyo y los buenos momentos compartidos.
- Especialmente:** A César Valdemar Pérez por darme ánimos, fuerzas y ayudarme siempre que lo necesité, eres muy importante en mi vida.
- A los profesionales:** MSc. Juan Carlos González, por su guianza durante el proceso de tesis; Dr. José Ramírez Crespin, por ser ejemplo de disciplina y esfuerzo; Herson Méndez, por compartirme sus conocimientos y brindarme su apoyo.
- A la Escuela de Estudios de Postgrado:** Por recibirme en sus aulas y contribuir a mi crecimiento profesional.
- A mi alma mater:** Orgullosamente la tres veces centenaria Universidad de San Carlos de Guatemala.

“Id y enseñad a todos”

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Motocicletas.....	1
1.2 Empresas comercializadoras de motocicletas	1
1.3 Empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala	2
1.4 Riesgo	5
1.5 Modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento –.....	6
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Riesgo	9
2.2 Gestión de riesgos.....	10
2.3 Modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento –.....	11
2.4 Estados Financieros	12
2.4.1 Estado del resultado y otro resultado integral.....	13
2.4.2 Estado de situación financiera	14
2.4.3 Análisis vertical	15
2.5 Indicadores de rentabilidad.....	15
2.5.1 Margen bruto (de utilidad)	16
2.5.2 Margen operacional (de utilidad)	16
2.5.3 Margen neto (de utilidad)	17
2.5.4 Rendimiento del patrimonio.....	17

2.5.5	Rendimiento del activo total	18
2.6	Estados financieros proyectados	18
2.6.1	Estado del resultado y otro resultado integral proyectado	18
2.6.2	Estado de situación financiera proyectado	20
2.6.3	Evaluación de los estados financieros proyectados	21
3.	METODOLOGÍA.....	22
3.1	Definición del problema	22
3.2	Objetivos	24
3.2.1	Objetivo general	24
3.2.2	Objetivos específicos.....	24
3.3	Hipótesis.....	25
3.3.1	Especificación de variables.....	25
3.4	Delimitación del problema.....	26
3.4.1	Unidad de análisis.....	26
3.4.2	Período a investigar	26
3.4.3	Ámbito geográfico	26
3.5	Método científico	26
3.6	Técnicas de investigación aplicadas.....	27
3.6.1	Técnicas de investigación documental	27
3.6.2	Técnicas de investigación de campo	27

4.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PREVIO Y POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GRC – GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO –	28
4.1	Situación financiera al 31 de diciembre de 2015.....	28
4.1.1	Indicadores de rentabilidad año 2015.....	32
4.1.2	Riesgos operativos.....	35
4.2	Proceso de implementación de GRC.....	36
4.3	Estados financieros al 31 de diciembre de 2016.....	37
4.3.1	Indicadores de rentabilidad año 2016	40
4.3.2	Mitigación de riesgos operativos.....	43
4.4	Estados financieros proyectados	44
4.4.1	Indicadores de rentabilidad año 2017	50
5.	ANÁLISIS FINANCIERO DE IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN GRC – GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO –	54
5.1	Comparación de estados financieros.....	54
5.2	Índices de rentabilidad comparativos.....	57
5.3	Comparación de la mitigación de riesgos operativos	59
	CONCLUSIONES	62
	RECOMENDACIONES	63
	BIBLIOGRAFÍA.....	64

ANEXOS.....68

ÍNDICE DE TABLAS70

RESUMEN

En Guatemala, las empresas comercializadoras de motocicletas se dedican a la venta de vehículos automotores de dos ruedas, así como de repuestos y accesorios para los mismos. El desempeño que estas empresas han tenido desde el año 2007 ha sido positivo, situación que se demuestra en el crecimiento del parque vehicular de motocicletas que para el año 2016 es el más importante en el país con un 37.78% del total del parque vehicular, seguido por el 22.38% que representan los automóviles, según cifras de la Superintendencia de Administración Tributaria. Las motocicletas han aumentado en el país, por ser consideradas un medio de transporte con un precio más accesible que el de los automóviles; estas tienen menores costos de mantenimiento y agilizan el tiempo de transporte.

El problema de investigación de interés general que ha enfrentado el sector, es el impacto financiero que tiene la implementación de modelos de gestión de riesgos; para el caso específico de este trabajo de tesis, la propuesta de solución que se ha planteado, consiste en el análisis financiero de la implementación del modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento – el cual es un modelo poco conocido, pero que ha tomado importancia, debido a la mitigación de riesgos, principalmente de los que están relacionados con los accesos, roles y transacciones que los usuarios pueden realizar en los sistemas informáticos.

La investigación se realizó con base en la utilización del método científico, el cual se concibe como un conjunto de procedimientos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es una investigación dinámica, cambiante y evolutiva. El método científico fue utilizado en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada se presentan a continuación: la implementación del modelo de gestión GRC en las empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, dio como resultado incrementos en los índices de rentabilidad desde un 1% hasta un 18%; permitió además, mitigar riesgos operativos y proyectó una ganancia del 2%, como resultado del ejercicio para el año 2017; la situación financiera de las empresas comercializadoras de motocicletas, cuando no mitigan sus riesgos operativos, puede ser negativa. Para el caso objeto de estudio se obtuvo una pérdida del 1% al finalizar el año 2015; si bien el porcentaje puede parecer poco significativo, la pérdida en quetzales fue de Q 2,438,725.00; al evaluar la rentabilidad de las empresas comercializadoras de motocicletas en la implementación del modelo de gestión GRC, se determinó que el mismo permitió un aumento del 1% en el margen bruto, aumento de 2% en el margen operacional, aumento de 3% en el margen neto, aumento del 18% en el rendimiento del patrimonio y aumento del 4% del activo total; la proyección del estado del resultado y otro resultado integral del año 2017, posterior a la implementación del modelo de gestión GRC se estima será de Q 4,138,860.00 que representa el 2% de las ventas netas, lo cual es beneficioso, comparado con el año 2015 cuando se obtuvo una pérdida de Q 2,438,725.00 que representó el -1% del total de las ventas netas; los beneficios en la mitigación de riesgos operativos, se dieron principalmente por la elaboración de políticas y procedimientos para establecer roles, monitoreo, segregación de funciones y los inventarios periódicos al 100% de las bodegas y tiendas.

INTRODUCCIÓN

El sector objeto de estudio en la presente investigación es el de empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, el cual se dedica a la venta de vehículos automotores de dos ruedas, así como de repuestos y accesorios para los mismos. Las empresas comercializadoras de motocicletas han tenido un crecimiento importante desde el año 2007; para el año 2016 los vehículos automotores de dos ruedas se han posicionado como el principal medio de transporte en el país.

El problema de investigación de interés general que ha enfrentado el sector es el impacto financiero que tiene la implementación de modelos de gestión de riesgos. Para el caso específico de este trabajo de tesis, la propuesta de solución que se ha planteado, consiste en el análisis financiero de la implementación del modelo de gestión GRC, el cual es un modelo poco conocido, pero que ha tomado importancia debido a la mitigación de riesgos, principalmente de los que están relacionados con los accesos, roles y transacciones que los usuarios pueden realizar en los sistemas informáticos.

La justificación, que demuestra la importancia y necesidad de la presente investigación, radica en que, para las empresas comercializadoras de motocicletas en el país, es de vital importancia minimizar los riesgos operativos a los cuales se encuentran expuestas, derivados del volumen de ventas de los automotores, además de la venta de repuestos y accesorios por medio de diversos puntos de venta en todo el país; es por ello que es primordial contar con un modelo que les permita maximizar su rentabilidad, mitigar los riesgos operativos y permitir una proyección del resultado del ejercicio que sea positivo para el funcionamiento de la empresa.

El objetivo general de la investigación en relación directa con el problema principal, se plantea de la siguiente manera: analizar el impacto financiero de implementar el modelo de gestión GRC en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, para determinar si el modelo permite minimizar los riesgos operativos y mejorar los resultados financieros.

Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para la investigación, fueron los siguientes: analizar la situación financiera de las empresas comercializadoras de motocicletas, sin la implementación del modelo de gestión GRC, para establecer si los resultados que se obtienen al final del ejercicio son adecuados; evaluar la rentabilidad de las empresas comercializadoras de motocicletas, al implementar el modelo de gestión GRC, para determinar si el modelo permite una mejora en los índices de rentabilidad; analizar el resultado proyectado de la implementación del modelo de gestión GRC, para evaluar si será positivo o negativo; presentar los beneficios en la mitigación de riesgos operativos al implementar el modelo de gestión GRC, para identificar las mejoras que se pueden obtener.

La hipótesis formulada expone la propuesta de solución al problema: la implementación del modelo de gestión GRC en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, producirá un incremento en la rentabilidad, mitigará riesgos operativos y proyectará un resultado positivo para las empresas.

La tesis consta de los siguientes capítulos: El capítulo Uno, Antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo Dos, Marco Teórico, contiene la exposición y análisis las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; el capítulo Tres, Metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

El capítulo Cuatro, Análisis de la situación financiera previo y posterior a la implementación del modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento –,

contiene el análisis vertical del estado del resultado y otro resultado integral y del estado de situación financiera, así como, los índices de rentabilidad y la situación de los riesgos operativos para los años 2015 y 2016, años previos y posteriores a la implementación del modelo de gestión GRC; para el año 2017 se elaboraron estados financieros proyectados así como el análisis de los índices de rentabilidad.

El capítulo Cinco, Análisis financiero de la implementación del modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento –, presenta los análisis comparativos para los años 2015, 2016 y 2017 proyectado, de los estados de resultados y otro resultado integral, estados de situación financiera, índices de rentabilidad y la mitigación de riesgos operativos antes y después de la implementación del modelo de gestión GRC.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los Antecedentes, constituyen el origen del trabajo de investigación. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada con el análisis financiero de la implementación del modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento – en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala.

1.1 Motocicletas

Según Club beta motos (2017), fue el estadounidense Sylveste Howard Roper quien en 1867 inventó un motor de dos cilindros a vapor, el cual era accionado con carbón. Algunos difieren si esta puede ser considerada la primera motocicleta, si se permite que la descripción de una motocicleta incluya un motor a vapor. En 1885 Wilhelm Maybach y Gottlieb Daimler construyeron una moto con cuadro y cuatro ruedas de madera y motor de combustión interna; Gottlieb Daimler utilizó un nuevo motor inventado por el ingeniero Nikolaus August Otto. En 1894, Hildebrand y Wolfmüller presentaron en Múnich la primera motocicleta que fue fabricada en serie y con fines comerciales. (Club beta motos 2017)

1.2 Empresas comercializadoras de motocicletas

Existen empresas que fabrican y comercializan motocicletas; en este trabajo, se hará mención de algunas de estas, tal como Hero Motocorp, una empresa bastante relevante, considerada como la mayor fabricante de motocicletas a nivel mundial; de acuerdo a su sitio web, Hero Motocorp (2017) inició en 1984, como Hero Honda Motors Limited, una empresa conjunta entre Hero Cycles de la India y Honda de Japón. Hero es el nombre comercial que utilizaron los hermanos Munjal para su empresa en Dharuhera, India; la familia Munjal y el grupo Honda poseían la participación del 26% en la sociedad. Durante la década de los 80, la compañía introdujo motocicletas que eran populares en la India, esto tuvo su fundamento en el poco consumo de combustible y tener un costo bajo y

accesible, lo cual ayudó a la compañía a crecer. En el 2001, la empresa se convirtió en el mayor fabricante de vehículos de dos ruedas en la India y en el mundo. En 2010, cuando Honda se cambió a otra empresa conjunta, Hero Group compró las acciones de Honda, en agosto de 2011, la empresa se cambió al nombre de Hero MotoCorp con una nueva entidad corporativa.

Según la fuente Suzuki Argentina (2017) Suzuki en sus inicios fue fundada como una empresa textilera en Japón, su objetivo era producir más a mejor calidad; después de 30 años de funcionamiento, decide diversificarse para crecer, por lo que inicia la búsqueda de nuevos productos. En 1937, inicia la producción de carros compactos, los cuales eran impulsados con la tecnología innovadora del momento: motores de cuatro tiempos, cuatro cilindros y enfriados por líquido, sin embargo, durante la Segunda Guerra Mundial, los planes de Suzuki se vieron truncados por intervención del gobierno japonés; al finalizar la guerra, Suzuki regresó a la producción de textiles, pero en 1951 este mercado sufrió un colapso.

