

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA Y
ACCESORIOS, UBICADA EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

FABIÁN ARNOLDO LÓPEZ MÉNDEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA Y
ACCESORIOS, UBICADA EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

FABIÁN ARNOLDO LÓPEZ MÉNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ENERO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto Quinto, inciso 5.9, subinciso 5.9.2 del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo
SECRETARIO:	Lic. Guillermo Rafael Recinos Herrera
EXAMINADOR:	Lic. Sergio Eduardo Centeno Martínez

Guatemala 29 de mayo de 2018

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos
Ciudad

Señor Decano:

El motivo es para presentarle al estudiante Fabián Arnoldo López Méndez a quien fui asignado como asesor en su trabajo de tesis denominado "Planificación financiera a corto plazo para una empresa comercializadora de ropa y accesorios, ubicada en la ciudad de Guatemala" esto con el fin que el mismo sea aceptado para su revisión, discusión y sustentar su defensa en el examen privado de tesis, por lo que mi dictamen al respecto es el siguiente:

La investigación fue realizada por el sustentante siguiendo los pasos metodológicos propuestos en cuanto a recolección, análisis e interpretación de la información, habiendo profundizado en la misma.

Me fue presentado un informe preliminar sobre la investigación, el cual de común acuerdo, se le formularon las ampliaciones que se estimaron conveniente a efecto de redactar el informe que se adjunta.

El trabajo realizado, en mi opinión reúne los requisitos exigidos, por lo que recomiendo su aprobación para ser presentado por el estudiante Fabián Arnoldo López Méndez en su Examen Privado de Tesis, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme, atentamente.



Lic. Cruz Roberto Hurtado Yecute
Administrador de Empresas
Colegiado 13029

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0060-2019
Guatemala, 04 Febrero de 2019

Estudiante
FABIÁN ARNOLDO LÓPEZ MÉNDEZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Sexto, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 01-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de enero de 2019, que en su parte conducente dice:

"SEXTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

6.1 Graduaciones

6.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

FABIÁN ARNOLDO LÓPEZ MÉNDEZ	201011009	"PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA Y ACCESORIOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"
-----------------------------	-----------	--

30. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

A DIOS

Por ser la luz que alimenta mi vida día a día.

A MIS PADRES

Fredy y Ana por todas las enseñanzas y cuidados que me han dado. Definitivamente ustedes son los pilares de mi vida, los quiero mucho.

A MIS HERMANOS

Fredy, Fabiola, Frank y ahora Ceci, son la razón de mi alegría y felicidad.

A MI TÍA Y TÍO POSTIZO

Dora y Fredy, su perseverancia me ha demostrado que todo lo podemos alcanzar.

A MIS DOCENTES

Licenciada Astrid Reina de Morales, Licenciado Edgar Polanco, Licenciada Elisa Rojas, Licenciado Roberto Hurtado y a todos los docentes del área de administración financiera porque demuestran su pasión y entrega que tienen por esta casa de estudio, sin duda, excelentes catedráticos.

A MIS AMIGAS DEL

COLEGIO

Fernanda y Wendy, que a pesar de la distancia han estado conmigo y me han demostrado que nuestra amistad es lo máximo.

A MIS AMIGOS DE LA USAC Ruth, Gabriela, Marcy, Joanna, Carmen, Jackeline, Lizbeth, Wagner, su apoyo fue fundamental y sin ustedes, este proceso no hubiera sido divertido.

A MIS AMIGOS DEL

VOLUNTARIADO

Elisa Salguero, Pilar, Elisa Vega, Jorge, Jacobo, Ariel, Mao, Ilia, Javier, Ligia, Irma, Cecilia, David, Oscar, Claudia, Anne, Ingri, Silvia, Nilda, Kharlos †, Fernanda †, los conocí en el mejor momento de mi vida, y no solo me enseñaron lo alegre que es servir al prójimo sino también que en los buenos y malos momentos siempre vamos a estar juntos y apoyándonos.

A MIS AMIGOS DE

LA VIDA

Vivi, Mafer, Nohemí, Gabriel, Ronaldo, Zuly, Javier, Marielos, Mariela, Joel, Luis, Gerson, Alejandro, Edith, Margory, Dimitri, Cindy, los quiero y agradezco a Dios por tenerlos y porque me demuestran que siempre voy a contar con ustedes. Sin duda son el mejor regalo.

A

la tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala por las oportunidades académicas y por las enseñanzas de vida que he aprendido durante este caminar.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Clasificación de empresas	1
1.1.1.1 Según su actividad	2
1.1.1.2 Según su capital	2
1.1.1.3 Según su forma jurídica	3
1.1.2 Empresa comercial	3
1.2 Planeación	4
1.2.1 Filosofía empresarial	6
1.2.2 Planeación administrativa	6
1.2.2.1 Planeación táctica	6
1.2.2.2 Planeación operativa	7
1.2.3 La planificación y los flujogramas en la representación de procedimientos y procesos	7
1.2.3.1 Flujograma	8
1.2.3.2 Características, tipos, simbología, diseño y elaboración	8
1.2.4 Planificación financiera	11
1.2.4.1 Planificación financiera a corto plazo	13
1.2.4.2 Elementos básicos de la planificación financiera a corto plazo	14
1.2.5 Análisis e interpretación de los estados financieros	14
1.2.5.1 Estructura de los estados financieros	14
1.2.5.2 Análisis financiero	15
a) Análisis vertical	16
b) Análisis horizontal	17

Contenido	Página
c) Índices financieros	17
1.2.6 Administración de liquidez	22
1.2.6.1 Presupuesto de efectivo	22
1.2.6.2 Cómo elaborar un presupuesto de efectivo	23
1.2.6.3 Pronóstico	24
1.2.6.4 Métodos de análisis de series de tiempo	24
1.2.7 Administración de las cuentas por cobrar	26
1.2.7.1 Cuentas incobrables	27
1.2.7.2 Políticas de crédito	28
1.2.8 Administración de las cuentas por pagar	32
1.2.9 Administración de inventarios	33
1.2.9.1 Costos del inventario	34
1.2.9.2 Técnicas de administración de inventarios	34

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA Y ACCESORIOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología utilizada	40
2.2 Unidad de análisis	40
2.2.1 Antecedentes	40
2.2.1.1 Estructura organizacional	41
2.3 Análisis de la situación actual de la planificación financiera	41
2.3.1 Planeación financiera a corto plazo	42
2.3.2 Análisis financiero y económico	43
2.3.2.1 Balance general	44
2.3.2.2 Análisis vertical estado de resultados	52
2.3.2.3 Análisis del estado de flujo de efectivo	57

Contenido	Página
2.3.3 Análisis financiero	57
2.3.4 Presentación de resultados	57
2.3.5 Presupuesto	57
2.3.6 Pronósticos	59
2.3.7 Administración del efectivo	61
2.3.8 Administración de créditos y cobros	62
2.3.9 Administración de cuentas por pagar	66
2.3.10 Administración de inventarios	66
2.3.11 Presentación de normas y procedimientos	68
2.3.12 Principales hallazgos del proceso de planeación financiera a corto plazo	68

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA Y ACCESORIOS

3.1 Objetivos	75
3.1.1 Objetivo general	75
3.1.2 Objetivos específicos	76
3.2 Proceso de planeación financiero a corto plazo propuesta	76
3.2.1 Misión del departamento financiero	76
3.2.2 Visión del departamento financiero	77
3.2.3 Objetivos, metas y estrategias a corto plazo del departamento financiero	77
3.2.3.1 Objetivo general	77
3.2.3.2 Objetivos específicos	77
3.2.3.3 Metas	78
3.2.3.4 Estrategias gerencia financiera	78
3.2.4 Herramientas de análisis de la situación financiera a corto plazo	78

Contenido	Página
3.2.4.1 Normas y procedimientos para el análisis vertical de estados financieros	79
a) Análisis vertical de estados financieros	79
3.2.5 Uso de razones financieras	83
3.2.5.1 Índice de liquidez	83
3.2.5.2 Índice de endeudamiento	85
3.2.5.3 Análisis económico	86
3.2.5.4 Índice de actividad	86
3.2.5.5 Índice de rentabilidad	90
3.2.6 Administración de las cuentas por cobrar	93
3.2.6.1 Objetivos, metas y estrategias para la administración de cuentas por cobrar	93
a) Condiciones y políticas de crédito	94
3.2.7 Herramientas financieras para otorgar créditos y cambiar políticas de crédito	98
3.2.7.1 Descuento por pronto pago	98
3.2.8 Administración de inventarios	100
3.2.8.1 Objetivos, metas, estrategias y políticas para la administración de inventarios	100
3.2.8.2 Herramientas de planificación, supervisión y control de inventarios	102
3.2.9 Administración de capital de trabajo	105
3.2.9.1 Administración del efectivo	106
3.2.9.2 Presupuesto de caja	106
a) Presupuesto de ingresos o flujo de entradas de efectivo	106
b) Presupuesto de egresos o flujo de salidas de efectivo	110
c) Presupuesto de efectivo	115
3.2.10 Resumen de la propuesta	124

Contenido	Página
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	130

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Balance general de empresa comercializadora de ropa y accesorios períodos 2012 a 2015	44
2	Estado de resultados de empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	52
3	Gastos de administración y ventas en promedio mensual del año 2015 de empresa comercializadora de ropa y accesorios	58
4	Ventas mensuales 2015 de empresa comercializadora de ropa y accesorios	59
5	Compras y gastos mensuales 2015 de empresa comercializadora de ropa y accesorios	60
6	Descuentos a ventas de empresa comercializadora de ropa y accesorios	65
7	Razones de liquidez de empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	83
8	Razones de endeudamiento de empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	85
9	Razones de actividad de empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	87
10	Razones de rentabilidad de empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	91
11	Sumatoria de venta año 2015 empresa comercializadora de ropa y accesorios	108
12	Cálculo de ecuación de venta año 2015 empresa comercializadora de ropa y accesorios	108
13	Proyección de venta año 2016 de empresa comercializadora de ropa y accesorios	110

No.	Contenido	Página
14	Sumatoria de compras año 2015 empresa comercializadora de ropa y accesorios	111
15	Cálculo de ecuación de compras año 2015 empresa comercializadora de ropa y accesorios	112
16	Proyección de compra año 2016 empresa comercializadora de ropa y accesorios	113
17	Cálculo de ecuación de gastos año 2015 empresa comercializadora de ropa y accesorios	114
18	Proyección de gastos año 2016 empresa comercializadora de ropa y accesorios	115
19	Cálculo de IVA año 2016 empresa comercializadora de ropa y accesorios	116
20	Cálculo de IVA por pagar año 2016 empresa comercializadora de ropa y accesorios	117
21	Cálculo de ISR año 2016 empresa comercializadora de ropa y accesorios	118
22	Cálculo trimestral de ISR año 2016 empresa comercializadora de ropa y accesorios	119
23	Propuesta de presupuesto de efectivo de enero a junio año 2016 empresa comercializadora de ropa y accesorios	120
24	Propuesta de presupuesto de efectivo de julio a diciembre año 2016 empresa comercializadora de ropa y accesorios	121
25	Resumen de propuesta de efectivo para el año 2016 empresa comercializadora de ropa y accesorios	123

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Porcentaje comparativo de la cuenta activo corriente del balance general para la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	47
2	Porcentaje comparativo de la cuenta activo no corriente del balance general para la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	48
3	Porcentaje comparativo de la cuenta pasivo corriente del balance general para la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	49
4	Porcentaje comparativo de la cuenta pasivo no corriente del balance general para la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	50
5	Porcentaje comparativo de la cuenta capital del balance general para la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	51
6	Ventas de la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	53
7	Inventarios de la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	54
8	Gastos de administración y ventas de la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	55
9	Ventas y utilidad del ejercicio de la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015	56

No.	Contenido	Página
10	Comparativo de inventarios y ventas, periodos 2012 a 2015 de empresa comercializadora de ropa y accesorios	62
11	Porcentaje de las ventas de clientes al contado y crédito de empresa comercializadora de ropa y accesorios	64
12	Flujograma del procedimiento para la elaboración del análisis financiero	82

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Venta de producto (mensual) de empresa comercializadora de ropa y accesorios	67
2	Costo de producto (mensual) de empresa comercializadora de ropa y accesorios	68
3	Principales hallazgos del proceso de planeación de empresa comercializadora de ropa y accesorios	69
4	Principales hallazgos del proceso de planeación financiera a corto plazo de empresa comercializadora de ropa y accesorios	70
5	Principales hallazgos del proceso de administración de efectivo de empresa comercializadora de ropa y accesorios	71
6	Principales hallazgos del proceso de administración de créditos y cobros Empresa comercializadora de ropa y accesorios	72
7	Principales hallazgos del proceso de administración de inventarios Empresa comercializadora de ropa y accesorios	73
8	Procedimientos formalmente no definidos de empresa comercializadora de ropa y accesorios	73
9	Descripción del procedimiento para la elaboración del análisis financiero	81
10	Propuesta de descuento por pronto pago empresa comercializadora de ropa y accesorios	99

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Guía de entrevista aplicada a gerente general de una empresa comercializadora de ropa y accesorios	131
2	Guía de entrevista aplicada a contador general de una empresa comercializadora de ropa y accesorios	134
3	Guía de entrevista aplicada al asistente administrativo de una empresa comercializadora de ropa y accesorios	141
4	Estados financieros	147

INTRODUCCIÓN

La planificación financiera a corto plazo se integra por los inventarios, créditos y efectivo; y son las bases sobre las cuales se construye la administración financiera de una empresa.

El objetivo principal de todas las organizaciones es invertir en instrumentos que generen mayores rendimientos; desarrollando métodos y herramientas que establezcan pronósticos, procedimientos y normas de acuerdo a los medios que manejan y las necesidades que presentan.

Por lo anterior, es necesario identificar las causas que provocan una deficiente dirección. Para ello se lleva a cabo el estudio documental y de campo sobre la “Planificación financiera a corto plazo para una empresa comercializadora de ropa y accesorios, ubicada en la ciudad de Guatemala”, constituido en tres capítulos.

El primer capítulo, compuesto por el marco teórico, sirve de fundamento para interpretar la investigación, considerando los siguientes conceptos: tipo de empresas, planeación, filosofía empresarial, presupuesto de efectivo, profundizando en los temas financieros a corto plazo.

El segundo capítulo contiene la situación del período en estudio de la unidad de análisis. En la cual se presentan los resultados obtenidos a través de la estructura existente, los antecedentes, el análisis de la situación financiera y económica, así como su interpretación.

El tercer capítulo detalla la propuesta para contrarrestar la problemática, siendo esta el proceso financiero en el capital de trabajo y de efectivo; enfocada en el presupuesto de caja a través de los ingresos y egresos proyectados con las ventas, compras y gastos de la organización.

Por último, se detallan las conclusiones y recomendaciones que beneficiarán a la empresa para su correcta administración financiera. De la misma forma se anexan las guías de entrevistas que se realizaron en dicho proceso.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrolla la base teórica que sustenta y fundamenta la investigación para encontrar soluciones a las interrogantes de los problemas planteados, con respecto a planeación financiera a corto plazo.

1.1 Empresa

“Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (6:4)

Por esta definición se entiende que la empresa es una entidad económica que se dedica a combinar capital, trabajo y recursos naturales con el fin de producir bienes tangibles o intangibles para vender en el mercado. Su objetivo principal es obtener utilidades a través de esa participación.

1.1.1 Clasificación de empresas

Las empresas se clasifican según su actividad, capital y forma jurídica. Por lo tanto, se define como empresa mercantil “el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios” (9:129). Cabe mencionar que es importante hacer esta diferencia como clasificación de empresa debido a la investigación que se desarrollará en la unidad de objeto de estudio.

1.1.1.1 Según su actividad

Los autores Zoilo de Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, en su libro Hacer Empresa: un reto, clasifican las empresas según su actividad en:

a) Industriales: se define industria al conjunto de actividades productivas que el hombre realiza a través del apoyo de maquinaria.

Por lo tanto, las empresas industriales son aquellas cuya función principal es la elaboración de un producto a través de un proceso de transformación y/o extracción de materia prima.

b) Comerciales: su función principal es el proceso de compra y venta de productos terminados y/o materias primas. Se les conoce también como empresas intermediarias, ya que están en medio de la empresa productora y el consumidor final.

c) De servicios: se les denomina a aquellas que tienen como principal función brindar un servicio o actividad para satisfacer las necesidades de recreación, de capacitación, de medicina, entre otros. La diferencia principal de este tipo de empresas a las anteriores, es que esta ofrece bienes intangibles.

1.1.1.2 Según su capital

Para comprender cómo está compuesto el capital es necesario identificar los diferentes tipos de empresas que existen. José Silvestre Méndez las menciona en su libro Economía y la Empresa; estas son:

a) Públicas: son creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Además, el capital es en su totalidad propiedad del Estado, y buscan satisfacer beneficios de la comunidad, en su mayoría, no buscan el lucro.

b) Mixtas: estas reciben aportes de capital por parte del Estado y por particulares. El tipo de actividad que realizan estas empresas va desde industriales hasta comerciales.

c) Privadas: buscan el lucro a través de los bienes y servicios que ofrecen a un sector específico; no pertenecen al Estado y el tipo de capital que se maneja es propiedad de los socios, inversionistas o por medio de préstamos que realizan.

1.1.1.3 Según su forma jurídica

De acuerdo al Código de Comercio de Guatemala, la forma jurídica de las empresas se clasifica entre:

a) Individual: de acuerdo al artículo 335, se entiende como toda actividad económica industrial, comercial o profesional que se realiza en nombre propio. Cabe aclarar que toda responsabilidad es ilimitada.

b) Sociedad: se conoce a las empresas organizadas bajo una forma mercantil. Sin embargo, la responsabilidad de estas recae según la aportación de capital de cada integrante. En el Código de Comercio de Guatemala, artículos 59, 68, 78, 86 y 195 se tienen estipuladas las siguientes sociedades mercantiles, respectivamente: colectiva, en comandita simple, responsabilidad limitada, anónima y comandita por acciones.

1.1.2 Empresa comercial

Se le define empresa comercial a las organizaciones que se dedican a la compra y venta de productos. La característica principal de este tipo de empresas es la no transformación del bien. Estas adquieren directamente los productos a las fábricas o mayoristas para revender a los consumidores sin cambiar las características del mismo.

De acuerdo a lo anterior se define como canal de distribución “un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor de un usuario industrial” (18:300). Esto se refiere al camino o etapas que la propiedad de un producto recorre desde su producción hasta su consumo, o del fabricante hasta el consumidor final.

Además, según la etapa de propiedad que recorre el producto hasta el cliente, así será la denominación del canal. Para Kotler y Armstrong, en su libro Fundamentos de Marketing, se pueden catalogar tres tipos de canales de consumo. El de fabricante y consumidor: en este canal no existe interacción de algún intermediario, los clientes finales realizan la compra de productos directamente a los fabricantes; el de fabricante, detallista y consumidor: en este caso sí existe intermediario en el canal de consumo del cliente final; y por último, el de fabricante, mayorista, detallista y consumidor: que son intermediarios que compran a fabricantes y a mayoristas para vender exclusivamente a consumidores finales.

1.2 Planeación

Planificar es fijar un curso de acción concreto con una secuencia de operaciones y objetivos, involucrando el tiempo y recursos necesarios para la realización dentro un período establecido. “Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional” (7:17), así como, de anticipar y provocar que las metas que se trazan de forma individual, grupal o institucional se realicen a través de planes de acción mediante un control adecuado.

Los elementos básicos que se toman en cuenta son políticas, objetivos, programas, procedimientos, entre otros, que se utilizan para proyectar un futuro deseado.

Según indica Idalberto Chiavenato en su libro Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones, los conceptos que se toman en cuenta se detallan a continuación.

- Plan: el cual se entiende como el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas.
- Programa: espacios y tiempos determinados.
- Objetivo: resultado que se desea lograr.
- Meta: es la expresión en términos cuantitativos y cualitativos.
- Estrategia: las acciones a emprender para alcanzar el fin primordial.
- Políticas: lineamientos o guías para orientar la acción. También conocidos como criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos.
- Control: a través de indicadores que midan el nivel de alcance de los objetivos planteados.

En las empresas la planeación es sinónimo de beneficio, ya que a través de ella las mismas organizan, controlan, coordinan, dotan y dirigen al personal encaminándose hacía un fin específico.

1.2.1 Filosofía empresarial

“La filosofía de la organización es entendida como la visión conjunta de una organización para lograr los objetivos. Está relacionada con una serie de pautas que guían a toda la organización: creencias, ideas, actitudes y comportamientos. Está compuesta de tres elementos:

- La misión: es la definición del negocio y tiene que ver con lo que es y lo que hace la empresa.
- La visión: es el lugar hacia dónde quiere llegar la organización, el objetivo último.
- Los valores: son los modelos de actuación de la organización.” (5:40)

1.2.2 Planeación administrativa

"Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". (25:243)

La meta general de este tipo de planeación es aumentar la eficacia en cada toma de decisiones y el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa. Éstas se dividen en planificación estratégica, táctica y operativa.

1.2.2.1 Planeación táctica

“Traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser más breves y su alcance de alguna forma es más reducido. Es decir, en vez de

enfocar toda la empresa, los planes tácticos por lo general centran su atención en un solo negocio dentro de la organización”. (25:271)

Esta pretende establecer lineamientos de seguimiento al abordar cada unidad organizacional por separado.

1.2.2.2 Planeación operativa

“Centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca doce meses o menos.

Los planes estratégicos, tácticos y operativos difieren entre sí en cinco dimensiones relevantes: horizonte temporal, alcance, complejidad, efecto e interdependencia. Aunque estas diferencias importan, las tres clases de planes deberían estar alineados e integrados entre sí”. (25:271)

1.2.3 La planificación y los flujogramas en la representación de procedimientos y procesos

“En cualquier sistema de gestión, sea del tipo que sea, la planificación se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

- Tener una visión global del negocio o actividad teniendo en cuenta su misión, visión y valores.
- Definir la estrategia.
- Fijar las políticas, planes y objetivos concretos.
- Identificar los procesos críticos de negocio.
- Definir los procedimientos de trabajo.

- Realizar una autoevaluación y despliegue de la mejora.

Si se identifican los procesos claves y procedimientos que se realizan en la empresa, se pueden ver claramente los vínculos que se dan entre las estrategias de la organización y los resultados obtenidos y, por lo tanto, priorizar las acciones de mejora en función de las políticas” (23:70).

1.2.3.1 Flujograma

“Es el reflejo gráfico y esquemático de un conjunto de actividades que pueden estar definidas en las etapas de un proyecto o proceso. Es una herramienta útil que identifica cada una de las tareas en las cuales se puede descomponer un proceso, reflejar las secuencias que se dan entre ellas, así como el orden establecido.

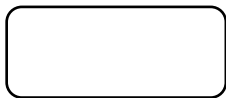
Para utilizar esta herramienta, es necesario conocer las principales actividades que se relacionan con otros procesos, por ejemplo, cuando la finalización de una actividad es condición necesaria para el inicio de otro. A partir de ahí, la representación gráfica concreta puede variar, ya que lo interesante es utilizar la que mejor se adapte a los fines que se pretenden con el diagrama de flujo” (23:72).