En 1952, surgió la primera motocicleta Suzuki, la llamada “Power Free”, que se consideraba económica y de fácil mantenimiento, con un motor de dos tiempos y 36 cc que contaba con un doble sistema que permitía al usuario pedalear con la ayuda del motor, utilizar solo los pedales o solo el motor; para el año 1954, Suzuki estaba produciendo 6,000 motocicletas por mes y cambió su nombre a Suzuki Motor Co. Ltd. en Japón. (Suzuki 2017)

1.3 Empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala

Para conocer el origen de las empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, se hará referencia a las empresas con mayores ventas en el país al 31 de diciembre de 2016; debido a que es muy poca la información disponible respecto a cuál fue la primera motocicleta comercializada en Guatemala.

Una de las principales empresas comercializadoras de motocicletas en el país es Suzuki. En 1961, Suzuki inició operaciones en Guatemala, estableciendo la

primera agencia en la zona 1, en 1962, inició la apertura de agencias en Quetzaltenango, Huehuetenango, Escuintla y Tiquisate, en 1967 inauguró la primera sucursal de la agencia en Guatemala ubicada en la zona 4; posteriormente, en 1980, inauguró la agencia central en la avenida La Castellana zona 8 de la capital. (Suzuki 2017)

Otra de las empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala es Honda, según García (2015) esta empresa fue fundada en la ciudad Hamamatsu, Japón en 1946, por el ingeniero Soichiro Honda, bajo el nombre de *Honda Technical Research Institute* (Instituto Honda de Investigaciones Técnicas). Soichiro nació en 1906, trabajaba en un taller de bicicletas hasta el año 1937, cuando creó su primer negocio de fabricación de aros para pistones. En el año 1948, fundó Honda Motor Company, con la misión de lograr la mayor expansión posible de la marca; un año después crearon la primera moto Honda llamada “Dream Type A”. Posteriormente, inició la producción de una gran variedad de diseños innovadores, logrando el liderazgo mundial en la ingeniería de motocicletas; en 1951, propuso la primera motocicleta de cuatro tiempos llamada “Dream E”. (Honda Argentina 2017). Se desconoce la información de las primeras tiendas de Honda en Guatemala.

Como una empresa guatemalteca, surgió en septiembre de 1990, Mayor Servicios, S.A. –MASESA- con el propósito de vender servicios de arrendamiento de motocicletas a empresas de mensajería y reparto a domicilio, siendo Mayorpit, S.A. su único cliente; en 1994, inició la expansión del negocio al realizar operaciones comerciales de su taller de servicios y reparación de motocicletas; en ese momento se inicia la venta de servicios a terceros. (Mayor Servicios, S.A. 2017)

En 1997, Masesa formalizó la distribución exclusiva de los productos de Bajaj Auto Limited y Majestic Auto Limited, ambas fundadas y operadas en India. La

incursión en esta industria surgió por la adquisición de la empresa Motosport, empresa guatemalteca que operó las marcas Bajaj y Hero durante cuatro años.

Masesa estableció una amplia red de distribuidores, agentes departamentales y centros de servicio en el territorio guatemalteco; logró incursionar en el mercado con un importante volumen de motocicletas; en el año 2003, inició con operaciones en otros países, siendo el primero de ellos, El Salvador. (Mayor Servicios, S.A. 2017).

Otra empresa comercializadora de motocicletas en Guatemala es Yamaha; según su sitio web Yamaha (2017), surgió con la fundación de Yamaha Motor Co., Ltd., en Japón en julio de 1955, iniciando relativamente tarde debido a que ya existían unos 150 fabricantes de motocicletas que competían en el mercado. Los nuevos empezaban desde cero, mientras otros se multiplicaban rápidamente; pocos superaban la prueba. En sus inicios, Nippon Gakki (en la actualidad, Yamaha Corporation) con su presidente Genichi Kawadami, este profesional aprovechó las instalaciones de mecanizado que se utilizaban en la producción de hélices de metal para aviación, con el fin de desarrollar la primera motocicleta, la YA-1 "Aka-tombo" (libélula roja).

Con un capital inicial de 30 millones de yenes, 274 empleados y dos fábricas monoplanta de madera con capacidad para producir 200 motocicletas al mes, la naciente empresa se atrevía a enfrentarse a la competencia, voluntad que vendría a forjar el espíritu de desafío de la compañía. Yamaha introdujo la primera YA-1 en la carrera de ascenso al monte Fuji y la ganó. Desde entonces sus empleados han avanzado con decisión de reto en reto, trabajando en equipo, compartiendo victorias y adversidades.

1.4 Riesgo

De Lara (2008), indica que se considera a Girolamo Cardano nacido en Milán, Italia, como el primero en referirse al riesgo mediante la probabilidad como medida de frecuencia relativa de eventos aleatorios; esto por escribir su propia biografía en un libro titulado *De Vita Propia Liber (El libro de mi vida)* En este libro dio a conocer su afición por los juegos de azar, en especial los dados, cartas y ajedrez; por medio del estudio de este tipo de juegos, realizó múltiples análisis de probabilidad.

El libro de matemáticas más importante que escribió Cardano se denominó *Ars Magna (El gran arte)*. Fue publicado en 1545, y se concentró en álgebra; propuso la solución a polinomios de segundo y tercer grado; sin embargo, el libro que desarrolla los principios de la teoría de la probabilidad se denominó *Liber de Ludo Aleae (Libro de juegos de azar)*, publicado en 1663. Después de que Cardano murió, esta obra propuso el término “probable”, que se refiere a eventos cuyo resultado es incierto. Otro italiano que analizó y escribió acerca de la teoría de la probabilidad fue Galileo; posteriormente, franceses académicos propusieron métodos sistemáticos para medir la probabilidad, tales como Blas Pascal, Pierre de Fermat y Chevalier de Mére. Los avances en álgebra y cálculo diferencial e integral que ocurrieron en los siglos XVII y XVIII propiciaron múltiples aplicaciones en la teoría de la probabilidad, desde la medición de riesgos en inversiones y seguros, hasta temas relacionados con medicina, física y pronóstico de las condiciones del tiempo.

Se estima que en el año 1930, la principal herramienta para el análisis del riesgo en las empresas fue el balance general; según Avila Bustos (2005) el balance general por sí solo no refleja la permanencia en el tiempo o lo que se conoce bajo el principio de continuidad o negocio en marcha; cerca de 1952, se dio especial atención al análisis del estado de resultados pero este no proporciona claridad acerca de la capacidad de generar efectivo, es por eso que también se

le da mayor atención al flujo de efectivo y al análisis dinámico de los estados financieros e indicadores y herramientas financieras que proporcionen información oportuna para la optimización de la relación riesgo rendimiento.

Dickinson (1997) indica que la aparición de la Administración del Riesgo se da por dos causas principales: "Desde mediados de la década de 1990 la gestión de riesgo se ha convertido en un concepto y como una función de gestión dentro de las empresas. La gestión del riesgo es un enfoque sistemático e integrado de la gestión de los riesgos globales que enfrenta una empresa. Su aparición se remonta a dos causas principales: en primer lugar, tras una serie de fracasos empresariales de alto perfil y prevenir grandes pérdidas; el ámbito de la gestión empresarial se ha ampliado para abarcar los riesgos y que los directores sean cada vez más obligados a informar sobre sus sistemas internos de control de riesgos ya sea a través de códigos voluntarios o por la legislación. Y en segundo lugar, los modelos de valor para los accionistas están jugando un papel más importante en la planificación estratégica, modelos modernos que se basan más en los conceptos de valor para los accionistas obteniendo su inspiración en las teorías de finanzas donde el riesgo siempre ha jugado un papel central."

En 1994, se presenta el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) modelo de asignación de precios de los activos propuesto por Sharpe, que establece que el rendimiento de un activo o portafolio es igual a la tasa libre de riesgo denominado prima de riesgo.

1.5 Modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento –

"Como antecedentes de los riesgos, control interno y gobierno corporativo, se tienen los siguientes:

Año 1988: Basilea I para riesgos del sector financiero, se establece un capital mínimo de una institución financiera en función a sus riesgos. Año 1992: COSO, marco para el diseño, evaluación y monitoreo del control interno. Año 1996:

COBIT, marco de control interno para procesos y aplicaciones de tecnología de información. Año 1999: PGC, principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico –OCDE-. Año 1999: CMPC, Código de mejores prácticas corporativas –CCE-. Año 2002: SOX – S.404. Requerimientos de control interno sobre los procesos con impacto en la información financiera. Año 2004: COSO ERM, Marco para la administración integral de riesgos y oportunidades. Año 2004: Basilea II, riesgos sector financiero, estándar internacional respecto del capital necesario frente a los riesgos de cada institución.” (Deloitte 2010).

Las anteriores son consideradas “Silos”, debido a que son soluciones adoptadas de manera aislada. Los silos pueden ser horizontales o verticales; dentro de los silos horizontales se identifican los macro procesos, procesos, sub-procesos y actividad, para los órganos de gobierno, niveles directivos, niveles gerenciales y niveles operativos. Los silos verticales se centran en la función, especialidad, geografía y giro.

El hecho de tener los programas en silos, genera costos elevados para las empresas; se duplican los esfuerzos debido a la falta de una única fuente de riesgos y requerimiento de controles de negocio; existen pensamientos sobre el peor escenario; también genera ineficiencia e inconsistencias, las diferentes funciones ven los requerimientos, ambiente operativo, riesgos y controles de manera diferente. En el caso de auditoría, cumplimiento, seguridad de la información, riesgos de las tecnologías de información y terceros usan diferentes procesos y herramientas para producir los mismos resultados, se generan reportes inconsistentes de riesgos, faltan indicadores por lo que no existe un análisis predictivo. (Deloitte 2010)

En 2008 el OCEG –*Open Compliance and Ethics Group*- emitió un marco de referencia para la integración del Gobierno Corporativo, la Administración de Riesgos y el Cumplimiento Regulatorio, el “*GRC Capability Model*” provee un

marco conceptual para el desarrollo, implementación y seguimiento de un modelo de GRC y su herramienta tecnológica. (OCEG 2008)

2. MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con el análisis financiero de la implementación del modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento – en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala.

2.1 Riesgo

Casares (2013), indica que el riesgo se define como “la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias, pero también se puede definir como: la incertidumbre sobre la ocurrencia y la magnitud de un suceso con efectos negativos; posibilidad de que un peligro se materialice sobre un sujeto causando un daño.” Por lo tanto, se puede indicar que un riesgo es cualquier posibilidad de sufrir un daño, refiriendo el término a un aspecto financiero, puede decirse que el daño consiste en una pérdida de valor económico.

Cuando se habla de riesgos financieros, se pueden clasificar en las siguientes categorías según De Lara Haro (2008): Riesgo de mercado, el cual es la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, entre otros), el riesgo de crédito es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrentan los bancos, el cual se define como la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago; el riesgo de liquidez se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos, a un costo probablemente inaceptable; el riesgo legal se refiere a la pérdida que se sufre en el caso de existir incumplimiento de una contraparte y no se pueda exigir, por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago; el riesgo operativo se asocia con fallas en

los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas, también se relaciona con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la empresa; el riesgo de reputación, es el relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de alguna operación.

2.2 Gestión de riesgos

Se considera que la gestión de riesgos es parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en las empresas; ha de contribuir a la creación de valor en todos los niveles, especialmente para los accionistas, pero también para los clientes, proveedores, empleados, gobierno y otras entidades en general. (Banco Interamericano de Desarrollo 1999).

Deloitte (2007), indica que la gestión de riesgos es una “actividad consistente en estudiar y controlar los riesgos que puedan surgirle a una empresa o institución en sus actividades financieras (mantenimiento de deudas, compra de activos, inversiones, etc.), tratando de que exista un grado de cobertura adecuada de todos los activos de la sociedad.”

Según el documento denominado: Gestión de Riesgos Financieros, un enfoque práctico para países latinoamericanos del Banco Interamericano de Desarrollo (1999), la gestión de riesgos consiste en la fijación de criterios de aceptación de los riesgos que se desean gestionar dentro de la empresa, de acuerdo con su ámbito de actividad y con los objetivos de rentabilidad y solvencia propia que hayan establecido; análisis y evaluación de los riesgos existentes en cada instante, a nivel global y por unidades de negocio; toma de decisiones acerca de nuevas transacciones y cambios en el perfil de rentabilidad-riesgo global de la entidad, de acuerdo con las expectativas acerca del negocio y los mercados;

evaluación de los resultados obtenidos incluso, la explicación de su origen y la conexión con los riesgos asumidos; implantación de los medios necesarios para la realización de los pasos anteriores que incluya un esquema organizativo, políticas y procedimientos, metodologías y criterios de medición de riesgos, sistemas de información, controles, incentivos, formación del personal, accesos a mercados e instrumentos y la comunicación de la información pertinente dentro y fuera de la empresa.

2.3 Modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento –

Según Deloitte (2010), el modelo de gestión GRC, es una solución de negocios integral, que permite a las organizaciones asegurar y monitorear un buen gobierno, por medio de la administración del riesgo y bajo modelos de cumplimiento que permitan tener visibilidad en toda la organización, encadenando la estrategia con la operación, con un modelo de madurez alto, enfocado hacia metodologías como COSO, COBIT, ISO 31000 entre otras.

GRC, además, de ayudar a asegurar un buen gobierno y cumplimiento, ayuda también a reducir el esfuerzo necesario para que la gente pueda centrarse en el negocio. Los resultados financieros ya no son la única base del éxito de las compañías. Los accionistas exigen que sus empresas lleven sus operaciones de forma eficiente, rentable y responsable. (Gobierno de Tamaulipas 2017)

GRC, ayuda a las organizaciones a maximizar la estrategia y el rendimiento operacional que les permitirá evaluar y administrar los riesgos de negocio, implementar eficientemente controles financieros y operacionales, junto a los procesos de negocio y así crear una transparencia a través de reportes confiables para los accionistas. (Deloitte 2009)

A continuación se describen conceptos utilizados en GRC, para su mejor comprensión.

- Gobierno: “Es la transparencia de la administración en su adhesión operativa a los requisitos de los procesos, las políticas corporativas, regulaciones externas y su alineación estratégica y acciones respecto al establecimiento de una capacidad de monitorización y control de los límites operativos”. (Beyond economics 2017)
- Gestión de Riesgos: “Es el proceso sistemático de la organización que busca identificar, evaluar, administrar y monitorear todos los riesgos.” (Deloitte 2010)
- Cumplimiento: Proceso que registra y monitoriza los controles necesarios para permitir cumplimientos legales y de políticas internas. Es todo aquello relacionado con la identificación de requerimientos legales u otros, y los pasos para asegurar que la organización los toma en cuenta. (Beyond economics 2017)
- Rol: “Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.” (Real Academia Española 2017). En GRC, un rol es una agrupación de transacciones que determinado puesto de trabajo puede realizar en el sistema informático.
- Acceso: “Entrada o paso” (Real Academia Española 2017). Un acceso, es un permiso para ejecutar determinada transacción en el sistema informático.
- Módulo: Es una parte de un programa informático, puede realizar una o varias tareas, puede ser necesario o no para el funcionamiento del programa informático.

2.4 Estados Financieros

Deloitte (2007) indica que los estados financieros son un “resumen ordenado de la información contable de una sociedad acumulada mediante los procesos de identificación de los hechos contables, su valoración y registro. Estos estados

están destinados a informar a acreedores, proveedores, clientes, socios... y, en definitiva, a todos aquellos que posean algún interés en la marcha de la empresa. El Plan General de Contabilidad denomina cuentas anuales a los estados financieros de cierre de ejercicio.”

También se puede decir que los estados financieros son aquellos documentos necesarios para presentar una información completa de los eventos económicos de una institución durante un período determinado y a una fecha específica.

Los estados financieros según las Normas Internacionales de Información Financiera 2016 son: estado del resultado y otro resultado integral, estado de situación financiera, estado de flujos de efectivo, estado de cambios en el patrimonio neto y la memoria. (Deloitte 2016)

2.4.1 Estado del resultado y otro resultado integral

A este estado financiero, se le ha conocido como estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados; proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, existen empresas grandes que operan en un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que termina en una fecha distinta del 31 de diciembre. (Gitman y Zutter 2012)

Block et. al. (2013) indica que el estado de resultados es el principal instrumento utilizado para medir la rentabilidad de una empresa a lo largo de un periodo. Es importante resaltar que el estado de resultados cubre un periodo definido, ya sea un mes, cuatro meses o un año. Este estado financiero se presenta en forma escalonada o progresiva de tal modo que se pueda estudiar la utilidad o la pérdida resultante después de que se resta cada tipo de gasto.

Deloitte (2016) Indica que es el estado financiero que incluye todas las partidas de ingresos y gastos, es decir, todos los cambios en el patrimonio neto no imputables a los propietarios, incluidos los componentes de pérdidas y ganancias y otro resultado integral (partidas de ingresos y gastos que no se reconocen en la cuenta de resultados según exigen o permiten otras NIIF). El análisis de los gastos reconocidos en los resultados puede presentarse atendiendo a la naturaleza o a la función de los mismos. Si se presentan pro función, deberá incluirse en la memoria la clasificación por naturaleza.

2.4.2 Estado de situación financiera

También conocido como “balance general”, indica lo que posee una empresa y cómo ha financiado sus activos, sea mediante pasivos o participaciones de capital. (Block et al. 2013) En otras palabras, el balance general es como una fotografía tomada en un momento específico en donde se puede analizar la posición financiera de la empresa. (Besley y Brigham 2009).

Gitman y Zutter (2012) mencionan que se hace una distinción importante entre los activos y los pasivos a corto y a largo plazo. Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo. Esto significa que se espera que se conviertan en efectivo (en el caso de los activos corrientes) o que sean pagados (en el caso de los pasivos corrientes) en un año o menos. Todos los demás activos y pasivos, junto con el patrimonio de los accionistas (que se presume tiene una vida infinita), se consideran de largo plazo porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año.

Deloitte (2007) indica que también se le conoce como un balance de situación, el cual es la “representación contable de la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado donde aparecen ordenados y agrupados los elementos de activos, pasivos y patrimonio neto.”

En el estado de situación financiera, se utiliza la distinción corriente / no corriente para los activos y pasivos, salvo que una presentación en función del grado de liquidez ofrezca una información fiable y más relevante. (Deloitte 2016)

2.4.3 Análisis vertical

El análisis vertical de los estados financieros según Ortiz (2011) es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, consiste en seleccionar un solo estado financiero (balance general o estado de resultados) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Se trata de un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo.

Al analizar el balance general, se puede hacer del activo como del pasivo y patrimonio, dentro del activo se puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a qué porcentaje corresponde sobre el total del activo, también se puede tomar cada una de las cuentas y calcular qué porcentaje representa sobre el subtotal del grupo correspondiente. Se pueden relacionar, obteniendo el respectivo porcentaje, las cuentas por cobrar con el subtotal del activo corriente o con el total del activo. Así mismo, se puede obtener el porcentaje que representa la maquinaria y el equipo sobre el subtotal del activo fijo o sobre el activo total. (Ortiz 2011).

2.5 Indicadores de rentabilidad

Ortiz (2011) cita que los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de analizar con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

2.5.1 Margen bruto (de utilidad)

Este indicador refleja el porcentaje de utilidad bruta que genera cada unidad vendida en el período. Se determina de la siguiente manera:

$$\text{Margen bruto (de utilidad)} = \frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Ventas netas}}$$

La utilidad bruta está dada por:

$$\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas} = \text{Utilidad bruta}$$

2.5.2 Margen operacional (de utilidad)

Según Ortíz (2011), reflejan la utilidad operacional por cada unidad monetaria vendida. Se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = \frac{\textit{Utilidad operacional}}{\textit{Ventas netas}}$$

La utilidad operacional está influida no sólo por el costo de las ventas sino también por los gastos operacionales, vale decir, los gastos de administración y ventas. Los gastos financieros no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar.

2.5.3 Margen neto (de utilidad)

Con este indicador podemos obtener el porcentaje de utilidad neta de las ventas. En otras palabras, se puede decir que refleja la utilidad neta generada por cada unidad monetaria vendida (Ortíz 2011)

Se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{Margen neto (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

El margen neto está influido por:

- Costo de ventas
- Gastos operacionales
- Otros ingresos y egresos no operacionales
- Provisión para Impuesto sobre la Renta

Todo lo que afecta el margen bruto y el margen operacional afecta por igual al margen neto. Pero este último está condicionado, además, por el monto de los ingresos y egresos no operacionales y por la provisión para impuesto de renta. Así, entonces, según la importancia relativa de cada uno de los anteriores renglones, el margen neto puede ser inferior, superior o igual al margen operacional.

2.5.4 Rendimiento del patrimonio

Refleja el porcentaje de utilidad neta que se obtiene sobre el patrimonio. Dicho de otra forma, es el rendimiento que los dueños o socios de la empresa obtienen sobre su inversión. (Ortíz 2011)

Se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

2.5.5 Rendimiento del activo total

Ortiz (2011) refiere que es el porcentaje de utilidad neta sobre el activo total. Quiere decir, el porcentaje de utilidad neta generada por cada unidad monetaria invertido en activo total. Este indicador muestra la capacidad de los activos de producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido adquirido.

Se obtiene a través de:

$$\text{Rendimiento del Activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total bruto}}$$

El activo total bruto corresponde al valor de los activos totales, sin descontar depreciaciones, ni provisiones de inventario y deudores.

2.6 Estados financieros proyectados

Según la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (2017) uno de los métodos utilizados para la proyección de Estados Financieros es el de "Tendencias", el cual consiste en determinar la propensión de las cifras de los estados financieros con base en su comportamiento histórico, al comparar las diferentes cifras de los estados financieros.

2.6.1 Estado del resultado y otro resultado integral proyectado

Para proyectar los estados financieros, se puede iniciar considerando las ventas de años históricos, de la siguiente forma: (Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo 2017)

	No.	Año	Ventas	Variaciones
AÑO BASE	0	XXXX	Q XXX	
	1	XXXX	Q XXX	Q XXX
	2	XXXX	Q XXX	Q XXX
	3	XXXX	Q XXX	Q XXX
			Suma de	<hr/>
			variaciones	Q XXX
				<hr/>

Se debe determinar una variación promedio, considerando la siguiente fórmula:

$$\text{Variación promedio} = \frac{\text{Suma de variaciones}}{\text{Número de variaciones}}$$

Después de obtener la variación promedio, se aplica la ecuación de la línea recta:

$$y = a + bx$$

En donde:

y = ventas del año a pronosticar

a = ventas del año base

b = variación promedio

x = número que corresponde dentro de la serie de valores al año a pronosticar

Se sustituyen los valores para obtener las ventas del año a pronosticar, se debe estimar el crecimiento de las ventas, por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Crecimiento} = ((\text{ventas del año a pronosticar} / \text{ventas del año anterior}) * 100) - 100$$

Crecimiento = el resultado será un porcentaje

Para elaborar el estado de resultados proyectado (estado del resultado y otro resultado integral), se toma como base las ventas proyectadas y se mantienen los porcentajes de costos y gastos de cada rubro que integra el estado de resultados del año anterior.

2.6.2 Estado de situación financiera proyectado

Según Gitman y Zutter (2012) existen varios métodos para elaborar el balance general proyectado (estado de situación financiera proyectado). Un método implica el cálculo de todas las cuentas del balance general como un porcentaje estricto de las ventas. El que más se utiliza por considerarse el mejor es el método crítico, en el que se calculan los valores de ciertas cuentas del balance general, y el financiamiento externo de la empresa se usa como una cifra de equilibrio o ajuste.

Para aplicar este método, es importante considerar que se requiere información de la empresa y se deben realizar varias suposiciones relacionadas con los niveles de diversas cuentas del balance general, a manera de ejemplo se citan los siguientes aspectos que se pueden considerar: (Gitman y Zutter 2012)

El saldo deseable de efectivo mínimo de Q XXX; el promedio de las cuentas por cobrar que representan alrededor de XX días de ventas. Se debe considerar las ventas anuales proyectadas para que sean acordes a las cuentas por cobrar.