1.2.3.2 Características, tipos, simbología, diseño y elaboración

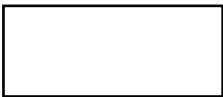
“El diagrama de flujo permite representar gráficamente la estructura y el funcionamiento de las actividades que se dan en una empresa. Sus principales características son que: identifican, entre otros, las actividades y los empleados implicados en un proceso; permiten racionalizar las tareas y detectar problemas con los mismos; y posibilitan hacer comparaciones con otros procesos que se consideran mejores para así poder mejorar.

Para elaborar un flujograma es preciso describir claramente el proceso que se quiere representar, identificar los puntos de comienzo y final del proceso, así como las actividades que se realizan en este” (23:72).

Se describe la simbología a través de la norma ANSI (American National Standard Institute), de acuerdo a Alexandre Hermida Mondelo en su libro Sistema de archivo y clasificación de documentos para elaborar diagramas de flujo:



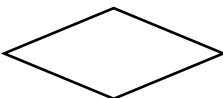
Inicio o termino: indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar. Además se usa para establecer una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



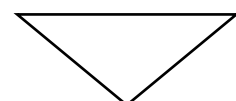
Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Documento: representa un documento en general.



Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión. Se debe tener presente que a la derecha se coloca la acción positiva y hacia la izquierda la negativa.



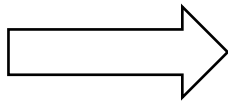
Archivo: indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.



Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



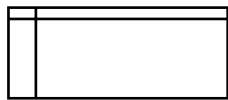
Inspección, revisión o verificación: ocurre cuando se examina y/o comprueba algo del trabajo ejecutado; se detiene a meditar, para autorizar lo que debe continuarse.



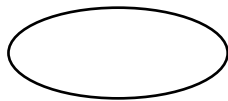
Transferencia: indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.



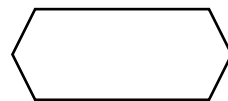
Multidocumento: representa una serie de documentos que se generan o se necesitan.



Llamada a subrutina: indica la llamada a una subrutina o proceso predeterminado.



Conector: representa la conexión o enlace con otra página o columna en donde se continuará el procedimiento.



Preparación: cuando se procede a preparar el documento necesario en el proceso.

“La elaboración de una diagrama presenta las siguientes etapas:

- Determinar el principio y fin del proceso, teniendo en cuenta que el principio de un proceso puede ser el final de otro previo y viceversa.
- Definir las actividades que tienen lugar en el proceso; así como el orden en el que se suceden. Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, también hay que hacer una lista con ellas.
- Identificar y elaborar una lista con los puntos de decisión.

- Trasladar, mediante el uso de la simbología convenida, los puntos de principio, de fin, las actividades y las alternativas posibles.
- Repasar el diagrama de flujo y comprobar que todos los elementos del proceso y sus posibles caminos alternativos estén reflejados.
- Una vez realizado al diagrama de flujo se puede optar por reelaborar de forma más detallada dividiendo cada una de las actividades en otras sub-actividades que las conformen” (23:73).

1.2.4 Planificación financiera

“La planeación financiera es un proceso técnico que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa los pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, lo cual implica prever los eventos que puedan afectar el desarrollo de las operaciones de la entidad y determinar la estrategia para enfrentar tales eventos, permitiendo la toma oportuna de decisiones” (3:147).

Identifica, planifica, prevé tanto a nivel estratégico como operativo la realidad económica de una organización; asimismo, comprende las proyecciones o previsiones de carácter financiero. Este tipo de planeación establece una serie de pasos financieros que obligan a la empresa a pensar en el futuro. Su objetivo principal es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y recursos financieros.

Ross Westerfield Jordan en su libro Fundamentos de Finanzas Corporativas establecen los siguientes tipos de planeación financiera. La primera es a corto plazo, que es un período de doce meses o menos y especifica acciones financieras como el pronóstico de ventas desarrolladas en planes de producción,

al igual que orienta obligaciones en el tiempo descrito. La segunda es a mediano plazo, que abarca períodos de uno a dos años, este traduce los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. La tercera es a largo plazo, se considera un período de dos a cinco años, estructurando acciones financieras planeadas de una estrategia integrada que guía a la empresa hacia objetivos estratégicos. Para los períodos de más de cinco años, se entienden como planes estratégicos, estos centran la atención en el futuro de la organización e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo.

“Los planes financieros son el conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo” (24:11).

A través de dicha planificación se identifican los diferentes escenarios y se desarrollan planes de contingencias que benefician a la empresa.

Sin embargo, para establecer con claridad el futuro, se debe de identificar objetivos y metas con el fin de fijar guías de acción.

De acuerdo a los autores Welsh, Hilton y Gordon en su libro Presupuestos, Planeación y Control de utilidades, las herramientas de uso recurrente que se utilizan en el proceso de planificación financiera son las siguientes:

- Presupuesto: es una estrategia para coordinar los recursos de la empresa.
- Punto de equilibrio: cantidad de producto que la empresa debe vender para cubrir la totalidad de costos y gastos.

- Índices o razones financieras: evalúa la situación financiera de la empresa.
- Cash flow: conocido también como el flujo de efectivo que muestra el origen y la aplicación de los recursos de la empresa.

1.2.4.1 Planificación financiera a corto plazo

“La planeación financiera a corto plazo se encarga directamente de los activos y pasivos corrientes de una empresa y toma como base las operaciones para un período de un año o menos.” (14:8).

Por lo tanto, estos son activos corrientes al efectivo y equivalentes, cuentas por cobrar, inventarios, títulos negociables, existencias, deudores comerciales, inversiones financieras a corto plazo, tesorería, periodificaciones a corto plazo, entre otros. Los pasivos corrientes son las cuentas por pagar, gastos por pagar, documentos por pagar a corto plazo, obligaciones financieras, impuestos gravámenes y tasas, obligaciones laborales, entre otros.

Este tipo de planificación refleja los efectos a partir de acciones no mayores de un año. Por esta razón se deben incluir como principales componentes los siguientes:

- “Fines: establecer metas objetivas en un plazo no mayor a un año.
- Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos.
- Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan.
- Realización: elaborar presupuestos de operación y de inversión a corto plazo.

- Control: evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente” (8:46).

1.2.4.2 Elementos básicos de la planificación financiera a corto plazo

“En el proceso de planificación financiera la empresa trata de proyectar en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar y para esto debe establecer los recursos que necesita para lograr el objetivo. Un plan financiero especifica y cuantifica en términos monetarios el resultado de cada una de las diferentes alternativas de acuerdo con las estimaciones del entorno que se realicen, así como las necesidades financieras que se pueden derivar de cada política empresarial” (11:118). Los elementos básicos que se deben desarrollar son: objetivos, metas, estrategias de la organización, presupuesto de efectivo y ventas, y políticas de crédito.

1.2.5 Análisis e interpretación de los estados financieros

La interpretación de los estados financieros permite a la gerencia medir el progreso y comparar los resultados de años anteriores, periodos actuales y proyecciones futuras. Además, informa sobre la capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, cobertura y actividad para una adecuada toma de decisiones.

1.2.5.1 Estructura de los estados financieros

A través de la estructura de los estados financieros se conoce la situación financiera y económica de una empresa: balance general, estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias; estado flujos de efectivo, y estado de utilidades retenidas. Según Guillermo Dumrauf, en su libro Finanzas Corporativas, se pueden definir los anteriores conceptos como:

- Balance general: se entiende como el resumen en términos financieros de una empresa. A través de sus activos, pasivos y el capital se refleja lo que se debe y lo que realmente le pertenece.
- Estado de resultados: es la presentación de los ingresos, costos, gastos, beneficios y pérdidas de una empresa en un período determinado, también se le conoce como estado de pérdidas y ganancias.

Los anteriores estados financieros sirven de base para identificar los índices o razones financieras de una empresa con el fin de establecer su situación en un período determinado.

- Estado de flujo de efectivo: se define como la presentación de ingresos y egresos del efectivo a través de las actividades de operación, inversión y financiamiento. El propósito principal de este tipo de estado es presentar en forma comprensible información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante un periodo determinado.

1.2.5.2 Análisis financiero

“Es un proceso de selección, relación y evaluación” (24:226) el cual consiste en entender la situación de una empresa a través de sus indicadores financieros y razones. Este tipo de análisis se realiza a través de:

- Análisis vertical y horizontal: se establecen porcentajes en la estructura de estados financieros para su comparación y tendencia.
- Análisis longitudinal: que determina la variación absoluta o relativa de los estados financieros en un periodo respecto a otro; y el análisis transversal

que compara los valores de las razones de la empresa con los de un competidor respectivamente.

- Índices o razones financieras: establece la situación de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad y cobertura de la empresa. Desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción de la compañía, mientras que para la administración de negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso próximo de eventos.
- A través de la comparación de índices de la industria: es un indicador coyuntural que mide la evolución mensual de la actividad productiva de las ramas industriales. Sin embargo, en Guatemala no está disponible este tipo de información.

a) Análisis vertical

Este tipo de análisis consiste en determinar el porcentaje de cada cuenta que pertenece a los estados financieros de manera proporcional. La importancia es identificar que exista una distribución de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Por ejemplo, para identificar qué porcentaje representan los activos corrientes dentro del balance general de forma proporcional, se debe dividir la cuenta por el total de activos y luego se procede a multiplicar por 100. Así también, el porcentaje de acuerdo a la cuenta de ventas con relación a los costos, gastos operativos, impuestos, entre otros, en el estado de resultados. Esto con la finalidad de indicar lo que representa dicho activo dentro de la estructura. “Consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa” (12:52).

b) Análisis horizontal

Se entiende como análisis horizontal a la comparación de un estado financiero en específico con otro de distinto año, por supuesto de la misma empresa. Su objetivo principal es determinar su variación absoluta o relativa, por lo que se establece un año base para realizar las comparaciones de los años que se necesiten. “El análisis horizontal permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultados, estableciendo comparaciones contra un año determinado” (12:55).

c) Índices financieros

“Son un conjunto de relaciones numéricas utilizadas para medir el grado de eficiencia en términos monetarios y para evaluar la situación financiera desde una perspectiva amplia, en términos generales son una manera de resumir grandes cantidades de información financiera para ilustrar el desarrollo de una organización” (2:352).

Son medidas que tratan de analizar el estado financiero desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

Son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general; además indica si está en una posición competitiva y atractiva para los inversionistas.

“Los usuarios de los índices son, en general, los analistas bancarios y gerencia general (en inglés se le conoce como: senior management) de la compañía. Desde el punto de vista del análisis crediticio, el objetivo del analista es

determinar si la empresa será capaz de cumplir el servicio de la deuda, dadas las perspectivas de la industria, la posición competitiva, los resultados, su flujo de caja y los requerimientos del servicio. La gerencia los utiliza como medida del desempeño económico y financiero” (12:58).

De acuerdo a lo anterior, se definen los siguientes tipos de índices o ratios financieros. Según el autor Guillermo López Dumrauf en su libro Finanzas corporativas. Un enfoque latinoamericano:

Índices de liquidez

“La liquidez de una entidad se mide por la capacidad en monto y la posibilidad en tiempo de cumplir con los compromisos establecidos en el corto plazo” (24:232).

Se utilizan para identificar la capacidad que tiene una empresa para cubrir sus obligaciones, a través balance general y el estado de resultados. Su interpretación indica al analista financiero de la empresa la capacidad en efectivo que tiene para cubrir su deuda. Los índices de liquidez se dividen en:

- Liquidez corriente: consiste en dividir los activos corrientes dentro de los pasivos corrientes.
- Liquidez seca: también se considera como prueba de ácido. Su diferencia radica en no contemplar dentro de su activo corriente a los inventarios, ya que esa cuenta no genera la liquidez inmediata que se necesita para cubrir deudas. La única diferencia con la anterior fórmula es que a los activos corrientes se les resta los inventarios.

Índices de endeudamiento

Es una relación de deuda que sirve para medir el apalancamiento financiero de una empresa. Este índice se calcula dividiendo el pasivo total de una empresa

por su patrimonio neto, e indica cuánta deuda usa una empresa para financiar sus activos con relación al patrimonio neto. Además, este tipo de índice permite al analista financiero buscar financiamiento, ya que a través de ello se ingresa una solicitud a la entidad bancaria para que los mismos midan el nivel de deuda que tiene la organización antes de conceder algún crédito. Se conocen dos tipos de índices:

- Endeudamiento sobre patrimonio neto: en este se utilizan las cuentas de pasivo total y se divide dentro del patrimonio neto.
- Endeudamiento sobre activo total: se utiliza el pasivo total y se divide dentro del activo total.

“No hay una medida estándar del índice de endeudamiento que funcione bien para todas las compañías. Las que logran mantener rendimientos muy estables podrían tener un alto endeudamiento sin que esa situación resultara peligrosa” (12:61).

Índices de cobertura

“El índice de cobertura más conocido es el de cobertura de intereses, que relaciona el resultado operativo con los intereses que genera la deuda, y nos indica la cantidad de veces que la empresa gana o cubre los intereses de la deuda (en inglés a veces se le llama: time interest earning)” (12:62). Se conoce el siguiente tipo de índice:

- Cobertura de intereses: se refiere al número de veces que se cubren los gastos financieros con la utilidad antes de impuestos e intereses de la empresa. Su objetivo principal es identificar la capacidad que esta tiene para cubrirlos con la deuda. Su fórmula indica que las utilidades antes de

impuestos se dividen con los intereses que se encuentran en el estado de resultados.

Índices de actividad

“Los activos son adquiridos para utilizarlos en las operaciones de la empresa con la intención de generar ventas y utilidades. Cada uno de los renglones de activo y su relación con el nivel de ventas del ejercicio se analizan con el fin de encontrar áreas de eficiencia” (22:260).

Se utilizan para identificar la eficiencia que tiene la empresa en sus activos y pasivos. Dentro de este grupo de índices se identifican los siguientes:

- Rotación de cuentas por cobrar: en el que se necesitan las ventas totales y se dividen dentro de las cuentas por cobrar; específicamente donde se registra los aumentos y disminuciones derivados de la venta de conceptos de mercadería al público en general.
- Días de cobranza se incluyen las cuentas por cobrar y se divide dentro de las ventas totales, luego se multiplica por 365 (año calendario) para establecer la cantidad de días que un cliente paga un crédito.
- Rotación de inventarios: en este indicador se incluye el costo de mercadería vendida o el costo de ventas y se divide dentro del valor de inventarios para establecer el número de veces que rota el inventario en un año.
- Días de venta: indica el tiempo promedio en el cual el inventario de una empresa permanece estático. Su fórmula es la siguiente: inventarios divididos costo de mercadería vendida o costo de ventas multiplicado por 365 (año calendario), el resultado muestra el número de días en que se vende el inventario.

- Rotación del activo total: se necesitan las ventas totales y se divide por el activo total, permite conocer cuánto se genera en ventas por la inversión realizada por la empresa en activos totales.
- Rotación del activo fijo: la diferencia con el anterior es que en esta su denominador son los activos no corrientes.
- Rotación de capital: se utilizan las ventas y el capital, y el resultado indica cuánto se genera en ventas por la inversión realizada por la empresa en el capital.

Índices de rentabilidad

Se encargan de medir la cantidad en que aumenta la inversión en relación con cada unidad monetaria invertida. Se establecen dentro de estos índices los siguientes:

- Margen de utilidad: indica cuánto se genera de utilidades en relación al monto de ventas. Se calcula dividiendo utilidad neta dentro de ventas.
- Retorno sobre los activos: también conocido como ROA, en el cual se utiliza la utilidad neta y se divide dentro del activo total. Su interpretación indica que cada unidad de activo representa el resultado de utilidad neta.
- Retorno sobre patrimonio neto: conocido como ROE, establece que la utilidad neta se divide dentro del patrimonio neto, lo que corresponde que por cada quetzal de patrimonio neto contribuyó según el resultado de utilidad neta.
- Identidad Dupont: este tipo de índice descompone los tres ratios anteriores, de tal manera que examina cada uno por separado y puede determinar la

fuente del rendimiento de la compañía y establece comparaciones con la competencia.

“Todos estos índices miden rentabilidad, pero lo que ocurre es que rentabilidad a menudo significa cosas diferentes para diferentes usuarios. Lo más importante es que las ganancias siempre deben medirse contra el capital, ya que este es el que las produce” (12:67).

1.2.6 Administración de liquidez

“Se ocupa de la cantidad óptima de activos líquidos que una empresa debe tener en existencia, y es un aspecto particular de las políticas de administración del activo circulante” (27:519).

1.2.6.1 Presupuesto de efectivo

“Es una herramienta primordial en la planeación financiera a oportunidades financieras a corto plazo. Una función importante es ayudar al administrador a examinar la necesidad de contratar préstamos a corto plazo. La idea de este es simple: registrar los estimados de los ingresos (entradas) y desembolsos de efectivo (salidas). El resultado es un estimado del superávit o déficit de efectivo”. (27:504)

También es conocido como flujo de caja, que es la parte vital de cualquier empresa y debe ser el enfoque principal del analista financiero. Si se prevé un déficit, el analista toma decisiones de financiamiento, cobro al contado, entre otros; y si se prevé un excedente este puede optar por invertir en nueva maquinaria, en expansión de negocio, entre otros.

Esta información también es útil para optar por crédito o para incluir a un accionista a la organización, ya que a través de él se demuestra liquidez en el

largo plazo, y sobre todo, la capacidad que genera al pagar oportunamente la deuda contraída.

1.2.6.2 Cómo elaborar un presupuesto de efectivo

Los autores Welsh, Hilton y Gordon, en su libro Presupuesto, planeación y control de utilidades estiman elementos que como mínimo cualquier organización debe contemplar al momento de la formulación del presupuesto de efectivo, estos son:

a) Flujo de entradas: se entiende como los ingresos de efectivo previstos, a través del cobro de las ventas realizadas en meses anteriores, durante el período y proyectados, y los días de crédito que se brindan.

b) Flujo de salidas: se entiende como los costos, gastos y salidas de efectivo previstas a través del pago de proveedores, estimando el período de tiempo que se tiene para pagar la mercadería, sea crédito o contado; gastos administrativos, alquileres, seguros, entre otros que se consideran como salida de efectivo. De igual forma con los pagos de remuneración para el personal de ventas, comisiones, etc. Pago de préstamo que debe ser cancelado mes a mes, entre otros.

c) Flujo de efectivo neto: resta de ingresos y salidas de efectivo de una empresa.

d) Efectivo final: suma de efectivo o de caja chica y bancos del inicio del periodo más el flujo de efectivo neto. Estos cálculos se realizan de manera mensual para identificar el déficit o superávit de efectivo en el período que abarque el presupuesto.

e) Saldo de efectivo: cantidad de efectivo que dispone o necesita la empresa para invertir si el resultado del presupuesto es favorable (excedente) o desfavorable (déficit).

1.2.6.3 Pronóstico

"Son proyecciones financieras del comportamiento de las empresas, en circunstancias parecidas a las actuales o simular diferentes contextos o entornos." (15:672).

Es un elemento fundamental en la técnica y formulación de pronósticos financieros. En base al flujo de caja la empresa u organización tiene una visión de cómo utilizar los fondos y determinar de qué forma se realiza la financiación de estos usos. Asimismo, se pueden evaluar los flujos futuros mediante un estado de fondos basado en los pronósticos.

1.2.6.4 Métodos de análisis de series de tiempo

"Este tipo de método de proyección identifica los patrones de la demanda que se combinan entre sí para generar una tendencia histórica, utilizando información que sólo se refiere a la variable dependiente (por ejemplo las ventas). Se puede decir que se basa en la suposición de que la tendencia que tuvo la variable pasada la continuará proyectado en el futuro de igual manera" (32:28).

Este método predice una variable de respuesta, como ganancias mensuales, comportamiento de acciones o cifras de desempleo para un periodo determinado. Se presentan a continuación el método de análisis de series de tiempo.

a) Mínimos cuadrados

Se utiliza para buscar valores desconocidos usando como referencia muestras del mismo evento. El Método de estimación de tendencia más utilizado, sin lugar a duda, es el de mínimo cuadrados, mediante el cual se ajusta un modelo matemático a una serie de datos históricos o pares de valores simulando la tendencia y estableciendo un patrón de estimación lógico.

Este método se basa en la siguiente ecuación:

$$Y = a + b (x)$$

Para determinar los valores se necesita:

$$a = \Sigma y / n$$

$$b = \Sigma xy / \Sigma x^2$$

En donde:

y = datos históricos de ventas

x = variable asignada para determinar el pronóstico

n = períodos considerados

a = intersección de la recta con el eje y

b = pendiente de la recta

y = pronóstico

Al realizar la operación matemática financiera con la formula anterior, este método “resulta ser el más seguro en cuanto a factores económicos, políticos y

sociales que pueda atravesar el país de forma interna y externa. Con estos se obtienen desviaciones de los datos históricos, convirtiéndolo en el método que más se acerca a la realidad al momento de realizar los pronósticos. Es un procedimiento formal para el ajuste de curvas.

Es un proceso que se puede realizar en dos pasos:

- Seleccione una forma funcional específica (por ejemplo, una línea recta o una curva cuadrática).
- Elija la función específica que minimice la suma de los cuadrados, de las desviaciones entre los puntos de datos y los valores de la función, o establezca a cada variable de la ecuación una variable, que será el resultado de la operatoria de la serie histórica” (32:31)

1.2.7 Administración de las cuentas por cobrar

Se trata de las decisiones que toma la empresa en cuanto a sus políticas de créditos y cobros, y sobre todo a la evaluación que éstas tienen con respecto a sus clientes. La ventaja principal es el incremento de ventas que tiene la empresa al conceder crédito; y su desventaja es la morosidad, falta de puntualidad o retraso en el pago de una cantidad debida.

Se conocen dos tipos de créditos: comercial, que se extiende a otra entidad; y bancaria, que se extiende a través de un banco para financiar un faltante temporal de efectivo. Según el autor Guillermo López Dumrauf en su libro Finanzas corporativas, un enfoque latinoamericano.

“Cuando una compañía concede crédito, debe establecer procedimientos para el otorgamiento de este y para la cobranza. Concretamente debe establecer una política que tenga en cuenta:

- Condiciones de venta: estas deben especificar el período de crédito, si hay descuentos por pronto pago y cuál será el plazo de descuento, así como también el instrumento de crédito.
- Política de cobranza: una vez otorgado el crédito debe transformarlo en efectivo en la fecha de vencimiento, por lo cual debe establecer procedimiento para su consecución.
- Análisis crediticio: si la compañía va a otorgar crédito, debe realizar un análisis sobre qué clientes lo merecen. Existen procedimientos que las empresas usan para distinguir a los buenos de los malos clientes” (12:561).