El inventario final debe permanecer en Q XXX. Si se planea adquirir maquinaria, el costo de la misma será de Q XXX. La depreciación total del año será de QXXX. Porcentaje estimado de compras, XX%. Considerar el promedio de días que la empresa tarda en saldar sus cuentas. Establecer el monto de las cuentas por pagar, si se estima que las mismas permanecerán sin cambios, disminuirán o

aumentarán, según las necesidades de financiamiento. Considerar las ganancias que aumentarán o disminuirán, según el estado de resultados proyectado, entre otros aspectos según las necesidades de la empresa.

2.6.3 Evaluación de los estados financieros proyectados

Para Gitman y Zutter (2012) es importante identificar las debilidades básicas de los métodos de proyección de estados financieros. Las debilidades residen en dos suposiciones: 1. que la condición financiera pasada de la empresa es un indicador exacto de su futuro y 2. que ciertas variables (como el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios) son forzadas a adquirir ciertos valores deseados. Sin embargo, a pesar de las debilidades de los métodos utilizados, es muy probable que se sigan usando con frecuencia debido a su relativa sencillez.

No importa cómo se elaboren los estados financieros proyectados, es fundamental la interpretación que se les dé para tomar decisiones financieras. Los estados financieros proyectados se pueden utilizar para analizar las entradas y salidas de efectivo de la empresa, así como su liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y valor de mercado. Es posible calcular varias razones a partir de los estados de resultados y el balance general proyectado para evaluar el desempeño. (Gitman y Zutter 2012)

3. METODOLOGÍA

Este capítulo contiene la Metodología de investigación que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, relacionado con el análisis financiero de la implementación del modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento – en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala.

Es relevante mencionar que, para el desarrollo de la investigación, se utilizó una muestra de casos tipo, que de acuerdo con Hernández Sampieri (2014), este tipo de muestra se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. Por lo tanto, el análisis financiero se realizó en una empresa comercializadora de motocicletas de Guatemala, como caso representativo de este tipo de empresas, debido a que es una de las empresas con más ventas de motocicletas en el departamento de Guatemala.

El contenido incluye: la definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; hipótesis y especificación de las variables; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

En Guatemala, el parque vehicular de motocicletas ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos 10 años, según las estadísticas del Registro Fiscal de Vehículos de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- (2017); al 30 de abril de 2017, este rubro representa el 38.22% (lo que equivale a 1,279,681 unidades) seguido de los automóviles con el 22.19% (742,921 unidades); desde el año 2007 el crecimiento anual del parque vehicular de motocicletas ha sido en promedio del 14.70%, lo cual demuestra el interés de los

guatemaltecos en la compra de vehículos con un costo en su mayoría, más accesible, con menor mantenimiento y menor consumo de combustible, entre otras ventajas que representa comparado con un automóvil.

Dentro de las marcas de motocicletas que se comercializan en el país están: Honda, Suzuki, Yamaha, Bajaj, Kumo, AsiaHero, Jialing, Génesis, Lifan, Loncin, Motolansa, Pegaso, Sangyang, Vento y TVS, algunas de las empresas que las comercializan son: Motos Génesis, Motos Hero, Masesa, Italika, Movesa, Motoshop VRC, Grupo UMA, entre otras. La empresa líder en el mercado guatemalteco tiene, a nivel nacional, 230 distribuidores, además de 10 puntos de venta propios al 30 de abril de 2017.

El problema de investigación identificado para las empresas que comercializan motocicletas en Guatemala, se refiere al riesgo operativo al que se encuentran expuestas; este riesgo se define como la posibilidad de que se produzca una pérdida financiera, debida a acontecimientos inesperados en el entorno operativo y tecnológico de una entidad. Dentro de este riesgo se suelen relacionar las deficiencias de control interno, los procedimientos inadecuados, los errores humanos y fraudes, además de los fallos en los sistemas informáticos, según definición del Banco Interamericano de Desarrollo.

La propuesta de solución que se plantea al problema de investigación financiera para las empresas que comercializan motocicletas, consiste en el análisis financiero de la implementación del modelo de gestión GRC; este modelo integra las actividades y funciones de gobierno corporativo, la gestión del desempeño, la administración de riesgos y las responsabilidades de cumplimiento, mejorando con esto la capacidad de las empresas para lograr sus objetivos de negocio.

Las preguntas que surgieron fueron las siguientes:

- ¿Cuál será el impacto financiero de la implementación del modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento – en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala?
- ¿Cuál será el resultado de la situación financiera de las empresas comercializadoras de motocicletas, sin la implementación del modelo de gestión GRC?
- ¿Qué efecto tendrá en la rentabilidad de las empresas comercializadoras de motocicletas, implementar el modelo de gestión GRC?
- ¿Qué resultado proyectado se obtendrá al implementar el modelo de gestión GRC?
- ¿Qué beneficios se obtendrán en la mitigación de riesgos operativos, al implementar el modelo de gestión GRC?

3.2 Objetivos

Constituyen los propósitos o fines de la presente investigación, en la que se plantean objetivos generales y específicos.

3.2.1 Objetivo general

Analizar el impacto financiero de implementar el modelo de gestión GRC en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, para determinar si el modelo permite minimizar los riesgos operativos y mejorar los resultados financieros.

3.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación financiera de las empresas comercializadoras de motocicletas, sin la implementación del modelo de gestión GRC, para

establecer si los resultados que se obtienen al final del ejercicio son adecuados.

- Evaluar la rentabilidad de las empresas comercializadoras de motocicletas, al implementar el modelo de gestión GRC, para determinar si el modelo permite una mejora en los índices de rentabilidad.
- Analizar el resultado proyectado de la implementación del modelo de gestión GRC, para evaluar si será positivo o negativo.
- Presentar los beneficios en la mitigación de riesgos operativos al implementar el modelo de gestión GRC, para identificar las mejoras que se pueden obtener.

3.3 Hipótesis

La implementación del modelo de gestión GRC en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, producirá un incremento en la rentabilidad, mitigará riesgos operativos y proyectará un resultado positivo para las empresas.

3.3.1 Especificación de variables

La especificación de variables de la hipótesis, es la siguiente:

Variable Independiente

Modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento –.

Variables dependientes

Rentabilidad

Resultado proyectado del ejercicio

Efecto de la mitigación de riesgos operativos

3.4 Delimitación del problema

La delimitación del problema, fija la unidad de análisis, el período de investigación y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

3.4.1 Unidad de análisis

Empresas comercializadoras de motocicletas.

3.4.2 Período a investigar

Del 01 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2016 y proyectado al 31 de diciembre de 2017

3.4.3 Ámbito geográfico

Departamento de Guatemala

3.5 Método científico

La presente investigación relacionada con el análisis financiero de la implementación del sistema de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento – en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, se fundamenta en la aplicación del método científico en sus tres fases, que se detallan a continuación:

- Indagatoria: En esta fase se realiza la recopilación de información, con el uso de fuentes secundarias como libros, tesis, publicaciones, entre otros.
- Demostrativa: En esta fase se realiza la comprobación de la hipótesis, por medio del análisis y comparación.
- Expositiva: En esta fase, se presentan los resultados de la investigación, por medio del informe de tesis.

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental que se utilizaron fueron: revisión bibliográfica en libros, internet, tesis, leyes sobre la materia y todo material documental que aportara a la investigación.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de campo que se realizaron fueron: la observación directa, así como entrevistas a expertos, gerentes administrativos, financieros, y cualquier persona involucrada directa o indirectamente en la implementación del modelo de gestión GRC en empresas comercializadoras de motocicletas. Se realizó análisis del balance general, estado de resultados, cálculo e índices de rentabilidad, proyección de estados financieros y los beneficios en la mitigación de riesgos operativos.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PREVIO Y POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GRC – GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO –

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación relacionados con el análisis financiero de la implementación del modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento – en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, se seleccionó a una empresa como caso representativo, debido a que es una de las que posee más ventas de motocicletas en el departamento de Guatemala, por lo que se considera como una muestra tipo representativa del sector, por razones de confidencialidad no se revelará el nombre de la empresa.

La empresa seleccionada como muestra tipo representativa del sector, decidió implementar el modelo de gestión GRC, como respuesta a fallas en los procesos que generaron una pérdida millonaria por no mitigar adecuadamente los riesgos operativos a los cuales estaba expuesta. GRC fue elegido por ser un modelo de apoyo a las decisiones de la gerencia y la evaluación del riesgo de diferentes maneras, además de agregar valor a la organización, no solo controlando y mitigando los riesgos, sino, aprovechando al máximo la información para desarrollar ventajas competitivas.

4.1 Situación financiera al 31 de diciembre de 2015

A continuación, se presentan los estados financieros al 31 de diciembre de 2015, además del análisis vertical de los mismos.

Tabla 1: Estado del resultado y otro resultado integral del 01/01/2015 al 31/12/2015

COMPAÑÍA, S. A.

**ESTADO DEL RESULTADO Y OTRO RESULTADO INTEGRAL
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

(Expresados en Quetzales)

	2015	%
Ventas	220,086,560	100%
Costo de Ventas	<u>150,421,793</u>	<u>68%</u>
GANANCIA BRUTA	69,664,766	32%
Gastos de venta	(36,788,582)	-17%
Gastos de administración	(26,182,485)	-12%
Intereses ganados	92,046	0%
Otros ingresos	4,838,126	2%
Intereses gastos	(9,307,565)	-4%
Otros gastos	<u>(4,755,031)</u>	<u>-2%</u>
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	<u>(2,438,725)</u>	<u>-1%</u>

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la muestra tipo.

El estado del resultado y otro resultado integral del año 2015, finalizó con una pérdida del 1% de las ventas, influido principalmente por los gastos de venta y los gastos de administración que en su conjunto restan el 29% a la ganancia bruta, en cuanto a los intereses y otros ingresos y gastos, en total afectaron negativamente en 4%.

Tabla 2: Estado de situación financiera al 31/12/2015

COMPAÑÍA, S. A.

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

(Expresados en Quetzales)

ACTIVO		%
ACTIVO CORRIENTE:	199,504,452	99%
Efectivo	6,790,534	3%
Clientes - neto	159,573,670	79%
Inventarios - neto	33,140,247	16%
ACTIVO NO CORRIENTE:	1,678,124	1%
Propiedad, planta y equipo - neto	1,308,374	1%
Inversiones a largo plazo	667	0%
Intangibles	8,107	0%
Otros activos	360,975	0%
Total activo	201,182,576	100%
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE:	85,077,383	43%
Cuentas por pagar	40,521,879	20%
Préstamos	38,023,872	19%
Acreedores	1,925,804	1%
Sueldos y prestaciones por pagar	812,299	0%
Provisiones	2,008,310	2%
Impuestos por pagar	1,785,219	1%
PASIVO NO CORRIENTE:	80,988,740	40%
Cuentas por pagar	79,825,302	39%
Provisión para indemnizaciones laborales	1,163,438	1%
Total pasivo	166,066,123	83%
PATRIMONIO:	35,116,453	17%
Capital social común	26,497,085	13%
Aportes por capitalizar	2,953,863	1%
Reserva legal	624,477	0%
Utilidades acumuladas	7,479,753	4%
Resultado del ejercicio (Pérdida)	(2,438,725)	-1%
Total pasivo y patrimonio	201,182,576	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la muestra tipo.

Para el año 2015, la composición de los activos es la siguiente:

Activo corriente	99%
Activo no corriente	1%
	<hr/>
	100%
	<hr/>

Existe una concentración muy alta en los activos corrientes, conformado principalmente por los clientes (79% del total de los activos); si no se tiene una recuperación adecuada, se pone en riesgo la liquidez y solvencia de la empresa. Los inventarios (16% del total de los activos) son el segundo rubro con mayor concentración dentro del activo corriente; es importante mencionar que, más del 90% del inventario se importa de otros países, por lo que es elemental tener disponibilidad para cubrir la demanda. Con respecto a caja y bancos (que representa el 3% del total de los activos) cabe destacar que la empresa trata de no tener recursos ociosos, sino que cuenta con el monto necesario para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.

En el rubro del activo no corriente, la principal cuenta es: propiedad, planta y equipo que representa el 1% del activo total, lo cual se considera adecuado debido a que la empresa, para realizar sus actividades comerciales, no requiere inversiones grandes en maquinarias y equipo.