“Los términos de una venta se componen de tres elementos distintos:

1. El período durante el cual se otorga el crédito (el plazo de crédito).
2. El descuento por pronto pago y el período de descuento.
3. El tipo de instrumento de crédito”. (27:848).

Asimismo, “la cartera de clientes se define como un conjunto de clientes que tiene una empresa o un vendedor. Estos permiten a las empresas a prospectar de manera más eficiente y aumentar ventas. Esto se da, solamente, si se está apuntado al mercado correcto”. (29:110)

1.2.7.1 Cuentas incobrables

Se entiende como la falta de pago que tienen algunos clientes en las ventas de mercadería al crédito, esto se determina luego de un período de tiempo donde la compañía considere que el dinero adeudado se convierte en pérdida. Este tipo de cuentas se conocen como incobrables y se clasifican bajo el nombre de

cuentas incobrables. De acuerdo a la ley de actualización tributaria. Decreto número 10-2012.

Es importante mencionar la incobrabilidad de las cuentas por cobrar, ya que esta da indicios de que los procedimientos en la concesión del crédito no son los adecuados, lo cual dificulta realizar la operación de cobranza. Las cuentas incobrables incrementan la falta de efectivo para cubrir necesidades de operación y puede representar en algunos casos, el cierre de operaciones.

El acuerdo gubernativo de la misma ley de actualización tributaria indica que “conforme al artículo 21 numeral 20 de la Ley, son deducibles de la renta obtenida por el contribuyente que opera en el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, las cuentas incobrables que se originen en operaciones del giro habitual del negocio o la imputación realizada a una reserva que no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar al cierre de cada uno de los periodos anuales de liquidación”. Además, cuando se excede en dicho porcentaje la ley establece que el mismo debe incluirse como renta bruta del período de liquidación en que se produzca. En virtud de la disminución de la base para calcular el 3% y que el exceso de la reserva se considera como renta bruta para el correspondiente ejercicio fiscal, se debe tomar en cuenta que dependiendo del resultado de la empresa, dicho excedente estaría pagando Impuesto Sobre la Renta.

Una previsión para este tipo de cuenta es una garantía establecida para muchas empresas.

1.2.7.2 Políticas de crédito

Estas determinan:

“Si debe concederse prórroga a un cliente, su monto y en qué condiciones. En una organización, son guías de acción a seguir y que servirán de instrumento o normas. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares que establece, sino también de la utilización correcta de estos al tomar decisiones” (21:51).

Están relacionadas con el análisis, pautas y procedimientos, y con el período de tiempo que la empresa tiene en su capacidad de pago. Se encargan de lineamientos para establecer si se otorga dicha condición. Sin embargo, una aplicación errónea de este tipo de políticas generaría resultados no óptimos en cuanto al retorno de efectivo de la empresa.

Guillermo López Dumrauf en su libro Finanzas corporativas, un enfoque latinoamericano indica los siguientes lineamientos para otorgar un crédito:

1. Normas: requisitos mínimos establecidos por la misma empresa que deben ser utilizados al momento de conceder crédito a los clientes; elementos como estabilidad, liquidez y garantías que son de suma importancia. Términos que especifican el plazo de tiempo, los descuentos si su pago se realiza antes de que venza su período de cobro, entre otros.
2. Análisis: se desarrollan procedimientos para evaluar las solicitudes. Esta información es útil para la empresa ya que estima la capacidad máxima que puede otorgar a través de diversos mecanismos para determinar la probabilidad de que los clientes no paguen.
3. Límite: el monto máximo que puede aprobársele a un cliente, con la finalidad que este logre el pago puntual de su deuda y no se convierta en una cartera morosa.

4. Obtención de información: las principales fuentes de información externas, como por ejemplo, estados financieros, verificación bancaria, análisis de información crediticia, intercambios de información crediticia, entre otros.
5. Intervalo de tiempo: “por el que se concede el crédito y suele variar mucho entre industrias: comercial, industrial o de servicios. En algunos casos, éste se establece entre 30 y 90 días y puede llegar a 120 o 180 días” (12:562).

Las empresas ofrecen descuento por pronto pago de acuerdo al libro de Finanzas corporativas de los autores Westerfield y Jordan; el cual indica el pago anticipado antes de concluir el tiempo de crédito. Para optar a ellas se utilizan condiciones como: 2/10, neto 30; lo cual indica que los clientes tienen treinta días para pagar a partir de la fecha facturada, pero si estos realizan el pago dentro de los diez primeros días, obtendrán un descuento del 2%. Al realizar lo anterior el cliente obtiene beneficio, sin embargo, si el mismo no cancela en el plazo indicado debe cancelar el monto que aparezca en la factura. Más adelante se detalla dicha información.

“Si se ofrece un descuento por pronto pago, el período del crédito tiene dos componentes:

1. El período neto del crédito
2. El período del descuento por pronto pago.

El período neto de crédito es el plazo que tiene el cliente para pagar. El período del descuento por pronto pago es el tiempo durante el cual se puede aprovechar el descuento” (27:848).

A continuación se mencionan cinco efectos a considerar al momento de evaluar una política de crédito:

“1. Efectos en los ingresos: si se otorga dicha condición habrá una demora en la cobranza, ya que algunos clientes aprovechan la cláusula ofrecida y pagan después.

2. Efectos en los costos: aunque la empresa puede experimentar demoras en la entrada de los ingresos si se da un crédito, incurrirá en los costos de las ventas de inmediato.

3. El costo de la deuda: cuando se concede un crédito se deben hacer los arreglos pertinentes para financiar las cuentas resultantes por cobrar.

4. La probabilidad de no recibir el pago: si se adjudica, cierto porcentaje de los compradores no pagan.

5. El descuento por pronto pago: cuando se ofrece un descuento por pronto pago como parte de sus términos de crédito, algunos clientes optan por pagar antes para aprovechar el descuento” (27:552).

Considerando lo anterior, es necesario identificar estos efectos que perjudican el ciclo normal del efectivo de la organización debido a que los ingresos pueden variar dependiendo del tipo de cláusula que se conceda. Es decir, cuando el análisis del mismo se otorga de manera empírica y no a través de un proceso que establezca parámetros y procedimientos adecuados afecta dicho ciclo. Por lo tanto, toda compañía tendrá que incurrir en costos cuando estos no cancelen la deuda en el período establecido, generando demora en el pago a sus proveedores, falta de liquidez, fraude en algunos casos por no evaluar objetivamente al cliente, entre otros.

“Descuento por pronto pago: forman parte de los términos de venta. Una de las razones por las cuales se ofrecen, es para acelerar el reembolso de las cuentas

por cobrar. Esto tendrá el efecto de reducir el monto de crédito que se ofrece y la empresa tiene que equilibrar esta posible ventaja con el costo del descuento.

En la medida en que un descuento por pronto pago estimula a los clientes a cumplir rápido, acorta el periodo de cuentas por cobrar y, si no intervienen otros factores, reduce la inversión de la empresa en dichas cuentas.

Por ejemplo, suponga que hoy una compañía tiene términos de 30 días neto y un período promedio de cobranza de 30 días. Si ofrece términos de 2/10, 30 días neto, tal vez 50% de sus clientes (en términos del volumen de compras) pagará en 10 días. El resto de los clientes tomará un promedio de 30 días para pagar. ¿Cuál será el nuevo período promedio de cobro (PPC)? Si las ventas anuales de la empresa ascienden a 15 millones de dólares (antes de descuentos), ¿qué pasará con la inversión en cuentas por cobrar?

Si la mitad de los clientes tarda 10 días en pagar y la otra mitad tarda 30, el nuevo periodo promedio de cobranza será:

$$\text{Nuevo PPC} = 0.50 \times 10 \text{ días} + 0.50 \times 30 \text{ días} = 20 \text{ días}$$

Así, el PPC se reduce de 30 a 20 días. El promedio de ventas diarias es de 15 millones / 365 = \$.41, 096.00 diarios. En consecuencia, las cuentas por cobrar se reducirán en \$.41, 096.00 x 10 = \$.410, 960.00” (24:851).

1.2.8 Administración de las cuentas por pagar

“Los dos tipos de deuda a corto plazo que utilizan más asiduamente la mayoría de las compañías son: la comercial y la bancaria. La primera es un recurso que se genera espontáneamente cada vez que la firma compra inventarios y, generalmente, no tiene un costo explícito. Sin embargo, la segunda es de corto plazo y puede asumir diversas formas, pero siempre tiene un costo explícito.

La deuda comercial con proveedores constituye el recurso más simple de financiamiento. Generalmente, cuando la firma extiende un crédito comercial, el vendedor especifica el tiempo permitido para el pago y, a menudo, ofrece un descuento si el pago se realiza en efectivo o si se realiza en plazos más reducidos” (12:570).

Por medio de la administración de cuentas por pagar se indica la cantidad que se debe pagar a sus proveedores u otros acreedores, procedentes de la compra de bienes o servicios en términos de crédito.

1.2.9 Administración de inventarios

“Juegan un rol muy importante en el proceso de compra-producción-ventas. Algunos representan una necesidad física para que la firma lleve adelante los procesos de producción. Generalmente, existen tres tipos: materias primas, productos en procesos de fabricación y productos terminados que se presentan a continuación:

1. Inventarios de materias primas: los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto.
2. Inventario de productos en proceso: materias primas que se encuentran en cualquier etapa de transformación para la elaboración de un artículo, el cual no se puede considerar aún como terminado.
3. Inventario de producto terminado: artículos terminados y disponibles para la venta” (12:566).

Este manejo físico como contable permitirá a la empresa conocer la situación económica del período de estudio a través de un control oportuno. Las tareas

correspondientes se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, su clasificación y su adecuado control.

“Pese a la magnitud de la inversión en inventarios de una empresa típica, su administrador financiero no tiene normalmente el control principal sobre la administración del inventario. En cambio, otras áreas funcionales, como compras, producción y marketing, comparten por lo general la autoridad para tomar decisiones sobre el inventario. La administración de inventarios se ha convertido en una especialización cada vez más importante por derecho propio y la administración financiera a menudo solo tiene opinión en la decisión” (27:861).

1.2.9.1 Costos del inventario

“Se suele suponer que son los importes de mantener: estos están relacionados directamente al volumen de la mercadería” (12:567). Los elementos que intervienen en el costo de inventario de acuerdo a Guillermo López Damrauf en su libro Finanzas corporativas, un enfoque latinoamericano son:

- Capital invertido: es el efectivo que no tiene rotación.
- Almacenaje: en lo que incurre la empresa para resguardar los mismos.
- Seguros: obsolescencia. Es decir, la reducción de la vida útil de un bien.
- Ordenar: gastos necesarios para emitir una orden de compra, carecer, quedarse sin existencia en un momento dado, entre otros.

1.2.9.2 Técnicas de administración de inventarios

La disponibilidad de bienes al momento de requerir su uso o venta se basa en técnicas que permiten conocer las necesidades de reabastecimiento. Por esa

razón “se debe determinar cuánto y cuándo pedir mediante la aplicación de alguno de los diversos métodos para el control de inventarios, etc” (1:89).

El propósito principal de la administración de inventarios es tratar de mantener un nivel óptimo de inversión y de demanda real. Para el logro de estos objetivos se deben desarrollar métodos, modelos y técnicas de control.

a) Modelo básico de la cantidad económica a ordenar EOQ

Su función principal es mantener un nivel óptimo de pedido de un producto, además, este se utiliza en el momento en el que se agotan las existencias. Se deben considerar los siguientes costos al momento de implementarlo: pedido, se refiere a la solicitud, procesamiento y verificación de la entrega a través de una orden de compra; mantenimiento, variable de mantener una unidad por un período determinado; totales, la suma de ambos elementos. “Es una de las técnicas más antiguas y conocidas que se utilizan para el control de inventarios. Esta técnica es relativamente fácil de usar y se basa en varios supuestos:

1. La demanda es conocida como: constante e independiente.
2. El tiempo de entrega es decir, el tiempo entre colocar y recibir la orden se conoce y es constante.
3. La recepción del inventario es instantánea, completa y en algunas ocasiones, parcial.
4. Los descuentos por cantidad no son posibles.
5. Los únicos costos variables son: el de preparar o colocar una orden y el de mantener o almacenar inventarios a través del tiempo.

6. Los faltantes se evitan por completo si las órdenes se colocan en el momento correcto.

Con el modelo EOQ, la cantidad óptima a ordenar aparecerá en el punto donde el importe total de preparación es igual al precio total de mantener. Usaremos este hecho para desarrollar las ecuaciones que proporcionan directamente el valor del número óptimo de unidades a ordenar representado por la variable: Q^* . Los pasos necesarios para los costos son:

1. Desarrollar una expresión de preparación o de ordenar.
2. Desarrollar una expresión de mantener.
3. Establecer el coste de preparación igual al de mantener.
4. Resolver la ecuación para la cantidad óptima a ordenar.

Usando las siguientes variables podemos determinar los costos de ordenar y mantener y despejar Q^* :

Q = número de unidades por orden.

Q^* = número óptimo de unidades a ordenar EOQ.

D = demanda anual en unidades para el artículo en inventario.

S = costo de ordenar o de preparación para cada orden.

H = costo de mantener o llevar inventario por unidad por año

Para identificar estas variables se utilizan las siguientes formulas.

1. Número de óptimo de pedido:

$$*Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

2. Número esperado de órdenes:

$$N = \frac{\text{Demanda}}{\text{Cantidad a ordenar}}$$

3. Tiempo esperado entre órdenes:

$$T = \frac{\text{Número de días de trabajo por año}}{N}$$

4. Demanda por día:

$$d = \frac{D}{\text{Número de días de trabajo por año}}$$

5. Punto de re orden:

$$\text{ROP} = \text{demanda por día (d) x tiempo de entrega de nueva orden en días (L)}$$

". (16: 492)

b) Modelos de descuentos por cantidad

“Para aumentar sus ventas, muchas compañías ofrecen a sus clientes descuentos por cantidad. Esta rebaja por cantidad es simplemente un precio (P) reducido de un artículo por la compra de grandes cantidades.

Sin embargo, frente a la oportunidad de ahorrar dinero con los descuentos por cantidad ¿cómo toma estas decisiones el administrador? La meta global es minimizar el costo total. Es seguro que entre más suba la cantidad de descuento

más bajará el costo del producto. Pero los costos de mantener suben porque las órdenes son más grandes. Por lo tanto, en los descuentos por cantidad el intercambio más importante es entre un costo del producto más bajo y un costo de mantener más alto.

Es decir, la empresa deberá identificar los costos al adquirir mayor producto por el beneficio que el proveedor le otorga, junto con el valor por metro cuadrado que ocupará dicho inventario. Al identificar estas dos variables, el gerente, administrador o jefe de área tomará la decisión de optar por la mejora que el distribuidor ofrece, o bien seguir con los precios actuales sin aumentar el coste de mantenimiento.

Cuando se incluye dichos montos en el producto, la ecuación para el costo total anual del inventario se puede calcular como sigue:

Costo total = costo de preparación + costo de mantener + costo del producto

O bien:

$$TC = \frac{D}{Q} * S + \frac{Q}{2} * H + PD$$

Donde:

Q = cantidad ordenada.

D = demanda anual en unidades.

S = costo de ordenar o preparar por orden o por preparación.

P = precio por unidad.

H = costo de mantener por unidad por año". (16:500)

c) Técnica de rotación de inventarios

El propósito principal de esta técnica es identificar qué producto rota de manera considerable, con respecto a la cantidad de productos que maneja una empresa. También es aplicable para identificar el número de rotaciones que tiene el inventario en un período determinado.

El considerar una rotación de inventario alta significa que la mercadería se vende relativamente rápido, lo que provoca menor riesgo de deterioro, y una considerable reducción de costos de mantenimiento. Además, si esta no es la esperada, la utilidad sin duda alguna se ve afectada debido a que va ligada con el número de unidades proyectadas.

“El índice de rotación de inventarios señala el número de veces que ha salido el material del almacén en un período de tiempo determinado (generalmente un año). Esta relación puede ser expresada en términos del número de meses y del número de días para los cuales se tienen existencias (tiempo de uso del material). Ya que se conocen cada cuantos meses o cada cuantos días se agotan las existencias de determinado artículo en el almacén de materias primas. La administración debe centrar su atención en los materiales con mayor índice” (1:91).

Considerando en dicho índice la rotación de inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA Y ACCESORIOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

La presente investigación tiene como principal objetivo analizar la planificación financiera a corto plazo, en tal sentido, se realiza el diagnóstico de la empresa.

2.1 Metodología utilizada

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron tres métodos de investigación. Uno de los métodos fue el científico en sus tres fases: fase indagadora, fase demostrativa y fase expositiva; los otros fueron el método analítico, y el método deductivo-inductivo el cual permitió definir el marco teórico de lo general a lo específico.

Las técnicas que se eligieron para llevar a cabo el diagnóstico fueron la investigación documental y de campo por medio de la entrevista. Los instrumentos utilizados fueron fichas bibliográficas y guías de entrevista al personal de la empresa objeto de estudio.

2.2 Unidad de análisis

Se realizó la investigación en el área de la administración financiera, a una empresa que se dedica a la comercializadora de ropa y accesorios.

2.2.1 Antecedentes

Esta empresa inició operaciones en el año 2011, en la zona uno de la ciudad de Guatemala. Nace a través de la inquietud de formar un negocio propio.

En ese mismo año se logra la integración de cuatro socios que sumaron esfuerzos en el fortalecimiento económico y financiero, permitiendo posicionar a la unidad objeto de estudio en el mercado guatemalteco. Dichos socios forman parte de la junta directiva.

Cuenta con dos tiendas para el público, una está ubicada en el municipio de Mazatenango del departamento de Suchitepéquez y la otra, en la ciudad de Guatemala; además, sus oficinas centrales están localizadas en zona 11 de la ciudad.

Sus principales clientes son tiendas mayoristas y consumidores finales. La misma está registrada como sociedad anónima en el registro mercantil.

Es netamente comercial debido a que tiene como objetivo la compra-venta de bienes como ropa, perfumería, joyería, entre otros. Es necesario mencionar que la mercadería que adquiere la compañía es importada.

2.2.1.1 Estructura organizacional

La empresa no tiene definido de manera formal el organigrama general, lo cual implica una debilidad interna en el ingreso del nuevo personal, ya que se conocen los niveles de manera empírica.

2.3 Análisis de la situación actual de la planificación financiera a corto plazo para una empresa comercializadora de ropa y accesorios, ubicada en la ciudad de Guatemala

En la parte de los anexos se encuentran las guías de entrevistas que se utilizaron en el proceso de investigación.

Para conocer la situación del período de estudio, es decir, del año 2012 al 2015 de la unidad de análisis se realizó una encuesta al personal gerencial y financiero

de la empresa. A raíz de ello se entrevistó al gerente general quien es el encargado de aprobar, controlar y velar por la administración general de la organización; al contador general, responsable de la elaboración de la planificación financiera, estados financieros y su presentación; y al asistente administrativo quien es gestor de pagos a proveedores y da seguimiento a los casos de los clientes en las ventas y cobros.

Estas personas son las responsables de la toma de decisiones debido a las funciones que realizan dentro de la empresa comercializadora de ropa y accesorios. La información que se presenta a continuación se enfoca en los procedimientos, pasos y herramientas que se utilizan en la planeación financiera en el período de estudio.

2.3.1 Planeación financiera a corto plazo

La gerencia financiera la dirige el gerente general y no se cuenta con un organigrama organizacional formalmente definido, así como tampoco con su misión y visión. Esto provoca que no se tenga clara la base de planificación financiera que se desea alcanzar. Sin embargo, la elaboración de la planeación financiera es responsabilidad directa del contador general, con la aprobación del gerente general.

Se entrevistó al contador general quien indica que sí se realizan planes financieros, y los participantes directos son el gerente general y el contador. La base que se utiliza para determinar la planificación está conformada por los resultados de meses y años anteriores, es decir: gastos, incrementos por temporada en ventas, compra de mercadería, recorte de personal, ventas, pago de comisiones, entre otros. En el caso del efectivo, éstas se presentan de acuerdo a las obligaciones que van surgiendo. Estas se identifican con las entradas y salidas de efectivo de meses y años anteriores. Cabe resaltar que

dicha planeación en algunas ocasiones no logra acertar en los compromisos que se tienen establecidos, ya que no se tiene el control adecuado sobre dichos ingresos.

Este proceso lo realiza el contador, sin embargo, el gerente general califica y determina que proceda su ejecución. No obstante, también es el responsable de evaluar los objetivos y las metas que se trazaron para verificar el avance en su cumplimiento. Y dichos acuerdos no quedan escritos. Además, la evaluación se realiza al verificar y comparar los resultados anteriores con el actual en el que se demuestra a través de cantidades monetarias. Esto provoca que no cuenten con algún parámetro de medición que controle la evolución o retroceso del mismo.

2.3.2 Análisis financiero y económico

Se detallan más adelante, en los cuadros 1 y 2 de las páginas 44 y 52, en los estados financieros de los años 2012 al 2015 de la unidad objeto de estudio.

Cabe destacar, para su mejor comprensión se coloca en la parte de los anexos los balances generales y los estados de resultados de manera detallada, expresando los valores monetarios de cada cuenta y año de la empresa objeto de estudio. Por lo tanto, los números y análisis que se presentan más adelante se relacionan con dicha parte de la presente investigación.

Esta información la proporcionó el departamento contable, pero únicamente fueron los datos monetarios, no el análisis financiero.

Por esa razón se estudian a través de análisis vertical y de las razones financieras, con el fin de poder determinar dónde existen problemas para enfocar esfuerzos y recursos.

Esto se verificará en el siguiente capítulo en la elaboración de la propuesta. La interpretación de los estados financieros permite a la gerencia medir el progreso y comparar los resultados de años atrás a través del análisis de razones.

Además, informa sobre la capacidad de:

- Endeudamiento
- Rentabilidad
- Liquidez
- Cobertura
- Actividad

Todo ello, para una adecuada toma de decisiones.

2.3.2.1 Balance general

Cuadro 1
Balance general

Empresa comercializadora de ropa y accesorios períodos 2012 a 2015

	2012	2013	2014	2015
Activo				
Activo corriente	Q733,978.00	Q1,858,193.08	Q2,236,745.66	Q2,972,894.52
Activo no corriente	Q 83,157.00	Q 77,193.27	Q 44,992.94	Q 111,971.98
Suma de activo	Q817,135.00	Q1,935,386.35	Q2,281,738.60	Q3,084,866.50
Pasivo y capital				
Pasivo				
Pasivo corriente	Q333,181.00	Q 664,791.73	Q 530,475.66	Q 789,054.08
Pasivo no corriente	Q270,870.00	Q 646,965.49	Q 250,000.00	Q 250,000.00
Suma del pasivo	Q604,051.00	Q1,311,757.22	Q 780,475.66	Q1,039,054.08
Capital y reservas	Q213,084.00	Q 623,629.13	Q1,501,262.94	Q2,045,812.42
Suma pasivo y capital	Q817,135.00	Q1,935,386.35	Q2,281,738.60	Q3,084,866.50

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

La situación en la que de la empresa objeto de estudio dichos años es: en el año 2012 se contó con Q.109,560.00 de caja chica y bancos, sin embargo la misma disminuye para el 2013 con una cantidad de Q.22,805.00. En el 2014 aumentó la cantidad asignada en términos monetarios a Q.109,560.00. Y en el año 2015 se asigna Q.36,674.78.