En cuanto a los pasivos, la composición es la siguiente:

Pasivo corriente	43%
Pasivo no corriente	40%
Patrimonio	17%
	<hr/>
	100%
	<hr/>

Los pasivos corrientes son el principal componente con 43%, lo cual corresponde en 20% a cuentas por pagar a proveedores locales y en 19% a préstamos a corto plazo.

El pasivo no corriente representa el 40%; mismo que está conformado en 39% por las cuentas por pagar a largo plazo, lo cual corresponde principalmente a financiamiento para compra de inventario; y las indemnizaciones laborales por pagar con 1%.

En el área del patrimonio, durante el año 2015 se tuvo una pérdida que afectó en 1% el total del patrimonio, considerando que en años anteriores los resultados eran favorables y no se han realizado cambios que puedan afectar la operación del negocio, es un aspecto importante que se debe verificar.

4.1.1 Indicadores de rentabilidad año 2015

Se determinaron los indicadores de rentabilidad para el año 2015, los resultados fueron los siguientes:

- **Margen bruto (de utilidad):**

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Margen bruto (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad bruta (ganancia bruta)}}{\text{Ventas netas (ventas)}} = \frac{69,664,766}{220,086,560} = 0.32 = 32\%$$

Este resultado, indica que las ventas de la empresa generaron 32% de utilidad bruta, es decir, que por cada Q1.00 vendido en el año, se generaron Q0.32 de utilidad.

- **Margen operacional (de utilidad):**

Determinado por:

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

Para obtener la utilidad operacional, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad operacional} = \text{Ganancia bruta} - (\text{gastos de venta} + \text{gastos de administración})$$

$$\text{Utilidad operacional} = 69,664,766 - (36,788,582 + 26,182,485)$$

$$\text{Utilidad operacional} = 6,693,699$$

Con los datos de las ventas y la utilidad operacional, se determina el margen operacional:

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} = \frac{6,693,699}{220,086,560} = 0.03 = 3\%$$

El resultado indica que la utilidad operacional corresponde al 3% de las ventas netas, esto es, que por cada Q1.00 vendido en el año, se reportaron Q0.03 centavos de utilidad operacional. El margen operacional, es muy importante dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa debido a que indica si el negocio es lucrativo o no, independientemente de la forma como ha sido financiado.

- **Margen neto (de utilidad):**

Se obtiene al aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Margen neto (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad neta (resultado integral del año)}}{\text{Ventas netas (ventas)}} = \frac{-2,438,725}{220,086,560} = -0.01 = -1\%$$

El margen neto (de utilidad) para el año 2015 es negativo, lo cual indica que no se obtuvo utilidad neta, al contrario, se obtuvo una pérdida del 1%, que equivale a decir que por cada Q1.00 vendido, se generó una pérdida de Q0.01.

- **Rendimiento del patrimonio:**

Para determinar el rendimiento del patrimonio se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta (resultado integral del año)}}{\text{Patrimonio}} = \frac{-2,438,725}{35,116,453} = -0.07 = -7\%$$

Al determinar el rendimiento del patrimonio, se establece que los dueños de la empresa obtuvieron una pérdida sobre su inversión del 7%.

- **Rendimiento del activo total**

El rendimiento del activo total se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta (resultado integral del año)}}{\text{Activo total bruto}}$$

Para determinar el activo total bruto, se consideran las estimaciones, depreciaciones y amortizaciones, según información proporcionada por la muestra tipo, los montos son:

Estimaciones	Q308,848.00
Depreciaciones	Q3,531,311.00
Amortizaciones	Q0.00

Activo total bruto = Activo total + estimaciones + depreciaciones + amortizaciones

$$\text{Activo total bruto} = 201,182,576 + 308,848 + 3,531,311 + 0 = 205,022,735$$

Ya obtenidos los datos, se calcula el rendimiento del activo total:

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total bruto}} = \frac{-2,438,725}{205,022,735} = -0.01 = -1\%$$

El rendimiento del activo total da como resultado -1%, lo que significa que la utilidad neta con respecto al activo total, generó una pérdida del 1%, lo cual indica que por cada Q1.00 invertido en activo total, se generó una pérdida de Q0.01. La empresa no mostró la capacidad del activo para producir utilidades, sin considerar la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

4.1.2 Riesgos operativos

Antes de la implementación del modelo de gestión GRC, la empresa no había considerado la mitigación de los siguientes riesgos operativos:

No existen políticas y procedimientos en los que se gestionen los riesgos de los accesos en el sistema informático de la empresa, estos riesgos están sujetos a acciones únicamente correctivas, según hallazgos que efectúa la auditoría interna, sin embargo, el alcance de las revisiones se limita a factores de tiempo y prioridades.

No existen políticas ni procedimientos que definan la administración de roles de usuarios en el sistema informático (un rol de usuario, define las tareas que normalmente realiza un usuario); se otorgan las tareas sin realizar un análisis de los riesgos y sin un proceso adecuado de autorización. No se han establecido las atribuciones de los trabajadores de la empresa por no contar con puestos de trabajo definidos, por lo tanto, no existe una adecuada segregación de funciones.

No existen políticas y procedimientos para la gestión de los usuarios, las actividades que se realizan únicamente son para la creación, cambios y bajas de usuarios; no se da seguimiento ni se monitorean las transacciones y operaciones que realizan los usuarios.

4.2 Proceso de implementación de GRC

Se describe brevemente el proceso de implementación del modelo de gestión GRC, según entrevista a personal que participó en la misma, ver Anexo 1.

Al finalizar el año 2015 se determinó una pérdida del ejercicio, resultado inesperado debido al crecimiento constante y utilidades del negocio en los últimos diez años; esto causó que la gerencia, las áreas financieras y de auditoría interna de la empresa, iniciaran un examen riguroso de cada una de las cuentas que integran los estados financieros, para determinar las causas de lo ocurrido.

Dentro de las revisiones tomó importancia el rubro de inventarios, al comparar los saldos contables del inventario, con el resultado de una toma física del 100% de las bodegas, se determinaron numerosas diferencias sin justificación; posteriormente, se revisó el detalle de los productos vendidos y se determinó que no coincidían con los que se habían despachado físicamente, también se hizo la revisión en el sistema informático de los movimientos de los artículos faltantes; se identificó que diversos usuarios habían utilizado frecuentemente una transacción que permitía convertir un producto de mayor valor a otro de menor valor, sin necesidad de autorización. Esta transacción se debía utilizar únicamente cuando se cometía un error de digitación al momento de ingresar los artículos en el sistema informático.

Se determinó que no se habían elaborado políticas y procedimientos que mitigaran adecuadamente los riesgos operativos a los cuales, estaba expuesta la empresa, por lo tanto, la principal acción a tomar sería la restricción de los accesos y operaciones en el sistema informático para todos los usuarios; se contrató a una empresa experta en la seguridad del sistema, y la recomendación fue la implementación del modelo de gestión GRC, el cual es una herramienta

nativa del sistema que se utiliza, permitiría un control y medición adecuado de los riesgos y su implementación sería menos laboriosa y más eficiente.

Para dar inicio, se integró un equipo de trabajo con personal de la empresa experta en la seguridad del sistema y personal de la empresa comercializadora de motocicletas, quienes serían los encargados de la implementación del modelo de gestión GRC. Se empezó con el levantado de todos los procesos que se realizaban en la empresa, esto, por medio de entrevistas directas y validaciones con los jefes de cada área.

Posteriormente, se definieron puestos de trabajo, según las transacciones que cada trabajador realizaba en el sistema; se elaboraron matrices de riesgos que permitieron identificar el nivel de riesgo de cada uno de los puestos de trabajo y las transacciones que tenían asignadas, lo cual permitió realizar los ajustes y cambios necesarios para mitigar riesgos operativos.

Se designó a personal encargado de realizar inventarios de todas las tiendas y bodegas de forma periódica, debido a que anteriormente se hacía un inventario anual con acompañamiento del departamento de auditoría interna, el cual definía las bodegas o tiendas en las que podía participar porque no se tenía suficiente personal para cubrir el 100% de tiendas y bodegas.

El proceso de implementación del modelo de gestión GRC, tuvo una duración de seis (6) meses y permitió la mitigación de los riesgos operativos a los cuales estaba expuesta la empresa, dando un resultado positivo al finalizar el año 2016.

4.3 Estados financieros al 31 de diciembre de 2016

A continuación se presentan los estados financieros con los correspondientes análisis verticales, después de finalizada la implementación del modelo de gestión GRC.

Tabla 3: Estado del resultado y otro resultado integral del 01/01/2016 al 31/12/2016

COMPAÑÍA, S. A.

**ESTADO DEL RESULTADO Y OTRO RESULTADO INTEGRAL
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

(Expresados en Quetzales)

	2016	%
Ventas	269,637,091	100%
Costo de Ventas	<u>181,826,596</u>	<u>67%</u>
GANANCIA BRUTA	87,810,495	33%
Gastos de venta	(53,838,825)	-20%
Gastos de Administración	(20,741,064)	-8%
Intereses ganados	221,929	0%
Otros ingresos	6,938,337	3%
Intereses gastos	(11,187,037)	-4%
Otros gastos	<u>(5,120,730)</u>	<u>-2%</u>
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	<u><u>4,083,105</u></u>	<u><u>2%</u></u>

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la muestra tipo.

El estado del resultado y otro resultado integral del año 2016, reflejó una ganancia del 2% de las ventas; la ganancia bruta fue del 33% posteriormente afectada por los gastos de venta y gastos de administración en un 28%. Los intereses gastos superaron a los intereses ganados en 4% que redujeron la ganancia. En cuanto a los otros ingresos y otros gastos, se obtuvo una diferencia de 1% que contribuye positivamente al resultado del ejercicio.

Tabla 4: Estado de situación financiera al 31/12/2016

COMPAÑÍA, S. A.**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

(Expresados en Quetzales)

ACTIVO		%
ACTIVO CORRIENTE:	154,178,207	98%
Efectivo	7,940,937	5%
Clientes - neto	96,100,965	61%
Inventarios - neto	50,136,305	32%
ACTIVO NO CORRIENTE:	2,882,797	2%
Propiedad, planta y equipo - neto	1,923,840	1%
Inversiones a largo plazo	667	0%
Intangibles	6,125	0%
Otros activos	952,165	1%
Total activo	157,061,004	100%
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE:	51,847,409	33%
Cuentas por pagar	21,855,416	14%
Préstamos	19,243,961	12%
Acreedores	6,895,105	4%
Sueldos y prestaciones por pagar	1,482,496	1%
Provisiones	2,221,380	2%
Impuestos por pagar	149,051	0%
PASIVO NO CORRIENTE:	69,306,143	44%
Cuentas por pagar	67,588,652	43%
Provisión para indemnizaciones laborales	1,717,491	1%
Total pasivo	121,153,552	77%
PATRIMONIO:	35,907,452	23%
Capital social común	26,497,085	17%
Aportes por capitalizar	2,953,863	2%
Reserva legal	624,477	0%
Utilidades acumuladas	1,748,922	1%
Resultado del ejercicio (Ganancia)	4,083,105	3%
Total pasivo y patrimonio	157,061,004	100%

Fuente: Elaborado con base en la información proporcionada por la muestra tipo.

Para el año 2016, la composición de los activos es la siguiente:

Activo corriente	98%
Activo no corriente	2%
Total	<u>100%</u>

Los clientes equivalen al 61% del total de los activos, que es la cuenta más relevante de todo el activo, seguido por los inventarios con 32%, lo cual provoca que exista una concentración en el activo corriente del 98%, dejando en 1% la participación de la propiedad, planta y equipo además de otros activos, que son las cuentas relevantes dentro del activo no corriente.

En cuanto a los pasivos, la composición es la siguiente:

Pasivo corriente	33%
Pasivo no corriente	44%
Patrimonio	23%
Total	<u>100%</u>

Los pasivos corrientes representan el 33% del total del pasivo y patrimonio; corresponde en 14% a cuentas por pagar a proveedores locales y en 12% a préstamos a corto plazo.

El pasivo no corriente está conformado en un 44%, de forma relevante las cuentas por pagar a largo plazo representan el 43% del total del pasivo y patrimonio, lo cual corresponde principalmente a financiamiento para compra de inventario.

En el área del patrimonio, durante el año 2016 se obtuvo una ganancia del 3% del total del pasivo y patrimonio.