De acuerdo a la entrevista con el contador general se tiene establecida la cantidad monetaria en la caja chica para cubrir gastos menores, no frecuentes y urgentes. Sin embargo, al verificar la información en el balance general no se tiene establecido un parámetro en su política que estandarice el monto que deberá de manejar la empresa objeto de estudio para respaldar dichos eventos.

La cuenta inventarios incrementó su valor en todos los años. Es importante mencionar que la mercadería que la empresa objeto de estudio ofrece al mercado guatemalteco es importada, lo que ha generado una ventaja competitiva. En el año 2012 esta cuenta se encontraba con Q.371,434.00, y en el año 2015 aumentó a Q.1,884,259.30. Esto ha provocado un alza en el presupuesto de compras para la empresa.

En el caso de las cuentas por cobrar, que se refieren a los clientes en dicho estudio, se logra analizar una disminución para los años 2013 a 2014, ya que en el 2013 esta cuenta se encontraba con un monto pendiente de Q.808,950.81, y para el siguiente disminuyó a Q.745,952.18, sin embargo, para el 2015 aumenta nuevamente a Q.940,981.87.

Esto es provocado por una deficiente gestión en la administración de créditos y cobros por parte del departamento a cargo, ya que retribuye un descenso de efectivo para la empresa objeto de estudio.

En cuanto a las inversiones realizadas en las cuentas de activo fijo, la empresa objeto de estudio ha realizado compras principalmente en la cuenta vehículos, ya

que ésta ha incrementado en el último año del período de estudio que se presentan, es decir, de 2014 a 2015 sufrió un aumento de Q.119,000.00. El equipo de cómputo se mantuvo en el año 2013 y 2014, y en el 2015 se optó por mejorar en dicha cuenta debido al aumento en valores monetarios que resalta el estado financiero.

La razón de estos aumentos, según comenta el contador general se debe a la adquisición de transporte para la movilización de los vendedores; y en el caso de los programas de contabilidad, se implementó un software para el departamento de créditos y cobros, ventas, e inventarios.

En las cuentas del pasivo se analiza la cuenta proveedores, la cual indica un incremento en la deuda a corto plazo, sin embargo resalta que la misma ha sufrido aumentos y disminuciones en cada año, es decir: Q.319,181.00 para el 2012; Q.602,038.65 para el 2013; Q.432,325.46 para el 2014 y Q.740,992.12 para el año 2015. Esto provocado por la mercadería que se adquirió para la venta.

Las cuentas que conforman el pasivo a largo plazo se han mantenido en Q.250,000.00 para el año 2014 y 2015.

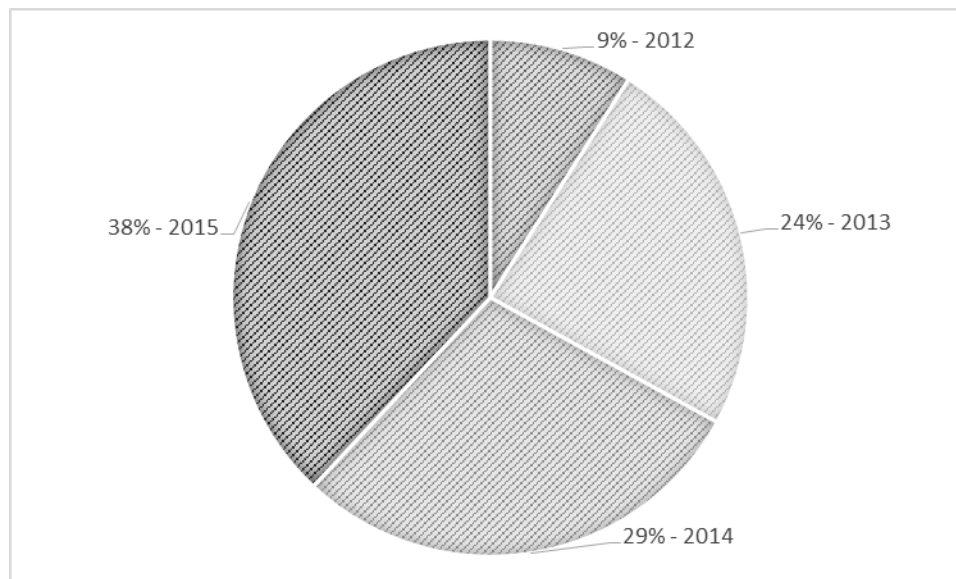
En el 2013 se incurrió a préstamos bancarios, sin embargo se destaca que para los siguientes períodos no fue necesario incluirlos en la estructura financiera, debido a que la deuda fue cancelada según información proporcionada por el Contador General, por lo tanto no fue necesario recurrir a esta clase de financiamiento.

Derivado de la información anterior se confirma según el estado financiero que se estudia; la mayor fuente de financiamiento para la empresa es el capital propio, esta equivale a Q.2,405,812.42; y en el caso del pasivo total indica un monto de Q.1,309,054.08 la deuda general de la empresa para el año 2015.

A continuación se presentan de manera gráfica las cuentas del balance general que han sufrido cambios en los períodos de estudio, con la finalidad de ampliar la información:

Gráfica 1

Porcentaje comparativo de la cuenta activo corriente del balance general para la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015



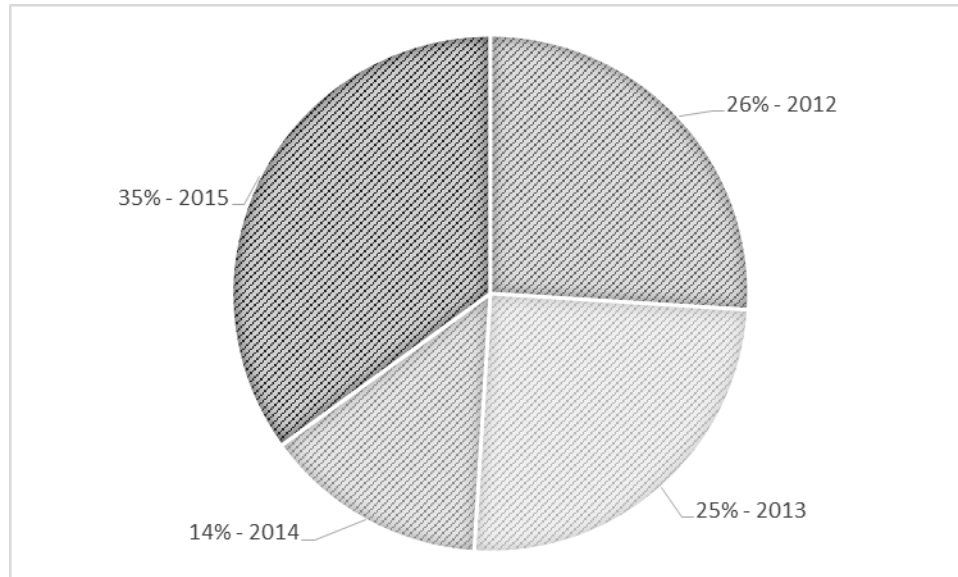
Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

La cuenta activo corriente representa un aumento en su actividad debido al crecimiento de:

Inventarios y cuentas por cobrar que ha generado una tendencia hacia el alza. Es decir: en el año 2012 representaba un monto de Q.733,978.00 y en el año 2015 alcanzó un valor monetario de Q.2,972.894.52.

Gráfica 2

Porcentaje comparativo de la cuenta activo no corriente del balance general para la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015

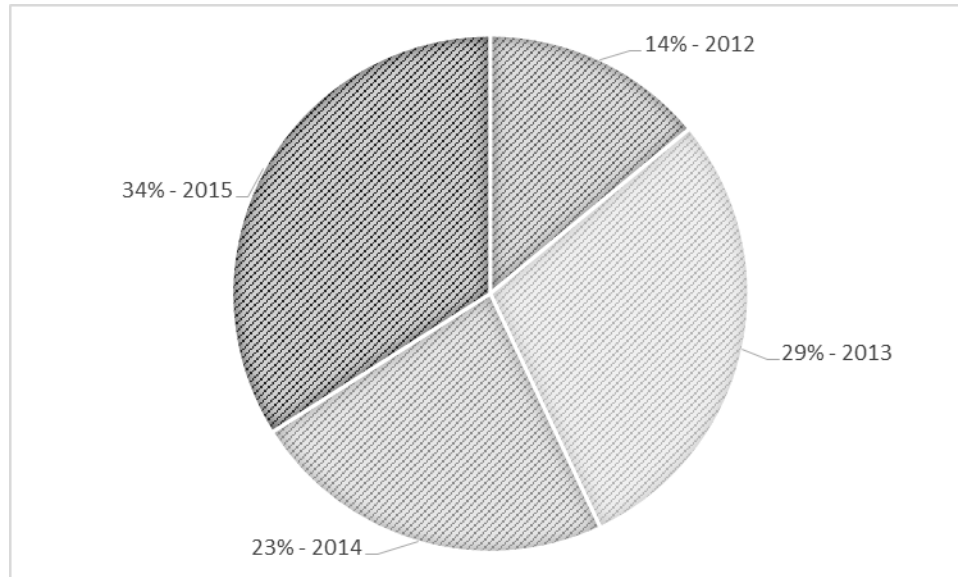


Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

La cuenta activo no corriente representa una tendencia cíclica en el período de estudio debido al crecimiento de la cuenta equipo de computación ya que en los años 2013 y 2014 se mantuvo con un valor de Q.11,026.77 aumentando en el 2015 a Q.21,717.41 por la adquisición de nueva tecnología para la organización. Y en el caso de vehículos por la compra de automóviles para beneficio del personal de ventas en su traslado para visita a los clientes. En el caso de la cuenta mobiliario y equipo ha sufrido un ascenso en su valor monetario no significativa debido a que en el año 2012 está tenía un monto asignado de Q.33,986.00, en el 2013 de Q.55,765.95, en el 2014 de Q.49,574.88 y en el 2015 de Q.66,561.53, lo que indica un crecimiento secuencial.

Gráfica 3

Porcentaje comparativo de la cuenta pasivo corriente del balance general para la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015

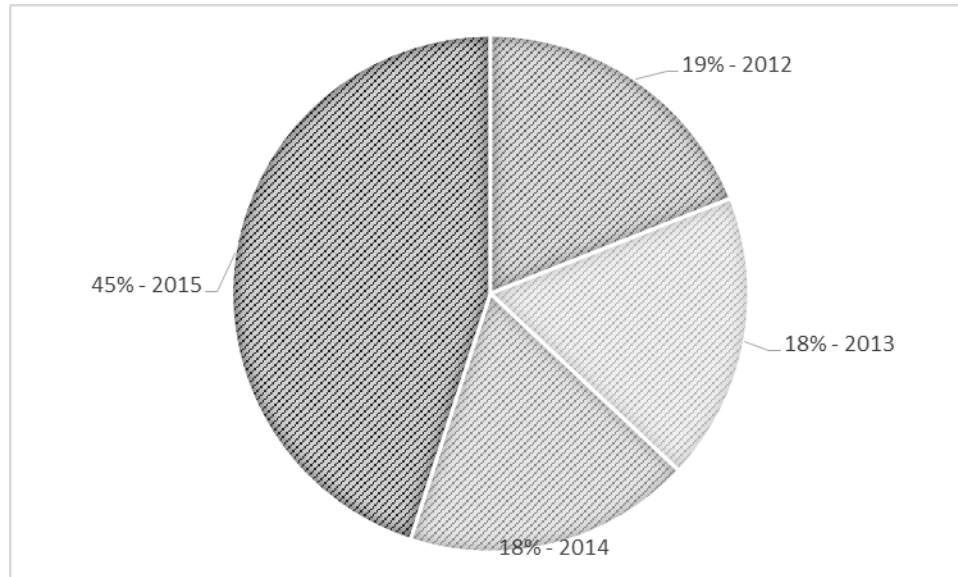


Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

La cuenta pasivo corriente demuestra un crecimiento de deudas a corto plazo, especialmente en la cuenta de proveedores debido al aumento en la compra de mercadería para la venta, este representa una tendencia hacia el alza con los siguientes valores: Q.319,181.00 en el 2012, Q.602.038.65 en el 2013, Q.432,325.46 en el 2014 y para el 2015 un monto de Q.740,992.12. Además, para los últimos años del período de estudio, la empresa refleja los salarios a través de: las prestaciones laborales.

Gráfica 4

Porcentaje comparativo de la cuenta pasivo no corriente del balance general para la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015



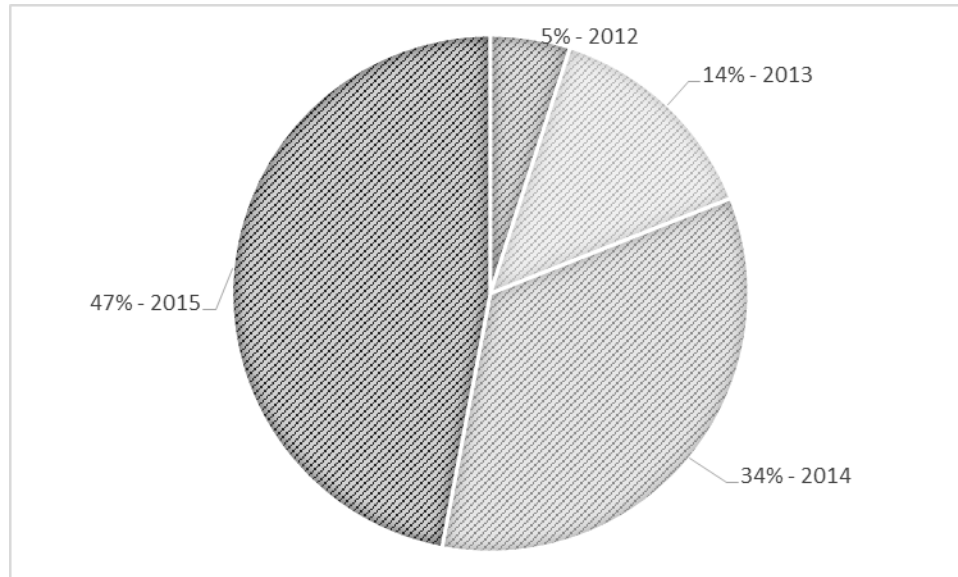
Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

La cuenta pasivo no corriente demuestra únicamente un incremento en el año 2013, esto provocado por la adquisición de deuda bancaria por un monto de Q.218,628.86. Los siguientes años mantiene una tendencia estática.

Para la cuenta capital, se verifica en la gráfica No. 5 de la página 51, la empresa objeto de estudio genera un crecimiento exponencial en cada año. Expresado en los siguientes valores monetarios: Q.213,084.00 para el 2012, Q.623,629.12 para el 2013, Q.1,501,262.94 y para el año 2015, Q2,045.812.42. Provocado por el resultado de períodos anteriores generados del estado de resultados.

Gráfica 5

Porcentaje comparativo de la cuenta capital del balance general para la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

A partir de esta información se determina el aumento en mercadería, lo que ha provocado en los últimos años el ascenso en las cuentas de activo corriente, y en el caso del capital. Lo anterior confirma la información trasladada por el gerente general, el cual indica que la empresa se encuentra en una excelente situación económica, ya que ha generado beneficios y utilidades.

A continuación se detalla el estado de resultados en valores monetarios, el cual identifica los rubros financieros que tienen mayor gasto en la organización.

2.3.2.2 Análisis vertical estado de resultados

Cuadro 2

Estado de resultados de empresa comercializadora de ropa y accesorios,
períodos 2012 a 2015

	<u>2012</u>		<u>2013</u>		<u>2014</u>		<u>2015</u>	
Ventas y servicios								
Ventas brutas	Q 1,563,366.00	100.00%	Q 3,179,031.28	100.00%	Q 4,438,219.97	100.00%	Q 4,162,867.90	100.00%
(-) Gastos sobre compras (logística)	Q -	0.00%	Q 174,831.26	5.50%	Q 254,642.73	5.74%	Q 156,885.74	3.77%
(-) Costo de ventas	Q 1,033,787.00	66.13%	Q 2,001,251.00	62.95%	Q 2,805,398.85	63.21%	Q 2,653,412.00	63.74%
Ganancia en ventas	Q 529,579.00	33.87%	Q 1,002,949.02	31.55%	Q 1,378,178.39	31.05%	Q 1,352,570.16	32.49%
(-) Gastos en ventas y admón.	Q 322,379.00	20.62%	Q 461,179.79	14.51%	Q 630,884.67	14.21%	Q 808,020.68	19.41%
Ganancia del ejercicio	Q 207,200.00	13.25%	Q 541,769.23	17.04%	Q 747,293.72	16.84%	Q 544,549.48	13.08%

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

Se analizan las siguientes cuentas del estado de resultados de la empresa:

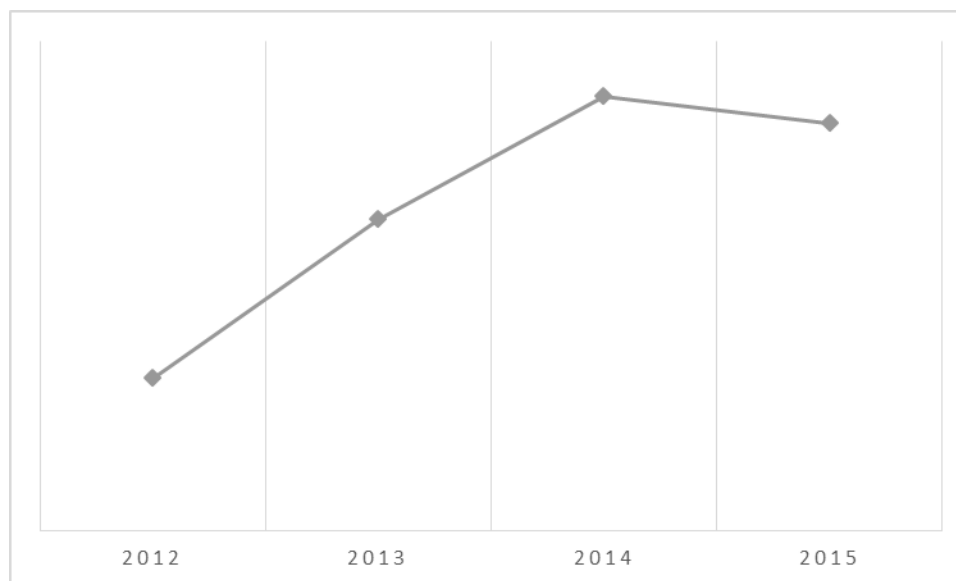
Las ventas tuvieron un incremento notable del año 2012 al 2014 de Q.1,563,366.00 a Q.4,438,219.97 respectivamente. Sin embargo en el año 2015 se tuvo un descenso a Q.4,162,867.90 en comparación al año anterior. De acuerdo al análisis vertical, se puede observar para que para el 2012 se tuvo un 13.25% de ganancia, y en el año 2015 este se redujo a un 13.08%. Según indica el asistente administrativo, el descenso se generó por una mala administración de créditos y cobros, al no otorgar a los clientes que realizaron la solicitud del mismo.

Cabe resaltar que el contador general indica que las ventas se mantienen debido al tipo de mercadería que la empresa ofrece al público, específicamente: ropa, perfumería y bisutería, obteniendo una ganancia con respecto a la venta del 13.25%, 17.04%, 16.84% y 13.08% para los años 2012, 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

La misma se aprecia en la gráfica No. 6 de la página No. 53 donde se detalla el aumento en ventas del período que se estudia en la unidad de análisis.

Gráfica 6

Ventas de la empresa comercializadora de ropa y accesorios,
períodos 2012 a 2015



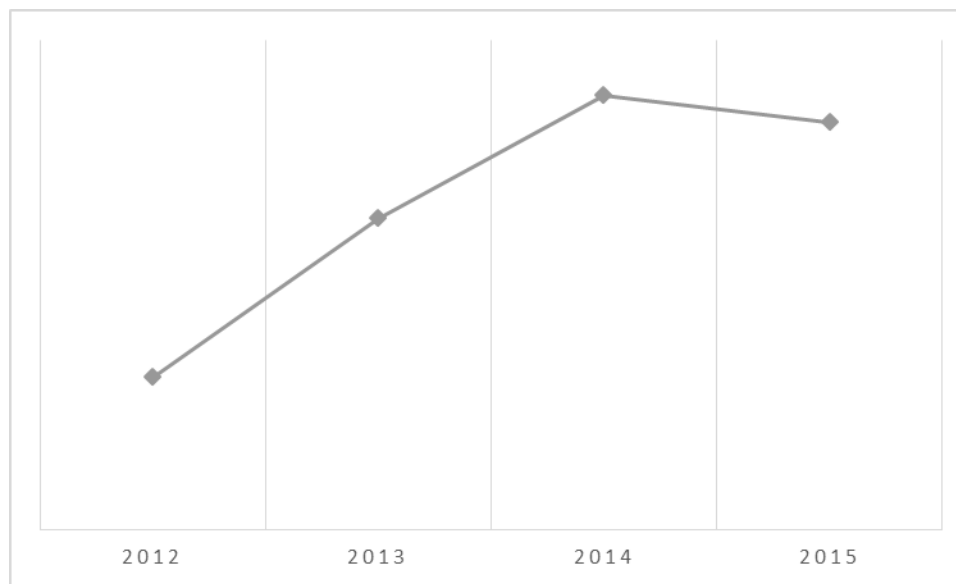
Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, febrero 2018.

La gráfica anterior indica que en los cuatro años de estudio ha mejorado la venta acorde al inventario; ya que se incluyen marcas del extranjero en los diferentes estilos de ropa que se ofrecen a los clientes. Esto ha generado que las ventas aumenten al igual que el valor de la mercadería, información proporcionada por el Gerente General.

Seguidamente se grafica la información de la cuenta inventario para su mejor comprensión.

Gráfica 7

Inventarios de la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, febrero 2018.

De igual forma los costos de ventas se mantienen de acuerdo a la cuenta de inventarios, siendo estos: Q1,033,787.00, Q. 2,001,251.00, Q.2,805,398.85, Q.2,653,412.00 para los años 2012, 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

No obstante, los gastos logísticos inician en el 2013, ya que en dicho año se comenzó de manera formal la adquisición de mercadería importada.

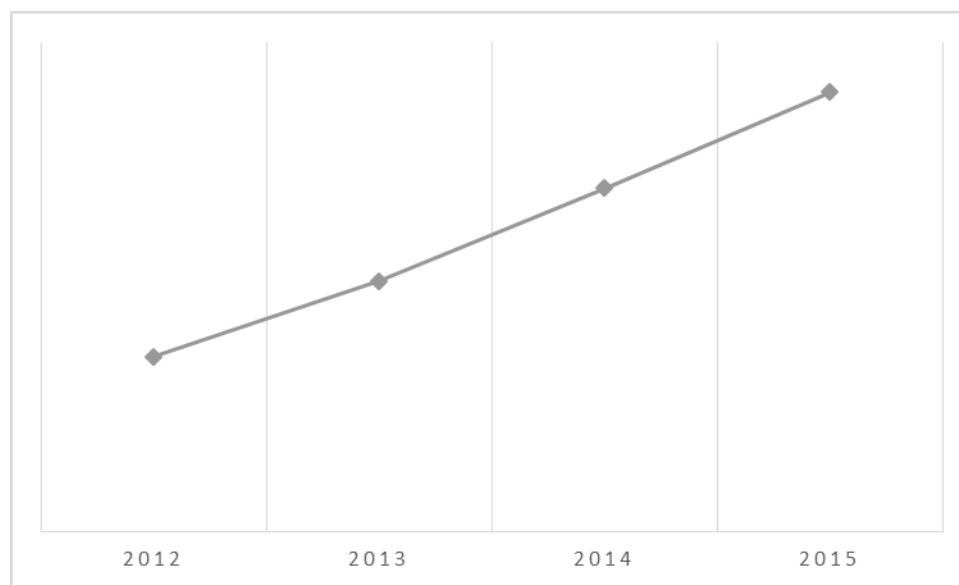
La ganancia en ventas o utilidad bruta por su parte, ha mejorado con una tendencia hacia el alza. Como se puede observar en la gráfica No. 8 de la página 55.

Los gastos de administración y ventas para el año 2015 aumentaron debido a que se colocan más gastos dentro de la estructura financiera, siendo estos por

pasajes aéreos y terrestres, por uso de fletes, bonificación y productividad para empleados. Esto provoca que el valor monetario ascienda a Q.808,020.68. Para su comprensión se detalla en la siguiente gráfica:

Gráfica 8

Gastos de administración y ventas de la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015

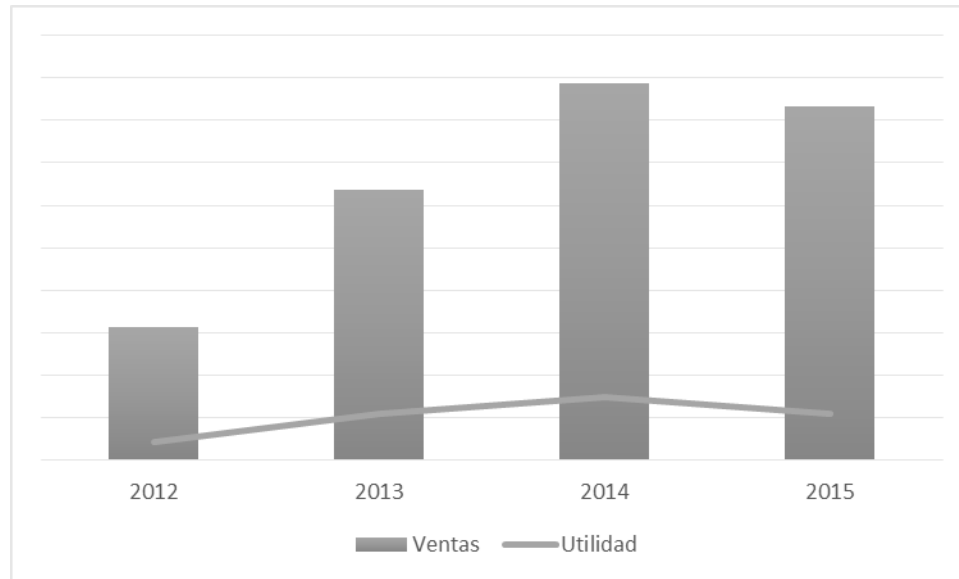


Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, febrero 2018.

Además en la gráfica No. 9 de la página 56, se confirma que la unidad objeto de estudio obtuvo una ganancia o utilidad neta del ejercicio en los cuatro años que se presentan. Cabe resaltar que del año 2014 al 2015 hubo un descenso de Q.202,744.24 al realizar la operación de resta de los períodos: Q.747,293.72 menos Q.544,549.48. Se detalla por medio de la siguiente gráfica la cantidad de venta y la utilidad generada:

Gráfica 9

Ventas y utilidad del ejercicio de la empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, febrero 2018.

Se analizó la estructura financiera de la empresa, específicamente el estado de resultados determinando:

- Gastos sobre compras
- Costo de ventas
- Ganancia en ventas
- Ganancia del ejercicio

2.3.2.3 Análisis del estado de flujo de efectivo

La empresa no proporcionó dicho estado para su análisis correspondiente. El contador general indica que no se realiza este tipo de estado, ya que desconoce cómo realizarlo.

2.3.3 Análisis financiero

El contador general no realiza este tipo de análisis por desconocimiento de esta herramienta financiera. Sin embargo, cuando presenta este tipo de información a la junta directiva se evalúa según los estados financieros a través de la comparación de los resultados de meses y años anteriores, en términos monetarios.

2.3.4 Presentación de resultados

Es de suma importancia mencionar que el responsable de presentar a la junta directiva toda esta información que se demostró anteriormente, más los estados financieros, es el contador general, sin embargo este no lo realiza.

Presenta únicamente los números en términos monetarios de cómo se encuentra la empresa en el período de tiempo que se analice, es decir, las ventas brutas, ganancias, entre otros.

2.3.5 Presupuesto

De acuerdo a la información proporcionada por el contador general, los egresos se mantienen. Estos son los de ventas, de compras, de gasto de operaciones. La base para su implementación son los meses anteriores conforme al desembolso que se dé en cada una de las cuentas. Se presenta el gasto de administración y ventas que maneja la empresa de manera mensual (promedio):

Cuadro 3

Gastos de administración y ventas en promedio mensual del año 2015

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Gastos en ventas y administración	
Sueldos	Q22,957.95
Servicios telefónicos	Q 1,443.18
Servicios básicos	Q 341.74
Papelerías y útiles	Q 515.95
Mantenimiento mobiliario y equipo	Q 81.17
Mantenimiento de oficina	Q 127.35
Servicios profesionales	Q 1,210.91
Servicios contables	Q 1,363.64
Viáticos y gastos de viaje	Q 3,167.91
Gasolina	Q 1,268.34
Parqueos	Q 47.09
Promociones y publicidad	Q 116.84
Reparaciones y mantenimiento de vehículos	Q 402.00
Arrendamiento y/o alquileres	Q 8,794.17
Atención a clientes	Q 88.72
Atención a empleados	Q 48.05
Seguridad y vigilancia	Q 659.25
Pasajes aéreos y terrestres	Q 9.42
Bonificación por productividad	Q 4,543.55
Total	Q47,187.23

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

En el anterior cuadro se detalla la cantidad de dinero en promedio que la unidad de análisis destinó para los gastos de administración y ventas. Este lo realiza la empresa para poder anticipar las salidas de dinero, a través de información de meses anteriores. Además, se detalla que los gastos mayores corresponden al pago de alquileres y al pago de sueldos que representa Q.8,794.17 y Q.22,957.95 respectivamente.

En el caso de los gastos por concepto de viáticos, estos en promedio se manejan por un valor de Q.3,167.91 (revisar Cuadro No. 3 de la página anterior) utilizados para hospedaje, alimentación, traslados, entre otros. Dicha información la proporcionó la unidad objeto de estudio.

El presupuesto de ruta lo realiza el contador general en el cual se determina la cantidad monetaria que utilizan los vendedores para las visitas que realizan por semana.

2.3.6 Pronósticos

La empresa no proyecta sus ventas a corto, medio o largo plazo. Sin embargo, el contador, para efectos de identificar la tendencia y proponer un método de pronóstico, proporciona las ventas mensuales del año 2015.

Se detalla a continuación las ventas que se realizaron durante ese año:

Cuadro 4
Ventas mensuales 2015
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Enero	Q230,092.00
Febrero	Q272,371.00
Marzo	Q432,053.98
Abril	Q334,319.50
Mayo	Q445,209.00
Junio	Q317,454.50
Julio	Q361,605.50
Agosto	Q116,404.25
Septiembre	Q382,755.27
Octubre	Q587,553.80
Noviembre	Q296,966.00
Diciembre	Q386,083.10
Total	Q4,162,867.90

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

La información de la venta durante el año 2015 es necesaria para poder identificar un método estadístico que indique una tendencia clara para el próximo año, de manera que la empresa pueda tener un panorama amplio de lo que puede esperar en el año 2016.

A continuación se presentan también las compras y los gastos realizados durante el mismo año.

Cuadro 5

Compras y gastos mensuales 2015

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Meses	Compras	Gastos Admón. y ventas
Enero	Q 146,660.64	Q 53,332.76
Febrero	Q 173,609.28	Q 63,132.57
Marzo	Q 275,391.21	Q 100,145.30
Abril	Q 213,095.25	Q 77,491.54
Mayo	Q 283,776.22	Q 103,194.49
Junio	Q 202,345.50	Q 73,582.42
Julio	Q 230,487.35	Q 83,816.12
Agosto	Q 74,196.07	Q 26,981.21
Septiembre	Q 243,968.21	Q 88,718.41
Octubre	Q 374,506.79	Q 136,188.43
Noviembre	Q 189,286.13	Q 68,833.41
Diciembre	<u>Q 246,089.37</u>	<u>Q 89,489.76</u>
Total	Q2,653,412.02	Q 964,906.42

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

Con la anterior información se proporcionará, en el capítulo número 3, la propuesta que la empresa objeto de estudio puede desarrollar para identificar una tendencia clara para el próximo año.

2.3.7 Administración del efectivo

El contador indica que se presenta en algunas temporadas la situación de tener escasez de fondos para cumplir con compromisos de corto plazo.

El gerente general afirma que el tiempo aproximado que la organización ha presentado problemas para cumplir con sus compromisos a corto plazo son 4 veces por año. En el capítulo III se verificará este indicador, corroborando la información que indican a través del análisis financiero por medio de indicadores.

Adicional, comenta que esto es ocasionado por las inversiones de mercadería que realizan por abastecimiento de temporada y por la recuperación de carteras morosas.

Además indica que los métodos o instrumentos que utiliza la empresa para determinar su planificación de efectivo se basa en el gasto de sus dos sucursales, gastos administrativos y en los sueldos del personal.

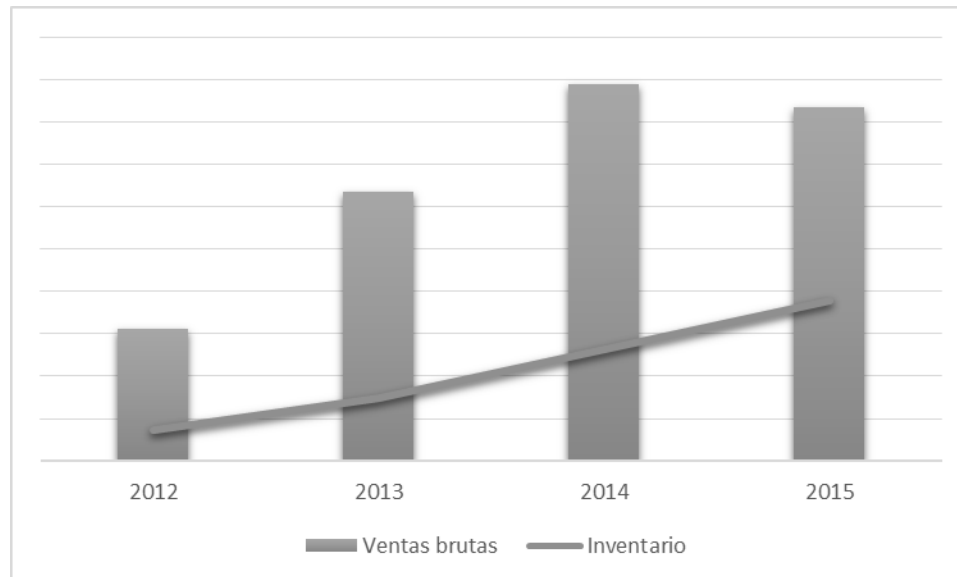
No obstante, aunque la empresa ha establecido políticas, normas y procedimientos para planificar el efectivo, estos no se encuentran en un documento que indique los ingresos y egresos que deben presentarse a gerencia, ya que lo realizan considerando los gastos de un mes anterior.

Derivado de lo anterior no se tiene establecido alguna técnica o estrategia para mejorar los flujos de efectivo.

Sin embargo, de acuerdo al contador, cuando la empresa obtiene un superávit de efectivo en algún periodo, lo utiliza en la reinversión de producto que es importante para el crecimiento de ventas. Tal cual lo muestra la siguiente gráfica, en donde se observa que a mayor cantidad de inventarios se genera una demanda alta de ventas.

Gráfica 10

Comparativo de inventarios y ventas, periodos 2012 a 2015
Empresa comercializadora de ropa y accesorios



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por el departamento contable de la unidad objeto de estudio, junio 2017.

Al analizar la gráfica se comprueba que a un mayor inventario se logran mayores ventas. Esto es provocado por la mercadería que la organización vende al mercado guatemalteco, que en este caso son marcas extranjeras.

2.3.8 Administración de créditos y cobros

La gestión de créditos y cobros es responsabilidad del asistente administrativo, quien es el encargado de aprobar y rechazar los créditos de los antiguos y nuevos clientes en la organización.

Además, de acuerdo al gerente general, este verifica el cobro de la cartera morosa que tiene pendiente con la empresa.

Derivado de lo anterior, se entrevistó al asistente administrativo quien indica que se tiene establecido la siguiente política para aprobar créditos a nuevos clientes.

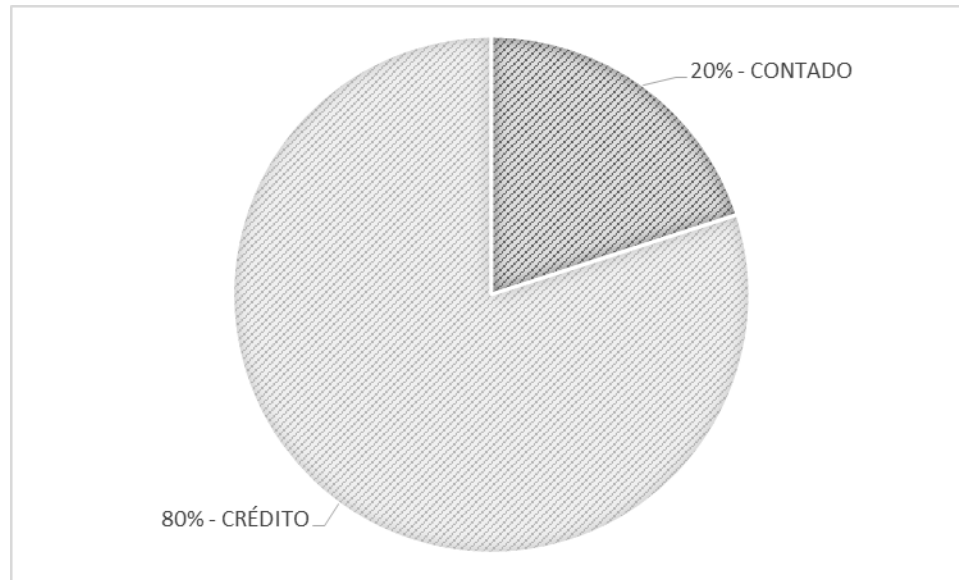
- Se otorgan treinta días para cualquier cliente que lo solicite. Cabe resaltar que no se brindan más días a los establecidos cuando son carteras nuevas.
- Se solicitan referencias comerciales para los nuevos clientes.
- Se evalúa la mercadería solicitada, específicamente la perfumería por el alto costo.
- Sin embargo, otra opción que otorga la empresa objeto de estudio para el crédito de nuevos clientes es:
 - Documento que amparen las compras, es decir, los cheques pre-
fechados. El cual es una opción para que se otorgue crédito de manera
inmediata.

Dichos elementos los maneja el área administrativa de manera verbal, pero no se cuenta con normas y procedimientos establecidos, ni con un formulario para dichas solicitudes.

No obstante, el asistente administrativo no considera esta evaluación una herramienta eficiente para mejorar en sus funciones. Del total de la cartera de clientes que la unidad objeto de estudio maneja se considera lo siguiente:

Gráfica 11

Porcentaje de las ventas de clientes al contado y crédito
Empresa comercializadora de ropa y accesorios



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

La gráfica anterior indica que del 100% de clientes con los que cuenta la empresa objeto de estudio, el 80% de la cartera cuenta con crédito, y el restante a compradores de producto de contado, aclara el asistente administrativo, quien es el encargado de confirmar a quién se le concede dicho beneficio.

A pesar de ello, el contador general indica que la empresa no posee un alto riesgo de incobrabilidad. El proceso de cobro que se maneja es el siguiente:

- Visita por parte de vendedores para cobro.
- Llamadas. Esta función se realiza en un 20% del total de deudores, debido a que la cartera espera la visita por parte de los vendedores de la empresa objeto de estudio para el respectivo pago.

- Se incluye en los envíos que se realizan a los clientes un cuadro en el que se indica a detalle las facturas que se tienen adeudadas para que los mismos puedan cancelarlas.
- La estrategia que utiliza la unidad objeto de estudio para acelerar el cobro a los clientes es:
 - Se establece un cuadro donde se coloca el total de pagos pendientes que tiene el cliente.
 - Se genera el descuento por porcentajes, el cual pone a disposición de los consumidores el poder cancelar de manera anticipada el saldo que se tenga pendiente.

Se presenta a continuación la tabla que estableció el gerente general como política de descuento por pronto pago.

Cuadro 6

Descuentos a ventas

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Fecha de envío	Fecha de pago	Compra	Porcentaje de descuento	Descuento neto	Total a cancelar
29/05/2015	28/06/2015	Q5,920.00	5.00%	Q 296.00	Q5,624.00
29/05/2015	30/06/2015	Q5,920.00	0.00%	Q -	Q5,920.00

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

El anterior cuadro establece el porcentaje de descuento si el cliente cancela en el período establecido, caso contrario el mismo deberá cancelar la deuda total y no aplica a este beneficio.

El asistente administrativo indica que los procedimientos de pago incluyen las cuentas bancarias donde los consumidores pueden realizar los depósitos; así los números de teléfono de la empresa para que puedan comunicarse y resolver cualquier duda que tengan respecto al crédito concedido.

2.3.9 Administración de cuentas por pagar

El asistente administrativo es el responsable de realizar los respectivos desembolsos de dinero para el pago a los proveedores, los cuales se realizan a través de transferencias bancarias.

El tiempo promedio que los proveedores le dan a la empresa, en crédito, para cancelar sus obligaciones, es un período de 90 días luego de la compra efectuada. Sin embargo, no se tiene establecida alguna estrategia que defina el respectivo desembolso de la deuda que generan en la compra de mercadería, únicamente se cancela antes de los días pactados.

El asistente administrativo indica que no poseen políticas, normas o algún procedimiento definido para el pago de cuentas.

2.3.10 Administración de inventarios

El tipo de mercadería que ofrece la empresa al público en general es: perfumería, ropa y accesorios.

El contador general realiza de manera empírica una evaluación bimestral de la mercadería, donde identifican el desplazamiento que ha tenido en las diferentes temporadas. Agrega que no existe baja rotación de inventarios, ya que las unidades que adquieren se venden de manera inmediata. Dicha información se confirmará en el capítulo III específicamente para la propuesta.

Adicional, se tiene establecida la política de compras en la que se indica no comprar de manera excesiva para evitar que se quede en bodega y se deteriore. Dicha política fue establecida por el gerente general, sin embargo, la misma no se tiene en un documento escrito.

Todo nuevo ingreso de inventarios se compra a través del gerente general, quien es el responsable de ingresar nuevas marcas y/o accesorios para la venta.

Además, existe un programa de software o sistema contable que da la opción de verificar la mercadería que entra y sale de la empresa. A través de este programa se logra identificar la existencia de lo que se tiene en bodega por medio de la opción de kardex, pero no se utiliza de esa forma debido al desconocimiento que se tiene del mismo. Dicha información confirmada por el contador general.

La empresa comercializadora de ropa y accesorios proporciona estimaciones de venta que maneja por mes para el siguiente artículo, específicamente para el grupo de accesorios:

Tabla 1

Venta de producto (mensual)

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Artículos	Unidades
A	100

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

Este artículo es la línea de pantalones, específicamente para mujeres de la marca “levanta cola” de Colombia. La cantidad y valor del artículo fue proporcionado por la empresa según la necesidad de venta que tiene de manera mensual. El contador general también indicó que la cantidad de stock mínimo

que debe mantener del producto mencionado en la tabla anterior es un 10 % del total que se detalla.

De acuerdo a lo anterior, se detalla en el siguiente cuadro el *stock* mínimo, así como el costo de mantenimiento y del artículo.

Tabla 2

Costo de producto (mensual)

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Artículos	Stock mínimo	Costo de ordenar	Costo de mantenimiento
A	10	25.19	0.76

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

Esta información es útil para la propuesta que se dará a conocer en el capítulo 3. El contador indicó que el costo de mantenimiento en la bodega representa un 3 % del costo de ordenar. Los gastos que identifica son: pago de facturas, servicios de agua potable, energía eléctrica y telefonía que consume el departamento; además de los sueldos y la renta del espacio físico del equipo.

2.3.11 Presentación de normas y procedimientos

La empresa no cuenta con normas para los procesos financieros: cuentas por cobrar, inventarios, administración del efectivo y para las deudas adquiridas. Esto se corroboró al momento de realizar la investigación de campo, ya que no presentaron información que respalde dichos procedimientos.

2.3.12 Principales hallazgos del proceso de planeación financiera a corto plazo

A continuación se presenta los hallazgos en cuanto al proceso de planeación financiera a corto plazo en la empresa objeto de estudio, específicamente en:

- Planeación financiera a corto plazo.
- Administración de efectivo.
- Administración de créditos y cobros.
- Administración de inventarios.

Por lo tanto, se presenta por medio de cuadros los hallazgos encontrados:

Tabla 3

Principales hallazgos del proceso de planeación
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Planeación. Gerente General.	
No.	Hallazgos
1	La planeación se realiza de manera verbal, no por procedimientos formalmente definidos ni herramientas financieras.
2	Los presupuestos que se realizan de ingresos y egresos se planean de manera verbal a través de la información del mes anterior, esa misma se utiliza de base para planificar el próximo período de tiempo.
3	La evaluación de la planeación verbal se realiza al verificar si los números en ingresos y egresos se alcanzaron, esto al verificar el incremento y disminución respectiva del mes.
4	El gerente general autoriza los presupuestos de cada departamento.
5	No se tiene formalmente definida una medida de control que verifique los presupuestos de cada departamento.
6	No se tiene establecido en el departamento financiero la misión, visión, objetivos y metas.

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, agosto 2018.