4.3.1 Indicadores de rentabilidad año 2016

Los indicadores de rentabilidad para el año 2016 fueron los siguientes:

- **Margen bruto (de utilidad):**

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Margen bruto (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad bruta (ganancia bruta)}}{\text{Ventas netas}} = \frac{87,810,495}{269,637,091} = 0.33 = 33\%$$

Este resultado, indica que las ventas de la empresa generaron 33% de utilidad bruta, es decir, que por cada Q1.00 vendido en el año, se generaron Q0.33 de utilidad.

- **Margen operacional (de utilidad):**

Determinado por:

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

Para obtener la utilidad operacional, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad operacional} = \text{Ganancia bruta} - (\text{gastos de venta} + \text{gastos de administración})$$

$$\text{Utilidad operacional} = 87,810,495 - (53,838,825 + 20,741,064)$$

$$\text{Utilidad operacional} = 13,230,606$$

Con los datos de las ventas y la utilidad operacional, se determina el margen operacional:

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas (ventas)}} = \frac{13,230,606}{269,637,091} = 0.05 = 5\%$$

El resultado indica que la utilidad operacional corresponde al 5% de las ventas netas, esto es, que por cada Q1.00 vendido en el año, se reportaron Q0.05 de utilidad operacional. El margen operacional, es muy importante dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, debido a que indica si el negocio es lucrativo o no, independientemente de la forma como ha sido financiado.

- **Margen neto (de utilidad):**

Se obtiene al aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Margen neto (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad neta (resultado integral del año)}}{\text{Ventas netas}} = \frac{4,083,105}{269,637,091} = 0.02 = 2\%$$

El margen neto (de utilidad) para el año 2016 es positivo, lo cual indica que se obtuvo una ganancia del 2% que equivale a decir que por cada Q1.00 vendido, se generó una ganancia de Q0.02.

- **Rendimiento del patrimonio**

Para determinar el rendimiento del patrimonio se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta (resultado integral del año)}}{\text{Patrimonio}} = \frac{4,083,105}{35,907,452} = 0.11 = 11\%$$

Al determinar el rendimiento del patrimonio, se establece que los dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 11%.

- **Rendimiento del activo total**

El rendimiento del activo total se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta (resultado integral del año)}}{\text{Activo total bruto}}$$

Para determinar el activo total bruto, se consideran las estimaciones, depreciaciones y amortizaciones, según información proporcionada por la muestra tipo, los montos son:

- Estimaciones Q270,750.00
- Depreciaciones Q4,145,006.00
- Amortizaciones Q1,982.00

Activo total bruto = Activo total + estimaciones + depreciaciones + amortizaciones

Activo total bruto = 157,061,004 + 270,750 + 4,145,006 + 1,982 = 161,478,742

Ya obtenidos los datos, se calcula el rendimiento del activo total:

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total bruto}} = \frac{4,083,105}{161,478,742} = 0.03 = 3\%$$

El rendimiento del activo total da como resultado 3%, lo que significa que la utilidad neta con respecto al activo total, generó una ganancia del 3%, que indica que por cada Q1.00 invertido en activo total, se generó una ganancia de Q0.03. La empresa mostró la capacidad del activo para producir utilidades.

4.3.2 Mitigación de riesgos operativos

Posterior a la implementación del modelo de gestión GRC, la empresa mitigó riesgos operativos de la siguiente forma:

Se crearon políticas y procedimientos para gestionar los riesgos de los accesos en el sistema informático de la empresa, se implementó un módulo específico que contiene una biblioteca de reglas, las cuales incluyen funciones, riesgos y controles mitigantes para garantizar una adecuada gestión de riesgos. Se establecieron políticas y procedimientos para la administración de roles de usuarios en el sistema informático, además de implementar un módulo específico que obliga a la empresa a realizar la gestión de roles bajo las mejores prácticas.

Se establecieron las atribuciones de los trabajadores de la empresa, creando puestos de trabajo, esto generó una adecuada segregación de funciones. Se crearon políticas y procedimientos para la gestión de los usuarios, la cual se centralizó en un módulo específico, las validaciones y aprobaciones se hacen de acuerdo a la política establecida, las funciones de monitoreo y supervisión fueron asignadas a personal capacitado para ello.

4.4 Estados financieros proyectados

Al tomar como base las variaciones de los estados de resultados de los años 2013, 2014, 2015 y 2016, se efectuó la proyección del estado de resultados del año 2017, considerando la implementación del modelo de gestión GRC durante el año 2016. A continuación se presenta el proceso para la proyección del estado de resultados del año 2017:

Tabla 5: Estados de resultados años 2016, 2015, 2014 y 2013

COMPAÑÍA, S. A.

ESTADOS DE RESULTADOS Y OTRO RESULTADO INTEGRAL

POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016, 2015, 2014 y 2013

(Expresados en Quetzales)

	2016	2015	2014	2013
Ventas	269,637,091	220,086,560	262,273,331	258,591,452
Costo de Ventas	<u>181,826,596</u>	<u>150,421,793</u>	<u>203,623,355</u>	<u>193,943,589</u>
GANANCIA BRUTA	87,810,495	69,664,766	58,649,976	64,647,863
Gastos de venta	(53,838,825)	(36,788,582)	(26,385,046)	(25,859,145)
Gastos de administración	(20,741,064)	(26,182,485)	(25,418,692)	(28,445,060)
Intereses ganados	221,929	92,046	61,945	75,435
Otros ingresos	6,938,337	4,838,126	5,797,758	5,367,977
Intereses gastos	(11,187,037)	(9,307,565)	(5,012,319)	(5,235,112)
Otros gastos	<u>(5,120,730)</u>	<u>(4,755,031)</u>	<u>(5,387,116)</u>	<u>(5,380,129)</u>
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	<u>4,083,105</u>	<u>(2,438,725)</u>	<u>2,306,506</u>	<u>5,171,829</u>

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la muestra tipo.

Aplicando el método de tendencias, se estiman las ventas para el año 2017 de la siguiente forma:

No.	Año	Ventas	Cálculos	
0	2013	258,591,452		
1	2014	262,273,331	Ventas año 1 – ventas año 0	3,681,879
2	2015	220,086,560	Ventas año 2 – ventas año 1	-42,186,772
3	2016	269,637,091	Ventas año 3 – ventas año 2	49,550,531
			Suma	11,045,639
	Variación promedio		Suma / 3	3,681,880

Fórmula:

$$y = a + b x$$

y = ventas 2017

a = ventas 2013

b = variación promedio

x = No. de año a proyectar

Sustituyendo valores:

$$a = 258,591,452$$

$$b = 3,681,880$$

$$x = 4$$

$$y = 258,591,452 + (3,681,880) (4)$$

$$y = \mathbf{273,318,970}$$

Se estima que las ventas para el año 2017 serán de Q273,318,970, generando un crecimiento del 1.37 %.El resultado anterior se obtuvo de la siguiente forma:

$$\text{Crecimiento} = ((\text{ventas año 2017} / \text{ventas año 2016}) * 100) - 100$$

$$\text{Crecimiento} = ((273,318,970 / 269,637,091)*100) - 100$$

$$\text{Crecimiento} = 1.37 \%$$

Al tomar como base las ventas proyectadas y mantener el porcentaje de costos y gastos del año 2016, se proyecta el estado de resultados para el año 2017:

Tabla 6: Estado del resultado y otro resultado integral proyectado año 2017

COMPAÑÍA, S. A.

**ESTADO DEL RESULTADO Y OTRO RESULTADO INTEGRAL
PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

(Expresados en Quetzales)

	2017	%
Ventas	273,318,970	100%
Costo de Ventas	<u>184,309,428</u>	<u>67%</u>
GANANCIA BRUTA	89,009,542	33%
Gastos de venta	(54,573,991)	-20%
Gastos de Administración	(21,024,282)	-8%
Intereses ganados	224,959	0%
Otros ingresos	7,033,079	3%
Intereses gastos	(11,339,795)	-4%
Otros gastos	<u>(5,190,652)</u>	<u>-2%</u>
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	<u><u>4,138,860</u></u>	<u><u>2%</u></u>

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la muestra tipo.

Con la proyección del estado del resultado y otro resultado integral para el año 2017, se estima que los costos y gastos se mantendrán en un porcentaje igual al del año 2016, tomando como base la proyección de las ventas netas.

Se prevé que el resultado del ejercicio será positivo en 2%, monetariamente aumentará en Q55,755.00 respecto del año 2016.

Para proyectar el estado de situación financiera del año 2017, se tomaron los siguientes criterios, según la operación y necesidades de la muestra tipo:

1. Se requiere un saldo de efectivo mínimo de Q6,000,000 para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.
2. En promedio, los clientes representan un aproximado de 45 días de ventas. Se proyectó un monto de Q273,318,970 de ventas, asimismo se recupera un 30% del saldo anterior. El saldo se obtiene de: $(45 \text{ días} / 360 \text{ días}) * 273,318,970 \text{ ventas } 2017 + 67,270,675 \text{ saldo del año anterior}$.
3. El inventario debe permanecer en un 15.5% de aumento con respecto al año anterior.
4. No se estima adquisición de equipo nuevo, por lo que la cuenta propiedades, planta y equipo será igual que el año anterior. Únicamente se restan las depreciaciones por Q99,933.00.
5. Las inversiones a largo plazo se mantienen sin cambios.
6. Marcas y patentes disminuye con la amortización de Q1,982.00 anuales.
7. Los depósitos en garantía se estima que aumenten en 10%, dado que será necesaria la apertura de nuevos locales para la venta de productos.
8. Las mejoras en propiedad arrendada representan un 70% más que el saldo de depósitos en garantía.
9. Las compras representan un 90% de las ventas anuales, que en este caso sería Q 245,987,073.00. $(Q273,318,970 * 90\%)$
10. De la misma forma, la empresa ha logrado buenos acuerdos con los proveedores, por lo que en promedio necesitan 70 días para saldar las

deudas, entonces las cuentas por pagar equivalen a $Q47,175,603.00 = (70 \text{ días} / 365 \text{ días} * 245,987,073 \text{ compras})$

11. Se estima una disminución del 20% en acreedores comerciales.
12. Los préstamos a corto plazo permanecen sin cambios, dado que a final de cada año se hace la regularización con los préstamos a largo plazo.
13. Los sueldos y prestaciones por pagar aumentan en 31%, que incluye provisión de aguinaldo, bono 14 y vacaciones.
14. Los impuestos por pagar representan Q1,800,000.00.
15. Las provisiones permanecen sin cambios.
16. Las cuentas por pagar a largo plazo disminuyen por reclasificación a préstamos a corto plazo.
17. Se estima que las indemnizaciones por pagar aumenten en 18.33%
18. Las cuentas de patrimonio permanecen sin cambios.
19. El saldo de utilidades acumuladas es la suma de la ganancia del ejercicio más el saldo de utilidades acumuladas, ambas del año anterior.

Al aplicar los criterios mencionados anteriormente, el estado de situación financiera proyectado para el año 2017, queda de la siguiente forma:

Tabla 7: Estado de situación financiera proyectado al 31/12/2017
COMPAÑÍA, S. A.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - PROYECTADO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

(Expresados en Quetzales)

ACTIVO		%
ACTIVO CORRIENTE:	165,344,125	98%
Efectivo	6,000,000	4%
Clientes - neto	101,435,547	60%
Inventarios - neto	57,908,578	34%
ACTIVO NO CORRIENTE:	2,849,523	2%
Propiedad, planta y equipo - neto	1,823,907	1%
Inversiones a largo plazo	667	0%
Intangibles	4,143	0%
Otros activos	1,020,806	1%
Total activo	168,193,648	100%
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO CORRIENTE:	77,899,098	46%
Cuentas por pagar	47,175,603	28%
Préstamos	19,243,961	11%
Acreedores	5,516,084	3%
Sueldos y prestaciones por pagar	1,942,070	1%
Provisiones	2,221,380	1%
Impuestos por pagar	1,800,000	1%
PASIVO NO CORRIENTE:	50,248,238	30%
Cuentas por pagar	48,344,691	29%
Provisión para indemnizaciones laborales	1,903,547	1%
Total pasivo	128,147,336	76%
PATRIMONIO:	40,046,312	24%
Capital social común	26,497,085	16%
Aportes por capitalizar	2,953,863	2%
Reserva legal	624,477	0%
Utilidades acumuladas	5,832,027	3%
Resultado del ejercicio (Ganancia)	4,138,860	2%
Total pasivo y patrimonio	168,193,648	100%

Fuente: Elaborado con base en la información proporcionada por la muestra tipo.