Tabla 4

Principales hallazgos del proceso de planeación financiera a corto plazo
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Planeación financiera a corto plazo. Contador General.	
No.	Hallazgos
1	Encargado de realizar la planeación del próximo período de tiempo.
2	Los participantes de la planeación financiera a corto plazo son: gerente general, contador general y asistente administrativo.
3	La planeación se realiza tomando como base el anterior período o el mes en gestión, para presupuestar el siguiente.
4	Se realiza una evaluación verificando si los ingresos y egresos colocados se cumplen. Sin embargo, no se encuentra formalmente definido.
5	Los presupuestos que se realizan son de manera verbal. El presupuesto de efectivo no se realiza, ya que se tiene desconocimiento de cómo proceder.
6	Se desconoce alguna herramienta financiera para realizar los presupuestos de ventas, compras y gastos.
7	No se tiene el conocimiento de cómo realizar el análisis financiero para la empresa objeto de estudio.

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, agosto 2018.

Tabla 5

Principales hallazgos del proceso de administración de efectivo
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Administración de efectivo. Contador General.	
No.	Hallazgos
1	No es frecuente que la empresa presente problemas para cumplir con sus compromisos a corto plazo.
2	El elemento que ocasiona problemas de liquidez en la empresa es la mala gestión de cobro que se tiene.
3	No se tiene establecida alguna herramienta financiera para la planeación de efectivo. Por lo tanto, tampoco se tiene un procedimiento para realizarlo.
4	En los casos de que exista superávit de efectivo, este lo utilizan para la inversión de nueva mercadería para los clientes.
5	La organización cuenta con facilidad para recibir financiamiento por medio de créditos comerciales y créditos bancarios.

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, agosto 2018.

Tabla 6

Principales hallazgos del proceso de administración de créditos y cobros
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Administración de créditos y cobros. Asistente administrativo.	
No.	Hallazgos
1	Se maneja política de crédito, ésta reúne ciertos requisitos para otorgar crédito a los nuevos clientes. Sin embargo, no se tiene un procedimiento formalmente definido.
2	No se tiene baja rotación de cuentas por cobrar en la percepción del colaborador. Por lo tanto, no se tiene un alto riesgo de incobrabilidad.
3	No se evalúa la eficiencia de cobro en las cuentas de la empresa.
4	La empresa maneja un porcentaje de clientes por crédito y el restante a contado.
5	Los pagos a proveedores se realizan a 90 días de la compra.
6	No se tiene establecido un procedimiento de desembolso de cuentas por pagar.

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, agosto 2018.

Tabla 7

Principales hallazgos del proceso de administración de inventarios
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Administración de inventarios. Asistente administrativo.	
No.	Hallazgos
1	La compra de inventario la realiza el Gerente General, quién identifica qué artículos adquirir para el mercado.
2	No se tiene un proceso establecido de administración de inventarios.
3	Se maneja una estacionalidad de productos, es decir, venta de acuerdo a la temporada.
4	No se tiene establecido un parámetro de control acerca de los inventarios de la organización.

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, agosto 2018.

Tabla 8

Procedimientos formalmente no definidos
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Procedimientos formalmente no definidos	
No.	Procedimientos
1	Filosofía empresarial para el departamento financiero.
2	Análisis financiero.
3	Administración de créditos y cobros.
4	Administración de efectivo.
5	Administración de inventarios.

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, agosto 2018.

Para finalizar el diagnóstico, se determina que no existen procesos de planeación establecidos dentro de la empresa que incluyan parámetros de medición y control para una adecuada orientación de la administración financiera a corto plazo. Incluyendo además, su misión, visión, objetivos y metas que no existen. Adicional, el gerente general indica desconocer cómo establecer una estimación para el saldo mínimo de caja con la que debe contar la organización, esto como una herramienta de evaluación de generación de efectivo. Se agrega también la carencia en los objetivos, metas y estrategias para la administración de cuentas por cobrar, política de créditos, descuento por pronto pago como herramienta para acelerar la cobranza y un manual de políticas, normas y procedimientos para el área de administración financiera.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA Y ACCESORIOS

Luego de analizar la situación de la empresa objeto de estudio, y de determinar que existen deficiencias en la administración financiera a corto plazo, se presenta a continuación la propuesta para coadyuvar en la solución de la problemática existente. Se realiza tomando como base las necesidades y limitantes de la organización.

La propuesta se enfoca en la implementación de una correcta administración de cuentas por cobrar, inventarios y presupuesto de efectivo.

No está de más indicar que su implementación contribuirá a una mejora organizacional que beneficiará a los socios, proveedores, trabajadores y consumidores por su situación financiera y económica. Así como políticas, normas y procedimientos de funciones que la empresa de acuerdo al periodo de estudio que se investigó no maneja.

3.1 Objetivos

A continuación se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar para solucionar los problemas detectados en la organización.

3.1.1 Objetivo general

Proponer herramientas de planificación financiera a corto plazo para la empresa comercializadora de ropa y accesorios con el fin de obtener resultados para la toma de decisiones a nivel directivo.

3.1.2 Objetivos específicos

- Crear una propuesta administrativa de cuentas por cobrar para que la gestión financiera y la toma de decisiones sea eficiente.
- Desarrollar métodos financieros con el fin de establecer lineamientos y procedimientos en su administración de efectivo, inventarios, y análisis de sus estados financieros.

3.2 Proceso de planeación financiero a corto plazo propuesta

Se proponen los siguientes lineamientos básicos para el control del departamento a cargo de la planeación financiera, que incluye: misión, visión, objetivos, metas y estrategias. Ya que el carecer de estos provoca que el departamento no sepa hacia dónde dirigirse, afectando así, su desarrollo.

Es necesario que los elementos que se presentan a continuación se desarrollen por el personal de la empresa, con la intención de integrar a los colaboradores del departamento.

3.2.1 Misión del departamento financiero

Somos un departamento que administra de manera eficiente los recursos financieros con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos organizacionales, garantizando el cumplimiento de las obligaciones financieras y económicas. Y así, alcanzar la satisfacción de nuestros socios, proveedores, trabajadores y consumidores finales mediante la mejora continua de nuestros procesos.

3.2.2 Visión del departamento financiero

Ser un área líder en el control financiero y económico de la organización, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros socios, proveedores, trabajadores y consumidores finales, a través de la implantación de una cultura de crecimiento, responsabilidad y honestidad, mediante el fomento de la excelencia y calidad total.

3.2.3 Objetivos, metas y estrategias a corto plazo del departamento financiero

Se proponen los objetivos generales y específicos para el departamento financiero.

3.2.3.1 Objetivo general

Administrar de manera transparente y eficaz los recursos financieros de la empresa para facilitar el cumplimiento de las metas organizacionales a través de la búsqueda de la rentabilidad.

3.2.3.2 Objetivos específicos

- Planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz los bienes financieros de la organización.
- Desarrollar y fortalecer un sistema efectivo de controles financieros y económicos.
- Velar por el capital de trabajo de la compañía en cuanto a su relevancia, confiabilidad y comparabilidad, asegurando los suficientes recursos para seguir operando.

- Maximizar la generación de utilidades por medio de la calidad del producto y un excelente servicio al cliente.

3.2.3.3 Metas

- Controlar adecuadamente la salida del efectivo en un 90% (pago de deudas, ahorro o aumento de publicidad), a través de un calendario donde se detalle las necesidades que se presenten durante el mes.
- Coordinar las operaciones de contabilidad, créditos y cobros para garantizar un sistema efectivo de controles financieros y económicos. Alcanzando un 85% de veracidad de la información que se presente.
- Ejecutar el 100% del presupuesto asignado correspondiente al período que se planifique.

3.2.3.4 Estrategias gerencia financiera

- Identificar las operaciones de la organización a través de indicadores financieros para respaldar un sistema de efectivo en sus controles diarios.
- Analizar el capital de trabajo de la compañía mediante los estados financieros para identificar las inversiones a corto plazo.

3.2.4 Herramientas de análisis de la situación financiera a corto plazo

Se propone implementar como herramientas financieras los elementos de la planificación: análisis vertical y razones financieras.

Estos deben realizarse de manera mensual para identificar las oportunidades de mejora en su gestión financiera con el fin de poder prever acciones que dañen las operaciones de la organización.

3.2.4.1 Normas y procedimientos para el análisis vertical de estados financieros

Para un adecuado control y manejo de las herramientas, se proponen a continuación las normas y los procedimientos que la empresa debe manejar.

a) Análisis vertical de estados financieros

Se propone el siguiente manual de políticas, normas y procedimientos para el análisis de la situación financiera y económica de la empresa objeto de estudio, específicamente, el vertical de los estados financieros. Se desarrollan las normas y procedimientos a continuación.

a.1) Descripción

Consiste en la serie de pasos para elaborar el análisis financiero para la empresa comercializadora de ropa y accesorios ubicada en la ciudad de Guatemala, con el fin de obtener información clara acerca del análisis e interpretación de las razones e indicadores financieros.

a.2) Normas

- Las características de la información para la entidad serán la utilidad, confiabilidad, relevancia, comprensibilidad y comparabilidad.
- Los estados financieros deben de estar entregados de manera mensual.
- Se utilizan los siguientes estados: balance general y estado de resultados.
- La interpretación y análisis se deberá realizar a través del análisis vertical por medio de porcentajes.

- Este análisis debe proveer información sobre los aspectos de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura y actividad por medio del cálculo de las razones financieras.
- La comparativa de los resultados se debe realizar con un mes y año anterior, así como lo planificado para identificar los avances en gestión financiera o bien para prever una medida correctiva.
- El informe deberá presentarse a la junta directiva. Este contendrá los avances significativos, los alcances favorables y los desfavorables, los cuales se deberán acompañar con un plan de acción para contrarrestarlos.

a.3) Objetivos

- Identificar y analizar los estados financieros para establecer planes de acciones que beneficien a la organización en su proceso de planeación.
- Analizar los porcentajes del cálculo de forma vertical de los estados financieros para identificar el peso de las cuentas en sus diferentes estados, entendiéndose el balance general y el estado de resultados.
- Interpretar la información a través de las siguientes razones: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura y actividad.

a.4) Procedimiento

Se establece el siguiente procedimiento para la elaboración del análisis financiero de la empresa objeto de estudio. Participan: departamento de contabilidad y gerencia general. Responsables de entregar dicha información a la junta directiva de manera ordenada, clara y eficiente. Esto con la finalidad de brindar cursos de acción que beneficien a la empresa objeto de estudio.

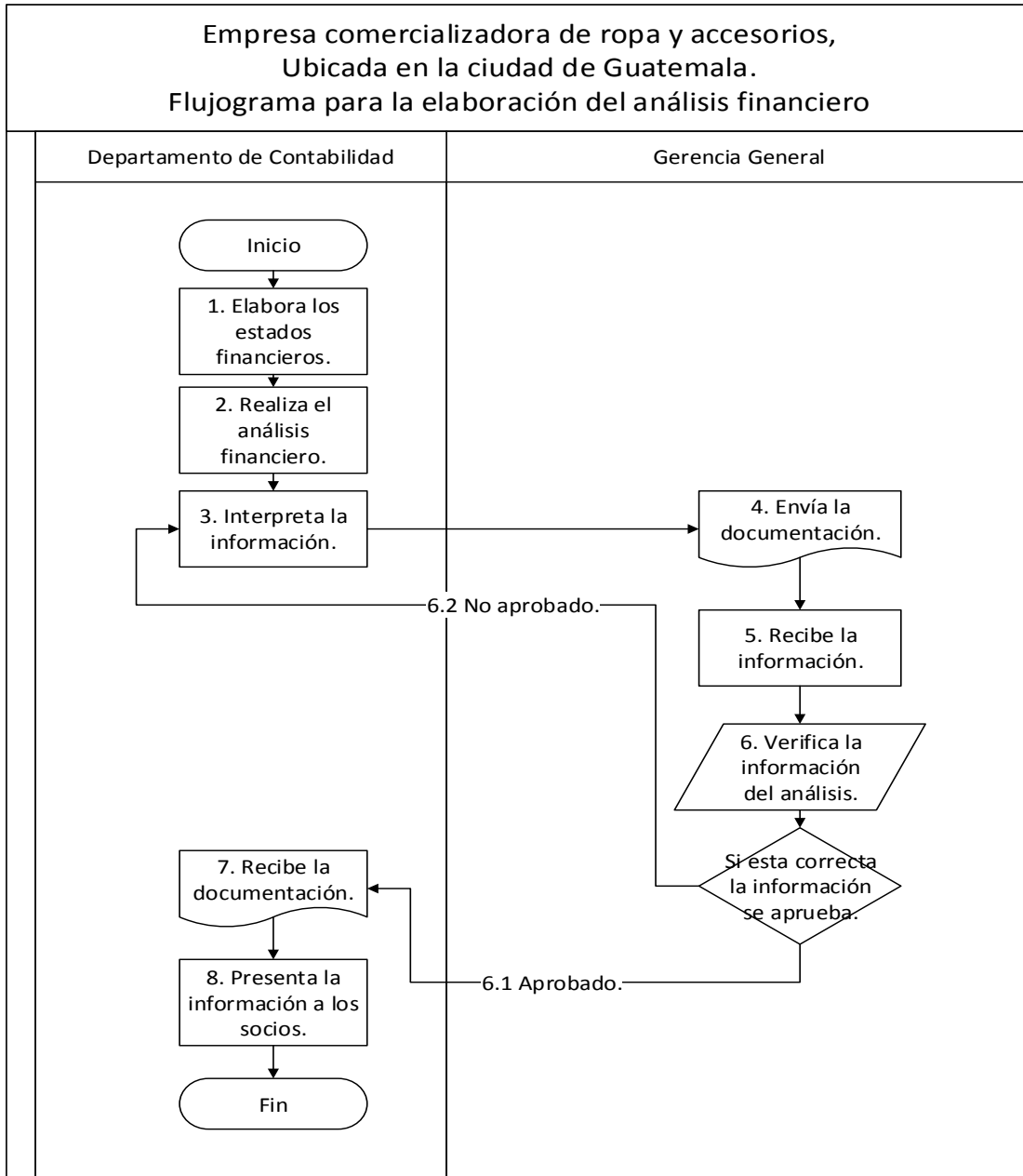
Tabla 9

Descripción del procedimiento para la elaboración del análisis financiero

Empresa comercializadora de ropa y accesorios, ubicada en la ciudad de Guatemala Procedimiento para la elaboración del análisis financiero		
Responsable	Núm. De paso	Actividad
Departamento de contabilidad	1	Elaborar los estados financieros de forma mensual, específicamente el balance general y el estado de resultados.
	2	Realizar el análisis financiero mediante las técnicas: análisis vertical y cálculo de razones financieras.
	3	3.1 Interpretar resultados financieros 3.2 Proponer medidas a través de planes de acción que coadyuven a prever.
	4	Enviar información a gerencia general.
Gerencia general	5	Recibe información.
	6	Verificar la información del análisis financiero junto con las medidas o planes de acción que entrega el departamento de contabilidad. SI NO
	6.1 6.2	Enviar de nuevo el informe al departamento de contabilidad para su registro y aprobación. Sin embargo, si el informe no está claro se devuelve al mismo para que verifique lo planteado (paso 3).
Departamento de contabilidad	7	Recibe información de gerencia general.
	8	Presentar los estados financieros e informe de análisis financiero a los socios de la empresa con el fin de tomar decisiones.
Fin del procedimiento		

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, enero 2018.

Gráfica 12
Flujograma del procedimiento para la elaboración del análisis financiero



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, enero 2018.

3.2.5 Uso de razones financieras

Se propone implementar el uso de razones financieras para la empresa objeto de estudio. Por lo tanto, se realizan los cálculos de los cuatro años que la misma proporcionó para identificar la situación. Cabe destacar que los balances generales y estados de resultados se encuentran en la parte de anexos de la presente investigación.

3.2.5.1 Índice de liquidez

Se destaca a continuación la medida de capacidad con la ha contado la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Cuadro 7

Razones de liquidez

Empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015

	2012	2013	2014	2015
1. Liquidez corriente				
Activo corriente / pasivo corriente	Q2.20	Q2.80	Q4.22	Q3.77
2. Liquidez seca o prueba del ácido				
Activo corriente - inventarios / pasivo corriente	Q1.09	Q1.68	Q1.74	Q1.38
3. Capital de trabajo neto				
Activo corriente - pasivo corriente	Q400,797.00	Q1,193,401.35	Q1,706,270.01	Q2,183,840.44
4. Capital de trabajo neto a activos totales				
Capital de trabajo neto / activos totales	0.26	0.32	0.66	0.66

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

a) Razón de índice de liquidez corriente

La capacidad con la que cuenta la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo es de Q3.77 para el año 2015, lo que significa que sí logra cubrir sus obligaciones por cada Q1.00 de deuda que tenga. Cabe destacar que para el año 2014 tenía un índice por encima del último año, lo que genera una tendencia histórica favorable al comparar años anteriores.

b) Razón de liquidez seca o prueba del ácido

Para corroborar el índice anterior se toma en cuenta la razón de liquidez de prueba de ácido. En este caso, la tendencia histórica indica que va hacia la baja y por lo tanto es desfavorable. Ya que por cada Q1.00 de deuda que maneja la empresa, esta tiene Q1.09, Q1.68, Q1.74, Q1.38 para cubrir sus obligaciones de deuda para los años 2012, 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

Por lo tanto, una alta liquidez corriente significa que los inventarios tienen un valor monetario alto, de igual modo las cuentas por cobrar están por encima de la recuperación que se maneja en la organización.

Para los cuatro años de estudio se logra cubrir la deuda a corto plazo, no obstante esto denota una fuerte carga en la mercadería, evitando que el efectivo circule a una mayor velocidad.

c) Razón de capital de trabajo neto

Esto beneficia a la organización porque determina el margen de seguridad que se entiende como la herramienta en las inversiones financieras que ha adquirido la misma, ya que en el 2015 contó con Q.2,183,840.44.

La tendencia histórica en este caso demuestra irregularidad en el alza y baja, ya que no se logra definir una inclinación marcada.

d) Razón de capital de trabajo neto a activos totales

Según la información de esta razón, el capital de trabajo neto representa en promedio para los últimos dos años de estudio el 66% del total de los activos. Es decir, representa las inversiones que la empresa realiza en activos corrientes que no son financiados por deuda a corto plazo.

3.2.5.2 Índice de endeudamiento

Genera la posibilidad de conceder crédito a la empresa objeto de estudio a través de entidades bancarias.

Estas se analizan con el propósito de confirmar la información que se consultó a la gerencia general, en el que se indicaba la facilidad de recibir financiamiento a través de instituciones bancarias cuando lo necesiten.

En dicha interrogante la respuesta fue afirmativa, ya que además, confirma que esto se ha ejecutado porque no se ha tenido la necesidad de recurrir a préstamos.

Cuadro 8

Razones de endeudamiento

Empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015

	2012	2013	2014	2015
1. Endeudamiento sobre patrimonio neto				
Pasivo total / patrimonio neto	2.83	2.10	0.52	0.51
2. Endeudamiento sobre activo total				
Pasivo total / activo total	0.74	0.68	0.34	0.34

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

Estas dos razones reflejan el porcentaje de deuda sobre el patrimonio, así como la deuda sobre el activo total.

a) Razón de endeudamiento sobre patrimonio neto

Según los cálculos realizados a la empresa, se indica que el 51% en el año 2015 es la deuda total sobre el patrimonio. Si se comparan los años anteriores se confirma una disminución en dicha deuda, ya que su tendencia histórica marca una disminución hacia la baja que demuestra la información proporcionada.

b) Razón de endeudamiento sobre activo total

Su interpretación refleja en cada año una disminución de la participación que tiene la deuda total sobre los activos de la empresa. Esto, además, refleja una tendencia favorable hacia la baja.

3.2.5.3 Análisis económico

Este análisis se encuentra compuesto por la utilidad y la rentabilidad de la empresa. Cabe destacar que una buena situación económica genera beneficios, utilidades e inversiones rentables. A raíz de esto se analizan las siguientes razones.

3.2.5.4 Índice de actividad

Se presenta a continuación:

Cuadro 9

Razones de actividad

Empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015

	2012	2013	2014	2015
1. Rotación de cuentas por cobrar				
Ventas totales / cuentas por cobrar	7.53	3.93	5.95	4.42
2. Días de cobranza				
Cuentas por cobrar / ventas totales * 365	48.47	92.88	61.35	82.51
3. Rotación de inventarios				
Costo de ventas / inventarios	2.78	2.70	2.14	1.41
4. Días de venta				
Inventarios / costo de ventas * 365	131.14	135.12	170.76	259.20
5. Rotación del activo total				
Ventas totales / activo total	1.91	1.64	1.95	1.35
6. Rotación de capital de trabajo				
Ventas totales / capital de trabajo	3.90	2.66	2.60	1.91

87

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

a) Razón de rotación de cuentas por cobrar

Se observa en el 2012 una rotación de 7.53 veces en el año, sin embargo, en el 2013 reduce su índice a 3.93, y para el último año en estudio (2015) la cantidad de veces que se genera el cobro de cuentas es de 4.42.

La condición de cobranza de la organización, si se analiza desde el primer año de estudio disminuye, esto provoca que el departamento encargado perciba poca eficiencia en su recaudación de flujo.

Sin embargo, la cuenta ventas refleja una condición favorable para la empresa como lo refleja el estado de resultado en el cuadro 2 de la página 52.

b) Razón de días de cobranza

Con base en la información anterior se puede confirmar que, según los cálculos realizados, la razón de días de cobranza para el último año refleja 82.51 días para cobrar a cliente. Lo cual perjudica la liquidez de la empresa para poder cumplir con sus obligaciones.

Además, se refleja una tendencia cíclica, ya que no presenta de forma clara una inclinación favorable o desfavorable de este tipo de cobro. Esto aplica también al departamento de créditos y cobros, ya que al consultar al encargado, este indicó que el 20% de sus clientes cuentan con crédito.

También se consultó al asistente administrativo, el cual indica que sí tiene conocimiento de la rotación de cobro que maneja la organización; sin embargo, destacó que no existe baja rotación en las cuentas por cobrar. Pero, al realizar los cálculos financieros, se verifica que esta información es errónea a la condición que presentan los estados que se analizan.

c) Razón de rotación de inventarios

El último año que se evalúa la rotación es el 2015, la cual indica que 1.41 veces en el año se rota a totalidad el inventario que la empresa adquiere.

La tendencia demuestra una tendencia hacia la baja ya que cada año disminuye, lo que indica que el efectivo a corto plazo se queda inmovilizado.

d) Razón días de venta

Esta razón refleja que en el año 2015 pasaron 259 días para vender el inventario de la empresa objeto de estudio.

Sin embargo, en el primer año de estudio (2012) refleja que la venta se daba a cada 131.14 días. Según esto, y los otros años que se analizan, se muestra una tendencia al alza, lo cual genera que la mercadería no se mueva con facilidad.

Esto confirma la información que se determinó en la rotación de inventarios, ya que rotar menos de dos veces en el año genera que el tiempo se extienda en sus días de venta.

e) Razón rotación del activo total

Este indicador es otra forma de medir la eficiencia de los activos, el cual indica la cantidad de rotaciones de activos totales que se generaron son de 1.91, 1.64, 1.95 y 1.35 para los años 2012, 2013, 2014 y 2015 respectivamente sobre las ventas generadas.

Dicha información refleja una tendencia cíclica por la variación que muestra al realizar los cálculos.

f) Razón rotación de capital de trabajo

Esta razón indica la cantidad de veces que las ventas rotan en el capital de trabajo.

Sin embargo, la empresa objeto de estudio refleja una tendencia hacia la baja, provocando que la organización no use de manera eficiente el capital de trabajo en la generación de ventas. Ya que en el año 2012 se evidencia una rotación de 3.90 veces, mientras que en el 2015 plasma un desvío a 1.91, lo que ocasiona esa tendencia.

Este tipo de análisis confirma que el inventario no se rota rápidamente, además de que su capacidad de pago a sus pasivos a corto plazo es limitada.

3.2.2.5 Índice de rentabilidad

En este tipo de razones analiza la ganancia para determinar la rentabilidad con la que cuenta la empresa objeto de estudio, ya que los estados de resultados reflejan que se ha operado con ganancia.

Se realizan los cálculos de los siguientes índices:

- Margen de utilidad
- Rendimiento sobre los Activos ROA
- Rendimiento sobre el Capital ROE
- Identidad Dupont

Cuadro 10

Razones de rentabilidad

Empresa comercializadora de ropa y accesorios, períodos 2012 a 2015

	2012	2013	2014	2015
1. Margen de utilidad				
Utilidad neta / ventas	13.25%	17.04%	16.84%	13.08%
2. Rendimiento sobre los activos - ROA -				
Utilidad neta / activo total	25.36%	27.99%	32.75%	17.65%
3. Rendimiento sobre el capital - ROE -				
Utilidad neta / capital de trabajo	51.70%	45.40%	43.80%	24.94%
4. Identidad Dupont	51.70%	45.40%	43.80%	24.94%
(Utilidad neta / ventas) *	0.13	0.17	0.17	0.13
(Ventas / Activo total) *	1.91	1.64	1.95	1.35
(Activo total / Capital de trabajo)	2.04	1.62	1.34	1.41

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, junio 2017.

a) Razón de margen de utilidad

En el año 2012 se obtuvo un 13.25%, mientras que en el 2013 se obtuvo un 17.04%. Esto generó un incremento de utilidad sobre las ventas en la organización para el último año, sin embargo, para el 2014 y 2015 se logró un 16.84% y un 13.08% respectivamente, provocando que disminuyera el margen de utilidad para el último año en estudio.

b) Razón rendimiento sobre los activos – ROA –

Esta razón representa para el año 2015 que por cada Q.1.00 invertido en la empresa genera Q.0.17 de utilidad neta. De esta misma manera, para los siguientes años: 2012, Q.0.2536; 2013, Q.0.2799; 2014, Q.0.3275.

Este indicador muestra la eficiencia que ha tenido la empresa para obtener utilidades con los activos disponibles sobre los activos totales. Además, aplica al rendimiento obtenido de acuerdo a la inversión que ha necesitado la misma.

c) Razón rendimiento sobre el capital – ROE –

Del año 2012 al 2015 la tendencia es hacia la baja, sin embargo se experimentó el mejor desempeño en cuanto a rendimiento de capital en el 2012 con un 51.70%. Para el año 2015 se disminuye a 24.94%.

d) Identidad Dupont

Para el año 2015 se interpreta de acuerdo a la ecuación de la siguiente forma, el primer componente indica que la empresa objeto de estudio ganó 13% sobre las ventas, el segundo indica que se vendió 1.35 veces el activo en el año y el tercero demuestra que el activo es 1.41 veces el capital de trabajo.

Al determinar cada uno de estos índices financieros la empresa objeto de estudio obtendrá un panorama más amplio de la posición en la que se encuentra. Sin embargo, para la propuesta que se plantea se considera más adelante una política de créditos y una política de inventarios que beneficiarán los indicadores que se mostraron anteriormente.

3.2.6 Administración de las cuentas por cobrar

Debido a la baja rotación de las cuentas por cobrar se propone la siguiente herramienta financiera a la empresa objeto de estudio para que se adapte a la que trabaja. Esta detalla: procedimiento, política de crédito y cobranza, así como objetivos, metas y estrategias.

La implementación de la propuesta planteada proyecta hacer más efectiva la gestión administrativa de cuentas por cobrar y más asertiva la toma de decisiones en la empresa.

3.2.6.1 Objetivos, metas y estrategias para la administración de cuentas por cobrar

Se propone para la empresa objeto de estudio la implementación de objetivos, metas y estrategias con el fin de establecer una orientación para las funciones básicas de la misma.

a) Política de créditos y cobros para la empresa objeto de estudio

a.1) Objetivos

General

- Contribuir con el desarrollo y crecimiento de la organización, aplicando métodos, técnicas y estrategias adecuadas en la administración de cuentas por cobrar.

Específicos

- Realizar el análisis adecuado de solicitudes para otorgar los créditos respectivos a los posibles clientes.
- Gestionar de manera eficiente los créditos y cobros de la empresa, garantizando su recuperación al 100% de la cuenta corriente en el tiempo acordado.

a.2) Metas

- Registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o empleados de la empresa en un 100%.
- Elaborar reportes de los saldos antiguos de los clientes para identificar las deudas incobrables, garantizando un 90% de asertividad.

a.3) Estrategias

- Verificar el período promedio de pago de los consumidores con el fin de gestionar un beneficio para el mismo, a través de un descuento por pronto pago.
- Contratar a un mensajero o utilizar el servicio de mensajería para recoger los pagos de los clientes.

b) Condiciones y políticas de crédito

A continuación se describen las condiciones y políticas de crédito como propuesta para la empresa.

b.1) Condiciones de crédito

Se establecen los parámetros mínimos que cualquier cliente deberá cumplir a la empresa objeto de estudio para la aceptación y otorgación de crédito.

b.2) Para una persona individual

- Llenar solicitud de crédito.
- Datos generales: nombre completo, NIT o RTU, edad, lugar de nacimiento, estado civil, ocupación, dirección de domicilio, fotocopia de DPI.
- Datos financieros: estado de cuentas firmados y sellados por el banco; para evaluar el récord crediticio (lo otorga cualquier agencia de banco). Referencias comerciales.
- Realizar compras mínimas de Q.3, 000.00.

b.3) Para una persona jurídica

- Llenar solicitud de crédito.
- Datos generales: razón social, nombre comercial, número de patente, línea del negocio, teléfono y dirección (RTU actualizado).
- Representante(s) legal(es), fotocopia del acta notarial de nombramiento.
- Patentes: número de registro, folio y libro, fechas de inscripción, fecha de inicio, tipo de sociedad.
- Opcional: nombre de las empresas afiliadas.
- Referencias comerciales: récord crediticio de diferentes empresas o entidades jurídicas (3 idealmente).

- Realizar compras mínimas de Q.5, 000.00.
- Enviar orden de compra OC para enviar despacho.

b.4) Políticas de crédito

Al disponer de la solicitud del cliente o solicitante, se toma en cuenta lo siguiente antes de proceder a facturar:

- Desarrollar un análisis financiero del cliente identificando: solvencia económica.
- Antiguos clientes que han dejado saldos pendientes y desean nuevos servicios. Se les podrá atender solamente si cancelan la deuda total, y los costos que estos hubieran ocasionado.

b.5) Formas de pago

Se establecen formas de pago para personas individuales o jurídicas de la siguiente manera:

Personas individuales

- Efectivo
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Cheques (confirmados por el banco, asesor de ventas realiza la gestión de confirmación).

Personas jurídicas

- Efectivo
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Cheques (confirmados por el banco, asesor de ventas realiza la gestión de confirmación)
- Cheques pre-fechaos

Al considerar los requisitos anteriores se considera que los beneficios principales que la empresa objeto de estudio obtendría serían los siguientes:

- Mediante el crédito el suministrador ofrece un servicio adicional a sus clientes, esto permite fidelizarlos y asegurar ventas futuras.
- Aumenta su cuota de mercado vendiendo a un segmento de compradores que solo pueden trabajar a crédito.
- Los compradores a los que se concede un crédito están dispuestos a pagar un precio más elevado del que pagaría con pago inmediato, por lo que la rentabilidad de las ventas a crédito es superior que las de contado.

b.6) Políticas de cobranza

Se proponen los siguientes lineamientos para controlar las cuentas a crédito.

- Enviar recordatorios de pago a través de medios electrónicos con el fin de evitar atrasos en los pagos.

- Enviar notas de pago a través de los pedidos que realicen los consumidores con el fin de recordarles el tiempo límite de pago con el que cuentan.
- Formalizar convenios de pagos a cartera de clientes que tengan atrasos con la empresa. Esto con el fin de evitar incurrir en gastos adicionales de cobranza.
- Gestionar a través de los vendedores de la empresa el empuje de cobranza por medio de los clientes asignados por ruta.

En los casos extremos de cobros se procederá por la vía jurídica.

Esto se hará a través de demandas legales que corresponda cuando exista un incumplimiento de contrato que no pueda arreglarse por la vía interna.

3.2.7 Herramientas financieras para otorgar créditos y cambiar políticas de crédito

Se propone la siguiente política de crédito, para lo cual se desarrolla lo siguiente.

- Descuento por pronto pago del 5%.
- Del 100% de clientes se propone la siguiente distribución de días de crédito, quedando de la siguiente forma:
 - Cliente a 90 días crédito = 60%.
 - Clientes a 60 días crédito = 20%.
 - Clientes a 30 días crédito= 20%.
 - Cliente a contado = 0%.

3.2.7.1 Descuento por pronto pago

Se propone la siguiente política de crédito para el año 2016.

Tabla 10

Propuesta de descuento por pronto pago
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Días crédito	Descuento por pronto pago
60 días	3%
30 días	5%

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, febrero 2018.

A raíz de lo anterior se propone:

- Términos de descuento por pronto pago: 3/30, 60 días netos. El cual indica que el cliente debe pagar antes del día 30 para optar por el beneficio del 3 % de descuento en su compra. En caso contrario el consumidor no procede a esta deducción en la facturación.
- Términos de descuento por pronto pago: 5/10, 30 días netos. De igual forma que el anterior, la diferencia es que esta condición mejora el aprovechamiento en la rebaja de la compra en un 5 % si el comprador cancela su deuda antes del día 10.

Estas dos premisas beneficiarán a la organización para que se regule el monto de venta y el indicador financiero.

De acuerdo a lo anterior, si el bloque de la cartera que tiene 30 días paga en 10 días (que representa el 60 % de los clientes al crédito); así como el bloque de la cartera que tiene 60 días cancelará en 30 días. Sin embargo, el otro bloque

cancela a los 90 días crédito sin ningún beneficio. ¿Cuál será el nuevo periodo promedio de cobranza?

El nuevo periodo promedio de cobranza será:

$$\text{Nuevo PPC} = (0.60 \times 10 \text{ días}) + (0.20 \times 30 \text{ días}) + (0.20 \times 90 \text{ días}) = 30 \text{ días}$$

Las cuentas por cobrar se reducirían: el promedio de venta diaria es de Q.4,162,687.90 / 365 días = Q.11,404.62 diarios. Entonces, se reducirían en: Q.11,404.62 x 10 días: Q.114,046.24.

Este tipo de descuento ofrece al cliente un incentivo para acelerar el pago por anticipado; además, esta propuesta beneficia a que el indicador financiero disminuya y refleje un flujo mayor.

3.2.8 Administración de inventarios

Se proponen normas y procedimientos en la administración de inventarios para la empresa objeto de estudio.

3.2.8.1 Objetivos, metas, estrategias y políticas para la administración de inventarios

Se propone identificar los objetivos, metas y estrategias para la administración de inventario, debido a que la empresa objeto de estudio desconoce los métodos para elaborarlo.

a) Objetivos

Se proponen los siguientes objetivos para la empresa objeto de estudio.

General

- Aumentar la rentabilidad de la organización a través de una correcta utilización de inventario, por medio de una proyección de políticas corporativas en los niveles de stock, minimizando el costo total de las actividades logísticas.

Específicas

- Controlar de manera eficiente los inventarios.
- Conservar el capital a través de la disminución de compra de inventario.
- Definir la cantidad de productos que deben mantenerse en inventario.

b) Metas

Se proponen las siguientes metas para la empresa.

- Asegurar que el inventario este con un 85% de stock para un adecuado desarrollo y rotación en cuanto a la demanda o estacionalidad de los mismos.
- Permitir que la entrega de producto se realice en un máximo de 48 horas luego de que el cliente solicite el producto, las cuales al no contar con inventario puede incurrir en que la venta se detenga.
- Reducir demandas insatisfechas de producto en un 95% solicitado por los clientes.

c) Estrategias

Se proponen las siguientes estrategias para la empresa objeto de estudio.

- Permitir que el departamento de compra pueda adquirir los productos a través de condiciones económicas ventajosas.

- Definir los niveles de existencia de acuerdo a los presupuestos de ventas.
- Establecer sistemas de máximos y mínimos o control para los movimientos de inventarios.

d) Políticas

Se proponen las siguientes políticas para la empresa objeto de estudio.

- El inventario se revisará continuamente, y si este cae por debajo del nivel de seguridad, se efectuará una compra.
- Mantener las existencias, mediante una administración eficiente.

Suministrar información y retroalimentación de la efectividad de la gestión de inventarios.

Se propone el modelo de la cantidad económica a ordenar, conocido también como EOQ, su objetivo es por dos aspectos:

1. Se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin se pueden invertir en otro proyecto.
2. Se asegura que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda y para que la gestión de venta se dé sin ningún obstáculo.

3.2.8.2 Herramientas de planificación, supervisión y control de inventarios

Para una correcta planificación, supervisión y control de inventarios se propone el siguiente método que la empresa objeto de estudio podrá poner en práctica para una adecuada gestión en su administración.

Esta herramienta puede ser aprovechada y utilizada para la empresa objeto de estudio.

El control de los inventarios es importante debido a que es la cuenta más grande dentro de los activos de cualquier organización, es por eso, la razón más de la implementación de los métodos dentro de la empresa objeto de estudio.

a) Propuesta de modelo básico de la cantidad económica a ordenar EOQ

Se propone a la empresa poder reducir el costo de inventario determinando el número óptimo de los artículos. Para este fin se tomará en consideración lo siguiente:

- Artículo A: $100 \times 12 = 1200$ unidades de venta al año.
- El costo de preparar u ordenar es de Q.25.19.
- Costo anual de mantener por unidad es de Q.0.76 por unidad.

Dicha información se encuentra en las tablas No. 1 y No. 2 de las páginas 67 y 68 respectivamente. En estos se mencionan los datos de manera mensual.

Adicional, se utilizan las formulas planteadas en el capítulo 1 de la página 34 en adelante; las cuales se identifican a continuación.

Usando las cifras anteriores y las formulas planteadas, se calcula el número óptimo de unidades por orden:

$$*Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

$$*Q = \sqrt{\frac{2(1200 \times Q.25.19)}{Q.0.76}}$$

*Q = 282 unidades. Este dato determina la base para ordenar y mantener el número de unidades para este artículo.

Sin embargo, con este modelo también se identifica el número de órdenes y el tiempo esperado que se deberá hacer la solicitud al proveedor:

Número de órdenes:

$$N = \frac{\text{Demanda}}{\text{Cantidad a ordenar}}$$

$$N = \frac{1200}{282}$$

$$N = 4.25 \text{ órdenes por año.}$$

Tiempo esperado entre órdenes:

$$T = \frac{\text{Número de días de trabajo por año}}{\text{Número esperado de órdenes}}$$

$$T = \frac{250 \text{ días de trabajo por año}}{4.25 \text{ órdenes por año}}$$

$$T = 58.83 \text{ días entre órdenes.}$$

Con esta información la organización no solo sabrá cuántos productos del artículo A solicitará, sino que además sabrá el tiempo que deberá esperar para solicitarlo, así como la cantidad que demandará por año.

Adicional, este modelo identifica que cuando el inventario disminuya se pueda solicitar una nueva orden, sin embargo, la empresa objeto de estudio debe proporcionar el tiempo que el proveedor tarda en entregar la mercadería. Para esto, se coloca un supuesto que se tarda diez días hábiles en suministrar el inventario. También un aparente de doscientos cincuenta días hábiles para laborar durante un año.

Este cálculo debe de realizarlo la empresa objeto de estudio de acuerdo a cada línea de producto que ofrece al mercado, esto con la finalidad de asegurar la necesidad de cubrir cada artículo a la venta.

Inventario de seguridad:

$$d = \frac{D}{\text{Número de días de trabajo por año}}$$

$$d = \frac{1200}{250}$$

$d = 4.80$ unidades, este dato es importante para poder determinar el ROP, o bien el punto de reorden:

$\text{ROP} = \text{punto de reorden} = d \times L = 4.80 \text{ unidades por días} \times 10 \text{ días hábiles de entrega}$

$\text{ROP} = 48$ unidades.

Esto significa que, cuando el inventario del artículo *A* descienda a 48 unidades se debe colocar una orden, este llegará 10 días después, justo cuando la existencia de la empresa objeto de estudio se termine.

Se propone a la empresa este modelo por la adaptación que tiene con los datos que proporcionó en la investigación de campo realizada. Ya que el mismo detalla los pasos a determinar en: número de unidades por orden, las veces que se debe de solicitar y los días intermedios para realizarlo; así como la demanda diaria y la cantidad de los artículos que deben llegar para realizar otro pedido.

3.2.9 Administración de capital de trabajo

A continuación se presenta la siguiente herramienta financiera como propuesta para la toma de decisiones.

3.2.9.1 Administración del efectivo

Se propone que la empresa objeto de estudio planee su presupuesto de caja.

3.2.9.2 Presupuesto de caja

Esta planificación estima el movimiento de efectivo de las entradas y salidas de dinero para un periodo determinado (un año). Además, ayuda a controlar la liquidez para coadyuvar a la toma de decisiones de inversión y financiación.

Las generalidades de este presupuesto muestran el pronóstico de las futuras entradas y salidas del efectivo (dinero) de la empresa para el año 2016.

La empresa objeto de estudio al realizar el presupuesto de caja espera un excedente para poder planear inversiones a corto plazo, sin embargo, también funcionará para que la misma espere faltantes, para esto debe disponer del financiamiento a corto plazo.

Para realizarlo se necesita de la siguiente información:

- Los ingresos o flujo de entradas
- Los desembolsos o flujo de salida

Las ventajas de elaborar este tipo de presupuesto es que permite tener una visión integral de las operaciones y resultados, traduce los objetivos de la empresa en acciones, facilita el control administrativo, conoce con anticipación los excedentes o faltantes de fondos, planeación y seguimiento de la situación financiera de la empresa.

a) Presupuesto de ingresos o flujo de entradas de efectivo

El componente principal de este presupuesto es toda aquella entrada de efectivo que puede ocurrir en una empresa, en un período financiero determinado.

Para ello se debe realizar el presupuesto de ingresos donde se utiliza información del último año de venta, de manera que se realice el pronóstico, ya que el departamento de contabilidad desconoce cómo proyectarlo.

Se detalla el procedimiento para el pronóstico de ventas a través del método de Mínimos Cuadrados para los meses de enero a diciembre del año 2016.

Adicional, se utilizan las formulas planteadas en el capítulo 1 de la página 24 en adelante; las cuales se identifican a continuación.

La ecuación a utilizar es: $Y = a + b (x)$

Mediante el cual se ajusta un modelo matemático a una serie de datos históricos o pares de valores simulando la tendencia y estableciendo un patrón de estimación lógico.

Para determinar la ecuación se debe de realizar la sumatoria de ventas del año 2015, tomando únicamente 11 meses.

Este método consiste en obtener un punto medio o pivote de todos los datos presentados, que permita calcular las proyecciones de los meses proyectados, quedando de la siguiente manera:

Cuadro 11

Sumatoria de venta año 2015
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

<u>Número</u>	<u>Ventas</u>	<u>Y</u>
1	Febrero	Q 272,371.00
2	Marzo	Q 432,053.98
3	Abril	Q 334,319.50
4	Mayo	Q 445,209.00
5	Junio	Q 317,454.50
6	Julio	Q 361,605.50
7	Agosto	Q 116,404.25
8	Septiembre	Q 382,755.27
9	Octubre	Q 587,553.80
10	Noviembre	Q 296,966.00
11	Diciembre	<u>Q 386,083.10</u>
		Q3,932,775.90

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

Con los cálculos anteriores se puede determinar la primera ecuación:

$$a = \sum y/n = Q3,932,775.90 / 11 = Q357,525.08$$

Este cálculo realiza un promedio de venta de los últimos once meses. Derivado de lo anterior, también es necesario determinar la siguiente fórmula:

$$b = \sum xy/\sum x^2$$

Para dicha ecuación es necesario determinar la sumatoria de venta y realizar tres cálculos más que se demuestran a continuación:

Cuadro 12

Cálculo de ecuación de venta año 2015
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Número	Mes	Ventas (Y)	X	(XY)	X ²
1	Febrero	Q 272,371.00	-5	-Q1,361,855.00	25
2	Marzo	Q 432,053.98	-4	-Q1,728,215.92	16
3	Abril	Q 334,319.50	-3	-Q1,002,958.50	9
4	Mayo	Q 445,209.00	-2	-Q890,418.00	4
5	Junio	Q 317,454.50	-1	-Q317,454.50	1
6	Julio	Q 361,605.50	0	Q0.00	0
7	Agosto	Q 116,404.25	1	Q116,404.25	1
8	Septiembre	Q 382,755.27	2	Q765,510.54	4
9	Octubre	Q 587,553.80	3	Q1,762,661.40	9
10	Noviembre	Q 296,966.00	4	Q1,187,864.00	16
11	Diciembre	<u>Q 386,083.10</u>	5	<u>Q1,930,415.50</u>	25
		Q3,932,775.90		Q461,953.77	110

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018

De la misma forma que se calculó la variable a, se realiza el cálculo para la b, en el cual se adiciona la estimación de la pendiente, es decir:

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} = \frac{Q461,953.77}{110} = Q4,199.58$$

Estos cálculos se ven reflejados en la siguiente fórmula:

$$Y = a + b(x)$$

En esta se proyecta la variable x, es decir, la proyección del año 2016 de enero a diciembre, que se representa a través del número 6 a 17 respectivamente.

Para el mes de enero 2016, la proyección de venta será de Q382,722.56 según lo demuestra el siguiente cálculo:

$$Y = a + b (x) = Q357,525.08 + Q4,199.58 \times 6$$

De la misma forma que se realiza el cálculo para el mes de enero se debe determinar para los meses siguientes, la única diferencia radica en que la variable x cambia del número 7 al 17 que representan los meses de febrero a diciembre respectivamente. La proyección para el año 2016 en ventas se determina de la siguiente forma:

Cuadro 13

Proyección de venta año 2016

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Meses	Ventas
Enero	Q382,722.56
Febrero	Q386,922.14
Marzo	Q391,121.72
Abril	Q395,321.30
Mayo	Q399,520.88
Junio	Q403,720.46
Julio	Q407,920.04
Agosto	Q412,119.62
Septiembre	Q416,319.20
Octubre	Q420,518.78
Noviembre	Q424,718.36
Diciembre	Q428,917.94
Total	Q4,869,842.98

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

b) Presupuesto de egresos o flujo de salidas de efectivo

En el caso específico de las compras, se calculan los meses de compra a través del método de mínimos cuadrados.