Para el año 2017, la composición de los activos se estima de la siguiente forma:

Activo corriente	98%
Activo no corriente	2%
Total	<u>100%</u>

Los clientes serán el equivalente al 60% del total de los activos, seguidos por un 34% de inventarios que son importantes para cubrir las demandas del mercado, lo cual mantendrá una concentración en el activo corriente, dejando en 1% la participación de propiedad, planta y equipo y en 1% a los otros activos que seguirán siendo las cuentas relevantes dentro del activo no corriente.

En cuanto a los pasivos, la composición se estima de la siguiente forma:

Pasivo corriente	46%
Pasivo no corriente	30%
Patrimonio	24%
Total	<u>100%</u>

El pasivo está conformado en un 29% por las cuentas por pagar a largo plazo, lo cual corresponderá principalmente a financiamiento para compra de inventario que se importa.

Los pasivos corrientes serán del 46% del total del activo; se estima que corresponderán en un 28% a cuentas por pagar a proveedores locales y en un 11% a préstamos a corto plazo.

En el área del patrimonio, para el año 2017 se estima una ganancia del 2% del total del pasivo y patrimonio y las utilidades acumuladas serán del 3%.

4.4.1 Indicadores de rentabilidad año 2017

Los indicadores de rentabilidad para el año 2017 se estiman de la siguiente forma:

- **Margen bruto (de utilidad):**

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Margen bruto (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad bruta (ganancia bruta)}}{\text{Ventas netas}} = \frac{89,009,542}{273,318,970} = 0.33 = 33\%$$

Este resultado, indica que las ventas de la empresa podrán generar 33% de utilidad bruta, es decir, que por cada Q1.00 que se venda durante el año, se espera Q0.33 de utilidad.

- **Margen operacional (de utilidad):**

Determinado por:

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

Para obtener la utilidad operacional, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad operacional} = \text{Ganancia bruta} - (\text{gastos de venta} + \text{gastos de administración})$$

$$\text{Utilidad operacional} = 89,009,542 - (54,573,991 + 21,024,282)$$

$$\text{Utilidad operacional} = 13,411,269$$

Con los datos de las ventas y la utilidad operacional, se determina el margen operacional:

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} = \frac{13,411,269}{273,318,970} = 0.05 = 5\%$$

El resultado indica que la utilidad operacional corresponderá en 5% de las ventas netas, esto es, que por cada Q1.00 que se venda en el año, se reportará Q0.05 de utilidad operacional.

- **Margen neto (de utilidad):**

Se obtiene al aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Margen neto (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad neta (resultado integral del año)}}{\text{Ventas netas}} = \frac{4,138,860}{273,318,970} = 0.02 = 2\%$$

El margen neto (de utilidad) para el año 2017 se estima como positivo, lo cual indica que se tendrá una ganancia del 2% que equivale a decir que por cada Q1.00 que se venda, se generará una ganancia de Q0.02.

- **Rendimiento del patrimonio**

Para determinar el rendimiento del patrimonio se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta (resultado integral del año)}}{\text{Patrimonio}} = \frac{4,138,860}{40,046,312} = 0.10 = 10\%$$

Al determinar el rendimiento del patrimonio, se establece que los dueños de la empresa obtendrán un rendimiento sobre su inversión del 10%.

- **Rendimiento del activo total**

El rendimiento del activo total se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta (resultado integral del año)}}{\text{Activo total bruto}}$$

Para determinar el activo total bruto, se consideran las estimaciones, depreciaciones y amortizaciones, según información proyectada, los montos son:

- Estimaciones Q270,750.00
- Depreciaciones Q4,244,939.00
- Amortizaciones Q3,964.00

Activo total bruto = Activo total + estimaciones + depreciaciones + amortizaciones

$$\text{Activo total bruto} = 168,193,648 + 270,750 + 4,244,939 + 3,964 = 172,713,301$$

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total bruto}} = \frac{4,138,860}{172,713,301} = 0.02 = 2\%$$

El rendimiento del activo total dará como resultado 2%, lo que significa que la utilidad neta con respecto al activo total, generará una ganancia del 2%, que indica que por cada Q1.00 invertido en activo total, se generará una ganancia de Q0.02.

5. ANÁLISIS FINANCIERO DE IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN GRC – GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO –

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación relacionados con el análisis financiero de la implementación del modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento – en empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala para los años 2015, 2016 y 2017 proyectado.

5.1 Comparación de estados financieros

A continuación, se presenta el comparativo de los estados del resultado y otro resultado integral, el análisis vertical de cada uno y un análisis de la situación:

Tabla 8: Estados del resultado y otro resultado integral comparativos

COMPAÑÍA, S. A.

ESTADOS DEL RESULTADO Y OTRO RESULTADO INTEGRAL

POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 y 2016 y proyectado 2017
(Expresados en Quetzales)

	Año 2017 - proyectado		Año 2016 - real		Año 2015 - real	
Ventas	273,318,970	100%	269,637,091	100%	220,086,560	100%
Costo de Ventas	184,309,428	67%	181,826,596	67%	150,421,793	68%
GANANCIA BRUTA	89,009,542	33%	87,810,495	33%	69,664,766	32%
Gastos de venta	(54,573,991)	-20%	(53,838,825)	-20%	(36,788,582)	-17%
Gastos de administración	(21,024,282)	-8%	(20,741,064)	-8%	(26,182,485)	-12%
Intereses ganados	224,959	0%	221,929	0%	92,046	0%
Otros ingresos	7,033,079	3%	6,938,337	3%	4,838,126	2%
Intereses gastos	(11,339,795)	-4%	(11,187,037)	-4%	(9,307,565)	-4%
Otros gastos	(5,190,652)	-2%	(5,120,730)	-2%	(4,755,031)	-2%
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	4,138,860	2%	4,083,105	2%	(2,438,725)	-1%

Fuente: Elaborado con base en la información proporcionada por la muestra tipo.

Al comparar los estados del resultado y otro resultado integral de los años 2015, 2016 y 2017, se pueden resaltar variaciones de la siguiente manera:

Las ventas del año 2015 estuvieron influenciadas por las transacciones no autorizadas que realizaron varios trabajadores, cuando cambiaban el costo y precio de los artículos para venderlos al precio y costo de otros, que eran de menor valor, por lo que las ventas fueron menores. La implementación del modelo de gestión GRC, permitió controlar y restringir las transacciones que todos los usuarios podían realizar, es por ello que aumentaron las ventas durante el año 2016 y se estima que crecerán aún más para el año 2017, según el método de tendencias que se aplicó y según el crecimiento de la demanda de motocicletas en el país.

El incremento en los gastos de ventas fue de 3% para el año 2016, afectado principalmente por los despidos del personal involucrado en el uso no autorizado de transacciones y por el aumento de ventas para los años siguientes. Para el año 2016 los gastos de administración disminuyeron por reestructuración de personal. Otro cambio importante en los estados del resultado y otro resultado integral, fue el de los otros ingresos, principalmente por los otros ingresos que se recibieron en el 2016 por Q6,938,377.00 y se estima que se seguirán recibiendo en el 2017 en 3% del total de las ventas.

Si bien las variaciones del resultado del ejercicio en términos porcentuales, no son significativos, cobra relevancia en cifras, dado a que para el año 2015 se obtuvo una pérdida de Q2,438,725.00 y para el año 2016, después de la implementación del modelo de gestión GRC, el resultado del ejercicio fue una ganancia de Q4,083,105.00. Ganancia que se estima mantener y aumentar para el año 2017, al controlar y mitigar todos los riesgos a los cuales estaba expuesta la empresa, proyectando una ganancia de Q4,138,860.00.

Tabla 9: Estados de situación financiera comparativos**COMPAÑÍA, S. A.****ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2016 y PROYECTADO 2017

(Expresados en Quetzales)

	Año 2017 - proyectado		Año 2016 - real		Año 2015 - real	
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE:	165,344,125	98%	154,178,207	92%	199,504,452	99%
Efectivo	6,000,000	4%	7,940,937	5%	6,790,534	3%
Clientes - neto	101,435,547	60%	96,100,965	57%	159,573,670	79%
Inventarios - neto	57,908,578	34%	50,136,305	30%	33,140,247	16%
ACTIVO NO CORRIENTE:	2,849,523	2%	2,882,797	2%	1,678,124	1%
Propiedad, planta y equipo - neto	1,823,907	1%	1,923,840	1%	1,308,374	1%
Inversiones a largo plazo	667	0%	667	0%	667	0%
Intangibles	4,143	0%	6,125	0%	8,107	0%
Otros activos	1,020,806	1%	952,165	1%	360,975	0%
Total activo	168,193,648	100%	157,061,004	100%	201,182,576	100%
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE:	77,899,098	46%	51,847,409	31%	85,077,383	43%
Cuentas por pagar	47,175,603	28%	21,855,416	13%	40,521,879	20%
Préstamos	19,243,961	11%	19,243,961	11%	38,023,872	19%
Acreedores	5,516,084	3%	6,895,105	4%	1,925,804	1%
Sueldos y prestaciones por pagar	1,942,070	1%	1,482,496	1%	812,299	0%
Provisiones	2,221,380	1%	2,221,380	1%	2,008,310	2%
Impuestos por pagar	1,800,000	1%	149,051	0%	1,785,219	1%
PASIVO NO CORRIENTE:	50,248,238	30%	69,306,143	41%	80,988,740	40%
Cuentas por pagar Provisión para indemnizaciones laborales	48,344,691	29%	67,588,652	40%	79,825,302	40%
Provisión para indemnizaciones laborales	1,903,547	1%	1,717,491	1%	1,163,438	1%
Total pasivo	128,147,336	76%	121,153,552	72%	166,066,123	84%
PATRIMONIO:	40,046,312	24%	35,907,452	22%	35,116,453	17%
Capital social común	26,497,085	16%	26,497,085	17%	26,497,085	13%
Aportes por capitalizar	2,953,863	2%	2,953,863	2%	2,953,863	1%
Reserva legal	624,477	0%	624,477	0%	624,477	0%
Utilidades acumuladas	5,832,027	3%	1,748,922	1%	7,479,753	4%
Resultado del ejercicio	4,138,860	2%	4,083,105	2%	(2,438,725)	-1%
Total pasivo y patrimonio	168,193,648	100%	157,061,004	100%	201,182,576	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la muestra tipo.

Al analizar las variaciones, se determina una disminución de los clientes para los años 2016 y 2017, esto por la recuperación de las cuentas por cobrar; también se dio un crecimiento del 16% en los inventarios para el año 2016 con respecto al año 2015, afectado por la recepción de mercadería importada.

Dentro del pasivo, las principales variaciones, corresponden a la clasificación en pasivo corriente y pasivo no corriente, de las cuentas por pagar a corto y largo plazo respectivamente, así como, el resultado del ejercicio que se estima, será positivo para el año 2017.

5.2 Índices de rentabilidad comparativos

A continuación se presentan los índices de rentabilidad comparativos:

- **Margen bruto (de utilidad)**

Año 2017 - proyectado	Año 2016 - real	Año 2015 - real
33%	33%	32%

El margen bruto de utilidad para el año 2015, era 1% menor que para los años 2016 y 2017; si bien pareciera que no es una variación significativa, sí es importante, debido a que evidencia que se obtuvo y se obtendrá una utilidad mayor, después de la implementación del modelo de gestión GRC.

- **Margen operacional (de utilidad)**

Año 2017 - proyectado	Año 2016 - real	Año 2015 - real
5%	5%	3%

Para el año 2015 el margen operacional fue menor al del año 2016, lo cual indica que la empresa mejoró la utilidad operacional por cada quetzal vendido. La proyección para el año 2017 se estima igual que para el año 2016.

- **Margen neto (de utilidad)**

Año 2017 - proyectado	Año 2016 - real	Año 2015 - real
2%	2%	-1%

El margen neto para el año 2015 fue negativo, influido principalmente por los egresos no operacionales. Este índice mejoró para el año 2016 en 3% (1% negativo para el año 2015, más 2% positivo para el año 2016), se estima que se mantendrá para el año 2017, evidenciando que se tendrá un control más adecuado de los gastos operacionales y del costo de ventas.

- **Rendimiento del patrimonio**

Año 2017 - proyectado	Año 2016 - real	Año 2015 - real
10%	11%	-7%

De todos los indicadores de rentabilidad analizados, el rendimiento del patrimonio fue el que más se afectó, tanto negativa como positivamente. Del año 2015 para el año 2016 la mejora fue de 16% (considerando que, en el año 2015, fue negativo en 7% y para el año 2016 fue positivo en 9%). Se estima que para el año 2017 aumentará en 1%, lo cual es muy importante para los socios de la

empresa, debido a que su inversión generará beneficios gracias a la implementación del modelo de gestión GRC.

- **Rendimiento del activo total**

Año 2017 - proyectado	Año 2016 - real	Año 2015 - real
2%	3%	-1%

El rendimiento del activo total para el año 2015 fue negativo en 1%, lo cual demostró que el activo total no generó ninguna utilidad, sin embargo, para el año 2016 sí generó una utilidad del 2% la que se estima se mantendrá para el año 2017, aspecto positivo si se considera que no se invirtió en activos ni se planea invertir durante el año 2017.

5.3 Comparación de la mitigación de riesgos operativos

A continuación se detalla la situación previa a la implementación del modelo de gestión GRC y la situación posterior a la implementación:

Situación previa a la implementación de GRC: Año 2015	Situación posterior a la implementación de GRC: Año 2016
No existen políticas ni procedimientos que definan la administración de roles de usuarios en el sistema informático.	Se establecieron políticas y procedimientos para la administración de roles de usuarios en el sistema informático, además de implementar un módulo específico que obliga a la empresa a realizar la gestión de roles.

Situación previa a la implementación de GRC: Año 2015	Situación posterior a la implementación de GRC: Año 2016
No existen políticas ni procedimientos para la gestión de riesgos de los accesos en el sistema informático.	Se elaboraron políticas y procedimientos para la gestión de riesgos de los accesos en el sistema informático. Se implementó un módulo específico que contiene una biblioteca de reglas las cuales incluyen funciones, riesgos y controles mitigantes.
No se han definido puestos de trabajo, por lo tanto no hay atribuciones específicas para los trabajadores, por lo que no existe segregación de funciones.	Se crearon puestos de trabajo, definiendo las atribuciones de cada uno, para garantizar una adecuada segregación de funciones.
No se tienen políticas y procedimientos para la gestión de los usuarios; las actividades que se realizan únicamente son para crear, cambiar y dar baja a los usuarios.	Se establecieron políticas y procedimientos para la gestión de los usuarios, centralizado en un módulo específico que permite que las validaciones y aprobaciones se efectúen de acuerdo a la política establecida.
No se monitorea ni supervisan las transacciones que realizan los usuarios.	Las funciones de monitoreo y supervisión fueron asignadas a personal capacitado para ello.

Situación previa a la implementación de GRC: Año 2015	Situación posterior a la implementación de GRC: Año 2016
No se efectúan inventarios del 100% de las bodegas y tiendas, únicamente se realizan inventarios anuales por los encargados de cada bodega y tienda.	Se crearon puestos de trabajo y se designó personal encargado de los inventarios periódicos del 100% de las bodegas y tiendas, los cuales se realizarán una vez al mes.

Tal como se detalla en el cuadro anterior, el modelo de gestión GRC, permitió identificar los principales riesgos operativos que afectaban a la empresa comercializadora de motocicletas; asimismo, permitió la creación de puestos de trabajo, roles y segregación de funciones, que fueron la base para la elaboración de políticas y procedimientos que permitieron gestionar los riesgos operativos.

CONCLUSIONES

1. La implementación del modelo de gestión GRC en las empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, dio como resultado incrementos en los índices de rentabilidad desde 1% hasta 18%; permitió además, mitigar 6 (seis) riesgos operativos y proyectó una ganancia del 2% como resultado del ejercicio para el año 2017, lo cual comprueba la hipótesis planteada.
2. La situación financiera de las empresas comercializadoras de motocicletas, cuando no mitigan sus riesgos operativos, puede ser negativa; para el caso objeto de estudio se obtuvo una pérdida del 1% al finalizar el año 2015, si bien el porcentaje puede parecer poco significativo, la pérdida en quetzales fue de Q 2,438,725.00.
3. Al evaluar la rentabilidad de las empresas comercializadoras de motocicletas en la implementación el modelo de gestión GRC, se determinó que el mismo permitió un aumento del 1% en el margen bruto, aumento de 2% en el margen operacional, aumento de 3% en el margen neto, aumento del 18% en el rendimiento del patrimonio y aumento del 4% del activo total.
4. La proyección del estado del resultado y otro resultado integral del año 2017, posterior a la implementación del modelo de gestión GRC, se estima será de Q 4,138,860.00 que representa el 2% de las ventas netas, lo cual es beneficioso, comparado con el año 2015 cuando se obtuvo una pérdida de Q 2,438,725.00 que representa el -1% del total de las ventas netas.
5. Los beneficios en la mitigación de riesgos operativos, se dieron principalmente por la elaboración de políticas y procedimientos para establecer roles, monitoreo, segregación de funciones y los inventarios periódicos al 100% de las bodegas y tiendas,

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que las empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, analicen la conveniencia de implementar el modelo de gestión GRC, según el sistema informático que utilicen, para que puedan mejorar su rentabilidad, mitigar riesgos operativos e incrementar sus resultados al final de cada ejercicio contable.
2. Es importante que las empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, evalúen su situación financiera, así como los riesgos operativos a los que están expuestas para determinar la necesidad de implementar el modelo de gestión de riesgos GRC o bien, otro que se adecúe más a sus necesidades y operación.
3. Es imperante que evalúen la compatibilidad de los sistemas informáticos que utilizan, con el modelo de gestión GRC, a fin de considerar su implementación y así aprovechar los beneficios que este proporciona, además de mejorar sus índices de rentabilidad.
4. Es aconsejable que las empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, proyecten sus Estados Financieros con el fin de identificar, si la implementación del modelo de gestión GRC, coadyuvará para que los resultados sean positivos al finalizar el ejercicio contable.
5. Examinar y medir constantemente los riesgos operativos a los que se encuentran expuestas las empresas comercializadoras de motocicletas en Guatemala, para así implementar y ajustar los mitigadores necesarios que permitan minimizar su exposición al riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y documentos

1. Avila Bustos, Juan Carlos. (2005), Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real. Trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Bogotá D.C.
2. Banco Interamericano de Desarrollo. (1999). Gestión de riesgos financieros: un enfoque práctico para los países latinoamericanos. Washington, D.C. Soler Ramos, José A.; Staking, Kim B.; Ayuso Calle, Alfonso; Beato, Paulina; Botín O'Shea, Emilio; Escrig Meliá, Miguel; Falero Carrasco, Bernardo.
3. Besley, Scott y Brighman, Eugene. (2009). Fundamentos de administración financiera. México D.F. Cengage Learning Editores. 14ª edición.
4. Block, Stanley B.; Hirt, Geoffrey A.; Danielsen, Bartley R. (2013). Fundamentos de Administración Financiera. México. Mc Graw Hill. 14ª edición.
5. Casares San José-Martí, Isabel. (2013). Proceso de gestión de riesgos y seguros en las empresas. España. Casares, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L. Primera edición.
6. De Lara Haro, Alfonso. (2008). Medición y control de riesgos financieros. México. Editorial Limusa. Tercera Edición.
7. Deloitte. (2007). Economía y Negocios, de la A a la Z. Madrid. Editorial Espasa Calpe.
8. Dickinson, Gerry. (1997). Administración del Riesgo Empresarial, los documentos de Ginebra sobre el Riesgo y Seguros. Número 82. Páginas 76 a 85.

9. Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J. (2012). Principios de administración financiera. México. Pearson Educación. Decimosegunda edición.
10. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana. Sexta Edición.
11. IICA/CATIE. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (1999). Redacción de Referenciar Bibliográficas: Normas Técnicas del IICA Y CATIE. Turrialba, Costa Rica. Biblioteca Conmemorativa Orton. 4ª. Edición.
12. Ortiz Anaya, Héctor. (2011). Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. Colombia. Universidad Externado de Colombia. 14º edición.
13. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Documentación Vitalino Girón Corado. (2001). Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Licda. Dina Jiménez de Chang. 2ª. Edición.
14. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Guía metodológica para la elaboración del plan e informe de investigación de postgrado de Ciencias Económicas.
15. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias.

Documentos electrónicos y páginas web

16. Beyond economics. (2017). Recuperado de http://beyondeconomics.es/que_es_el_grc/
17. Club beta motos. (2017). Recuperado de http://www.clubbetamotos.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=53:historia-de-la-motocicleta&catid=37:algo-para-leer&Itemid=54
18. Deloitte. (2009). Antecedentes del gobierno, riesgo y cumplimiento. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/.../Go bierno .../antecedentes-grc.p>
19. Deloitte. (2010). Uniendo al Gobierno GRC. Recuperado de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/.../mx\(es-mx\)ServiciosGRC.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/.../mx(es-mx)ServiciosGRC.pdf)
20. Deloitte (2016). Guía rápida de las NIIF 2016. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/160817-Guia-rapida-NIIF-2016.pdf>
21. García, Juan Carlos. (2015). Revista Motores y Más. Edición 83. Recuperado de: <http://motoresymas.com/sitio/edicion-no-83/honda-en-guatemala/>
22. Gobierno de Tamaulipas. (2017). Documento de Funcionalidad. Gobierno Riesgo y Cumplimiento. Recuperado de: <http://plataformaunica.tamaulipas.gob.mx/wp-content/uploads/2012/01/ Gobierno-de-Tamaulipas-GRC.pdf>
23. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. Manuales de investigación aplicada. Recuperado de http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/manuales_de_investigacion_aplicada.html
24. Hero MotoCorp. (2017). Recuperado de <http://www.heromotocorp.com/sp-gt/>

25. Honda Argentina. (2017). Recuperado de <http://www.honda.com.ar/honda-historia.php>
26. Mayor Servicios, S.A. (2017). Recuperado de www.masesa.com
27. OCEG. (2008). Recuperado de: <http://www.oceg.org/>
28. Real Academia Española. (2017). Recuperado de: <http://www.rae.es/>
29. Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-. (2017). Recuperado de <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/estadisticas/47-estadisticas-tributarias/334-indicadores-tributarios.html>
30. Suzuki. (2017). Recuperado de: www.suzuki.com.gt
31. Suzuki Argentina. (2017). Recuperado de: <http://www.suzukimotos.com.ar/historia>
32. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. Finanzas I, Análisis Financiero, Tendencias. (2017). México. Recuperado de: <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/12%20tendencias.pdf>
33. Yamaha (2017). Recuperado de: <https://www.yamaha-motor.eu/es/experience/history/index.aspx>

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista al líder del equipo de implementación del modelo de gestión GRC – gobierno, riesgo y cumplimiento –.

Pregunta 1:	¿Por qué surgió la necesidad de un modelo de gestión de riesgos operativos?
Pregunta 2:	¿Consideraron otras opciones de modelos de gestión?
Pregunta 3:	¿Por qué se decidieron por GRC?
Pregunta 3:	¿Cuáles eran los riesgos a los que se encontraban expuestos?
Pregunta 4:	¿Cómo se llevó a cabo el proceso de implementación?
Pregunta 5:	¿Cuánto tiempo duró el proceso de implementación?
Pregunta 6:	¿Cuál fue el resultado de la implementación del modelo de gestión?

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estado del resultado y otro resultado integral del 01/01/2015 al 31/12/2015.....	29
Tabla 2: Estado de situación financiera al 31/12/2015	30
Tabla 3: Estado del resultado y otro resultado integral del 01/01/2016 al 31/12/2016.....	38
Tabla 4: Estado de situación financiera al 31/12/2016	39
Tabla 5: Estados de resultados años 2016, 2015, 2014 y 2013	44
Tabla 6: Estado del resultado y otro resultado integral proyectado año 2017.....	46
Tabla 7: Estado de situación financiera proyectado al 31/12/2017	49
Tabla 8: Estados del resultado y otro resultado integral comparativos	54
Tabla 9: Estados de situación financiera comparativos	56