Cuadro 14

Sumatoria de compras año 2015

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

<u>Número</u>	<u>Compras</u>	<u>Y</u>	
1	Febrero	Q	173,609.28
2	Marzo	Q	275,391.21
3	Abril	Q	213,095.25
4	Mayo	Q	283,776.22
5	Junio	Q	202,345.50
6	Julio	Q	230,487.35
7	Agosto	Q	74,196.07
8	Septiembre	Q	243,968.21
9	Octubre	Q	374,506.79
10	Noviembre	Q	189,286.13
11	Diciembre	Q	<u>246,089.37</u>
			Q2,506,751.38

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, enero 2018.

$$a = \Sigma y/n = Q2,506,751.36/11 = Q227,886.49$$

Luego de obtener el promedio de los once meses se determina la ecuación de la variable b para poder realizar el cálculo de proyección.

Cuadro 15

Cálculo de ecuación de compras año 2015
 Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Número	Mes	Compras (Y)	X	(XY)	X ²
1	Febrero	Q 173,609.28	-5	-Q868,046.40	25
2	Marzo	Q 275,391.21	-4	-Q1,101,564.84	16
3	Abril	Q 213,095.25	-3	-Q639,285.75	9
4	Mayo	Q 283,776.22	-2	-Q567,552.44	4
5	Junio	Q 202,345.50	-1	-Q202,345.50	1
6	Julio	Q 230,487.35	0	Q0.00	0
7	Agosto	Q 74,196.07	1	Q74,196.07	1
8	Septiembre	Q 243,968.21	2	Q487,936.42	4
9	Octubre	Q 374,506.79	3	Q1,123,520.37	9
10	Noviembre	Q 189,286.13	4	Q757,144.52	16
11	Diciembre	<u>Q 246,089.37</u>	5	<u>Q1,230,446.85</u>	25
		Q2,506,751.38		Q294,449.30	110

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

Dicha información es útil para determinar la siguiente ecuación:

$$b = \Sigma xy / \Sigma x^2 = Q294,449.33 / 110 = Q2,676.81$$

Con los datos anteriores es posible determinar la compra que tendrá que realizar la empresa objeto de estudio para el mes de enero 2016.

$$Y = a + b (x) = Q227,886.49 + Q2,676.81 \times 6 = Q243,947.36$$

Para los siguientes meses se utiliza la misma fórmula, su única modificación es la variable x, la cual indica el cambio que tendrá que realizar el contador para estimar la proyección de los meses siguientes. En este caso, se deben proyectar los meses de febrero a diciembre para el año 2016, por lo que el dato variaría del

número 7 a 17 respectivamente para poder determinarlo. Los cálculos quedarían de la siguiente forma:

Cuadro 16

Proyección de compra año 2016

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Meses	Compras
Enero	Q243,947.36
Febrero	Q246,624.17
Marzo	Q249,300.98
Abril	Q251,977.80
Mayo	Q254,654.61
Junio	Q257,331.42
Julio	Q260,008.23
Agosto	Q262,685.04
Septiembre	Q265,361.85
Octubre	Q268,038.67
Noviembre	Q270,715.48
Diciembre	<u>Q273,392.29</u>
Total	Q3,104,037.90

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

El cuadro anterior indica las compras proyectadas para el año 2016, de igual forma se debe realizar el cálculo para los gastos en que incurrirá la empresa objeto de estudio.

La proyección, utilizando el método de mínimos cuadrados quedaría de la siguiente forma:

Cuadro 17

Cálculo de ecuación de gastos año 2015
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Número	Mes	Gastos (Y)	X	(XY)	X ²
1	Febrero	Q63,132.57	-5	-Q315,662.85	25
2	Marzo	Q 100,145.30	-4	-Q400,581.20	16
3	Abril	Q 77,491.54	-3	-Q232,474.62	9
4	Mayo	Q 103,194.49	-2	-Q206,388.98	4
5	Junio	Q 73,582.42	-1	-Q73,582.42	1
6	Julio	Q 83,816.12	0	Q0.00	0
7	Agosto	Q 26,981.21	1	Q26,981.21	1
8	Septiembre	Q 88,718.41	2	Q177,436.82	4
9	Octubre	Q 136,188.43	3	Q408,565.29	9
10	Noviembre	Q 68,833.41	4	Q275,333.64	16
11	Diciembre	<u>Q 89,489.76</u>	5	<u>Q447,448.80</u>	25
		Q911,573.66		Q107,075.69	110

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

Con la anterior información la empresa objeto de estudio tiene un panorama más amplio para identificar sus egresos en el año 2016.

Obteniendo una proyección de la siguiente forma para el rubro de gastos:

La proyección de gasto para el año 2016 se presenta a continuación:

Cuadro 18

Proyección de gastos año 2016
Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Meses	Gastos
Enero	Q88,710.82
Febrero	Q89,684.24
Marzo	Q90,657.66
Abril	Q91,631.07
Mayo	Q92,604.49
Junio	Q93,577.90
Julio	Q94,551.32
Agosto	Q95,524.73
Septiembre	Q96,498.15
Octubre	Q97,471.56
Noviembre	Q98,444.98
Diciembre	<u>Q99,418.39</u>
Total	Q1,128,775.31

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

c) Presupuesto de efectivo

A continuación se propone el presupuesto de efectivo para el año 2016, según los pronósticos realizados en los cuadros anteriores, específicamente el de ventas, compras y gastos propuestos.

Se considera el cuadro No. 13 de ventas, 16 de compras, y 18 de gastos de las páginas 110, 113 y 115 respectivamente para determinar el presupuesto de efectivo.

Adicional, se determina el IVA débito y crédito de las cédulas de ventas y compras respectivamente, esto con la finalidad de identificar la cantidad en valores monetarios que la empresa objeto de estudio debe cancelar.

Quedando de la siguiente forma:

Cuadro 19
Cálculo de IVA año 2016

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Meses	Ventas	IVA Débito	Compras	IVA Crédito
Enero	Q382,722.56	Q41,005.99	Q243,947.36	Q26,137.22
Febrero	Q386,922.14	Q41,455.94	Q246,624.17	Q26,424.02
Marzo	Q391,121.72	Q41,905.90	Q249,300.98	Q26,710.82
Abril	Q395,321.30	Q42,355.85	Q251,977.80	Q26,997.62
Mayo	Q399,520.88	Q42,805.81	Q254,654.61	Q27,284.42
Junio	Q403,720.46	Q43,255.76	Q257,331.42	Q27,571.22
Julio	Q407,920.04	Q43,705.72	Q260,008.23	Q27,858.02
Agosto	Q412,119.62	Q44,155.67	Q262,685.04	Q28,144.83
Septiembre	Q416,319.20	Q44,605.63	Q265,361.85	Q28,431.63
Octubre	Q420,518.78	Q45,055.58	Q268,038.67	Q28,718.43
Noviembre	Q424,718.36	Q45,505.54	Q270,715.48	Q29,005.23
Diciembre	<u>Q428,917.94</u>	Q45,955.49	<u>Q273,392.29</u>	Q29,292.03
Total	Q4,869,843.00	Q521,768.89	Q3,104,037.90	Q332,575.49

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

El IVA por pagar se determina restando el IVA débito menos el IVA crédito.

Cuadro 20
Cálculo de IVA por pagar año 2016

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Meses	IVA Débito	IVA Crédito	IVA por pagar
Enero	Q41,005.99	Q26,137.22	Q14,868.77
Febrero	Q41,455.94	Q26,424.02	Q15,031.93
Marzo	Q41,905.90	Q26,710.82	Q15,195.08
Abril	Q42,355.85	Q26,997.62	Q15,358.23
Mayo	Q42,805.81	Q27,284.42	Q15,521.39
Junio	Q43,255.76	Q27,571.22	Q15,684.54
Julio	Q43,705.72	Q27,858.02	Q15,847.69
Agosto	Q44,155.67	Q28,144.83	Q16,010.85
Septiembre	Q44,605.63	Q28,431.63	Q16,174.00
Octubre	Q45,055.58	Q28,718.43	Q16,337.15
Noviembre	Q45,505.54	Q29,005.23	Q16,500.31
Diciembre	Q45,955.49	Q29,292.03	Q16,663.46
Total	Q521,768.89	Q332,575.49	Q189,193.40

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

Se presenta la estimación de ISR en el cuadro siguiente que deberá pagar por trimestre vencido. Esta información es necesaria para incluirlo en el egreso de efectivo que la empresa objeto de estudio debe estimar para su proyección.

Cuadro 21
Cálculo de ISR año 2016

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Concepto	Año 2016
Ventas	Q4,869,843.00
Compras	Q3,104,037.90
Utilidad bruta	Q1,765,805.10
- Gastos	Q1,128,775.31
Utilidad operativa	Q637,029.79
ISR 25%	Q159,257.45

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

De la información del cuadro anterior, es necesario determinar de forma proporcional el pago de ISR que se realizará trimestralmente para la proyección del año 2016.

Por lo tanto, se realizan los cálculos en el cuadro No. 22 de la siguiente página, obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 22

Cálculo trimestral de ISR año 2016

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

ISR	Monto anual	enero-marzo	abril-junio	julio-septiembre	octubre - diciembre
Utilidad Bruta	Q 1,765,805.10	Q 441,451.28	Q 441,451.28	Q 441,451.28	Q 441,451.28
Costos y gastos	Q 1,128,775.31	Q 282,193.83	Q 282,193.83	Q 282,193.83	Q 282,193.83
Renta imponible	Q 637,029.79	Q 159,257.45	Q 159,257.45	Q 159,257.45	Q 159,257.45
Impuesto determinado	Q 159,257.45	Q 39,814.36	Q 39,814.36	Q 39,814.36	Q 39,814.36

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

Con los cálculos anteriores, es posible determinar la propuesta de efectivo para el año 2016, obteniendo los siguientes resultados.

Cuadro 23

Propuesta de presupuesto de efectivo de enero a junio año 2016

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

PRESUPUESTO DE INGRESOS						
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	Q 382,722.56	Q 386,922.14	Q 391,121.72	Q 395,321.30	Q 399,520.88	Q 403,720.46
PRESUPUESTO DE EGRESOS						
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Compras	Q 243,947.36	Q 246,624.17	Q 249,300.98	Q 251,977.80	Q 254,654.61	Q 257,331.42
Gastos	Q 88,710.82	Q 89,684.24	Q 90,657.66	Q 91,631.07	Q 92,604.49	Q 93,577.90
Impuestos						
IVA	Q 14,868.77	Q 15,031.93	Q 15,195.08	Q 15,358.23	Q 15,521.39	Q 15,684.54
ISR 25%			Q 39,814.36			Q 39,814.36
Total de impuestos	Q 14,868.77	Q 15,031.93	Q 55,009.44	Q 15,358.23	Q 15,521.39	Q 55,498.90
TOTAL	Q 347,526.95	Q 323,215.25	Q 394,968.08	Q 358,967.10	Q 362,780.49	Q 406,408.22

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

Cuadro 24

Propuesta de presupuesto de efectivo de julio a diciembre año 2016

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

PRESUPUESTO DE INGRESOS						
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	Q 407,920.04	Q 412,119.62	Q 416,319.20	Q 420,518.78	Q 424,718.36	Q 428,917.94
PRESUPUESTO DE EGRESOS						
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Compras	Q 260,008.23	Q 262,685.04	Q 265,361.85	Q 268,038.67	Q 270,715.48	Q 273,392.29
Gastos	Q 94,551.32	Q 95,524.73	Q 96,498.15	Q 97,471.56	Q 98,444.98	Q 99,418.39
Impuestos						
IVA	Q 15,847.69	Q 16,010.85	Q 16,174.00	Q 16,337.15	Q 16,500.31	Q 16,663.46
ISR 25%			Q 39,814.36			Q 39,814.36
Total de impuestos	Q 15,847.69	Q 16,010.85	Q 55,988.36	Q 16,337.15	Q 16,500.31	Q 56,477.82
TOTAL	Q 370,407.24	Q 132,222.72	Q 493,908.99	Q 381,847.38	Q 360,467.90	Q 429,288.50

Fuente: elaboración propia con base en cálculos financieros para la unidad objeto de estudio, enero 2018.

De acuerdo a lo anterior, se detalle en el siguiente cuadro el resumen del presupuesto de efectivo propuesta para la empresa.

Sin embargo, la empresa indica tener un saldo mínimo en caja de Q25,000.00 mensualmente, información proporcionada por el gerente general de la empresa. Lo anterior se ha definido con base al siguiente criterio:

- Gerencia general tiene como prioridad los salarios del personal de la empresa objeto de estudio, esta información se puede verificar en el cuadro No. 3 de la página 58.

Por lo tanto, se detalla el presupuesto de efectivo propuesto para el año 2016, aplicando la política de mantener un saldo mínimo de efectivo en caja.

En el cuadro No. 25 de la página 123, demuestran un excedente de caja chica en la empresa objeto de estudio.

La finalidad de mantener la política en el saldo mínimo en caja, es realizar esfuerzos por mantener el monto indicado y evitar sorpresas en los niveles de efectivo.

El resumen de la propuesta se presenta a continuación. Pero se debe de tener en cuenta que el saldo inicial de caja para el mes de enero se obtuvo del balance general, este dato se encuentra en la parte de los anexos específicamente en el año 2015 incluyendo caja chica y bancos. Este será el saldo mínimo de operaciones con la que inicia la empresa objeto de estudio para el año 2016, de acuerdo a la propuesta planteada.

Cuadro 25

Resumen de propuesta de efectivo
para el año 2016

Empresa comercializadora de ropa y accesorios

Resumen	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Concepto						
Ingresos	Q 382,722.56	Q 386,922.14	Q 391,121.72	Q 395,321.30	Q 399,520.88	Q 403,720.46
(-)Egresos	Q 347,526.95	Q 323,215.25	Q 394,968.08	Q 358,967.10	Q 362,780.49	Q 406,408.22
Total de efectivo	Q 35,195.61	Q 63,706.89	-Q 3,846.36	Q 36,354.20	Q 36,740.39	-Q 2,687.76
(+) Saldo inicial de caja	Q 36,674.78	Q 46,870.39	Q 85,577.28	Q 56,730.92	Q 68,085.12	Q 79,825.51
(-) Saldo mínimo de caja	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00
Faltante o excedente	Q 46,870.39	Q 85,577.28	Q 56,730.92	Q 68,085.12	Q 79,825.51	Q 52,137.75

Resumen	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Concepto						
Ingresos	Q 407,920.04	Q 412,119.62	Q 416,319.20	Q 420,518.78	Q 424,718.36	Q 428,917.94
(-)Egresos	Q 370,407.24	Q 132,222.72	Q 493,908.99	Q 381,847.38	Q 360,467.90	Q 429,288.50
Total de efectivo	Q 37,512.80	Q 279,896.90	-Q 77,589.79	Q 38,671.40	Q 64,250.46	-Q 370.56
(+) Saldo inicial de caja	Q 52,137.75	Q 64,650.55	Q 319,547.45	Q 216,957.66	Q 230,629.06	Q 269,879.52
(-) Saldo mínimo de caja	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00
Faltante o excedente	Q 64,650.55	Q 319,547.45	Q 216,957.66	Q 230,629.06	Q 269,879.52	Q 244,508.96

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la unidad objeto de estudio, enero 2018.

Esta herramienta permite a la empresa objeto de estudio conocer que para dicho año se tendrá una disponibilidad de efectivo de Q.244,508.96, lo que significa el invertir el efectivo en un activo, expansión de tiendas o compra de mercadería.

3.2.10 Resumen de la propuesta

Es indispensable que la administración genere una planificación que mencione costos y/o gastos que al momento de evaluar pueda beneficiar a la empresa en su expansión.

Las ventajas radican en fijar objetivos, planear recursos, controlar y comparar los resultados obtenidos para saber en qué áreas o actividades existen desviaciones o variaciones.

En este capítulo se propone un proceso de planeación financiera a corto plazo, el cual contiene la misión, visión, objetivos, metas y estrategias. Adicional, también se incluye la propuesta de ingresos y de egresos de efectivo a través del cálculo de proyección de ventas, compras y gastos, utilizando el historial del año anterior proporcionado por la unidad objeto de estudio.

Asimismo se ofrecen las políticas de la administración de cuentas por cobrar por medio del descuento por pronto pago, esto como método de reducción de días de cobro. Así como el modelo básico de la cantidad económica a ordenar, que es de beneficio para la estructura del inventario que la organización maneja actualmente.

CONCLUSIONES

1. Se comprobó en la unidad de análisis que existe una deficiencia en la planeación, la cual es provocada por la falta de creación e implementación de un plan financiero a corto plazo para el funcionamiento adecuado.
2. Se verificó que la situación de la empresa demuestra que el desarrollo de las actividades económicas, en la toma de decisiones, se ven afectadas por la falta de información en sus razones financieras. Esto es causado por el desconocimiento del personal a cargo de cómo realizar los cálculos del nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad. Por lo tanto, la consecuencia de no eliminar estas deficiencias se refleja en la carencia de dirección del proceso de planeación financiera a corto plazo en su administración.
3. Se determinó a través de la investigación que la empresa en su administración es deficiente en el proceso de inventarios y créditos; así como el de presupuesto de efectivo por medio de las proyecciones en sus ingresos y egresos. Por tanto, la omisión de dichas herramientas limita que el desarrollo de la problemática actual no vuelva a presentarse en el futuro.

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar la implementación del plan financiero a corto plazo que se expone en el capítulo III, en el cual se considera la misión, visión, objetivos, metas y estrategias para una correcta planificación.
2. Brindar una capacitación para el contador general, acerca de los cálculos económicos mediante el análisis vertical de los estados financieros y uso de razones financieras, tal como se expone en el diagnóstico y propuesta de la presente tesis. Esto con el fin de dar a conocer la situación de la organización y tomar decisiones que favorezcan el desarrollo de la misma, lo cual permitirá mantener actualizados los procesos y obtener mejores resultados.
3. Implementar el presupuesto de ingresos y egresos para conocer el efectivo mínimo con el que debe contar la organización, esto mediante su correcta aplicación a través de los métodos de proyección; de la propuesta de política de créditos y cobros, y de la administración de inventarios que se plasman en el capítulo III.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barajas, Pabón Hernández. 2012. Fundamentos de Costos. 15ª Ed. Alfaomega Colombiana S.A. México. 459 p.
2. Brealey, Richard, Myers Stewart. 2004. Fundamentos de Finanzas Corporativas. McGraw-Hill Interamericana de España. Madrid, España. 600 p.
3. Burbano Ruiz, Jorge. 1998. Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. McGraw-Hill Interamericana. Santafé Bogotá, Colombia. 376 p.
4. Castiblanco Ruíz, Fabián Alberto. 2014. Una mirada al presupuesto anual de ventas de Rautenstrauch & Villers Criterio Libre, 12 (20) 199-222. ISSN 1900-0642.
5. Campoy, D. M. 2010. Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa: técnicos y métodos para el éxito de un proyecto empresarial. 1ª. Ed. España, Ideaspropias Editorial S.L. 200 p.
6. Chiavenato, Idalberto. 1993. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. McGraw Hill. México. 84 p.
7. Chiavenato, Idalberto. 2002. Administración en los Nuevos Tiempos. 1ª Ed. Edit. McGraw Hill. Colombia. 710 p.
8. Chiavenato, Idalberto. 2011. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicación. 2ª Ed. McGraw Hill. México. 318 p.
9. Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio, Decreto Número 2-70, Guatemala. 289 p.
10. De Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel. 2005. Hacer Empresa: Un Reto. Fondo Editorial Nueva Empresa. México. 150 p.
11. Diez de Castro Luis T.; Joaquín López Pascual. 2007. Dirección Financiera. 2ª Ed. Pearson Educación, S.A. Madrid. 252 p.
12. Dumrauf, Guillermo L. 2013. Finanzas Corporativas. Enfoque latinoamericano. 3ª Ed. Alfaomega. Buenos Aires. 788 p.

13. Domínguez Bautista, Dixon Estuardo. 2008. El contador público y auditor como asesor en la planificación financiera a corto plazo en una empresa exportadora de cardamomo pergamino. Guatemala; Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Tesis Profesional. 122 p.
14. Gitman, Lawrence J. 1986. Fundamentos de Administración Financiera. 3ª Ed. Wrigth State University Karla, S.A. de C.V. México. 782 p.
15. Gitman Lawrence J. 1997 Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Harla. Séptima Edición. Páginas 1077.
16. Heizer Jay, Render Barry. 2009. Principios de administración de operaciones. 7ª Ed. Pearson Educación, México. 752 p.
17. Hernández Sanpieri, Roberto, Carlos Fernández Collado; Pilar Baptista Lucio. 2003. Metodología de la Investigación. 3ª Ed. McGraw-Hill Interamericana. México. 705 p.
18. Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8ª. Ed. Pearson Educación. México. 656 p.
19. Ley de Actualización Tributaria. Decreto Número 10-2012. Centro de Análisis y documentación judicial. CENADOJ. 110 p.
20. Marcéles, V. 2008. Revisión de la fórmula del presupuesto anual de ventas de Rautenstrauch & Villers. Revista Económicas CUC, 29 (29).253-258.
21. Méndez, Morales José S. 2002. Economía y La Empresa. 2ª Ed. McGraw-Hill. México. 391 p.
22. Mercado, H. S. 1990. Administración Aplicada: Teoría y Práctica. 1ª Ed. Editorial LIMUSA. Reimpreso México. 543 p.
23. Mondelo, A.H. y Fernández, I.I. 2014. Sistemas de archivo y clasificación de documentos: técnicas y procedimientos de gestión de información. 1ª. Ed. España, Ideaspropias Editorial S.L. 232 p.

24. Ochoa Setzer, Guadalupe A. Saldívar del Ángel, Roxana. 2012. Administración Financiera Correlacionadas con las NIF. 3ª Ed. Mc Graw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. México. 736 p.
25. Perdomo Moreno, Abraham. 2002. Planeación Financiera para Épocas Normal y de Inflación. 6ª Ed. Ediciones Pema. México. 363 p.
26. Reyes Ponce, Agustín. 2004. Administración Moderna. Editorial Limusa. México. 480p.
27. Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jordan, B. D. 2012. Fundamentos de Finanzas Corporativas. 9ª. Ed. McGraw-Hill. México. 991 p.
28. Robledo Mérida, C. 2006. Técnicas y Proceso de Investigación Científica. 1ª. Ed. Editora Educativa. Guatemala. 222 p.
29. Ruíz, Ramón J. 2002. La Planificación Financiera de la Empresa. Editorial Ibérica. Madrid, España. 170 p.
30. Tanaka Nakasone, G. 2005. Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones. 1ª. Ed. Fondo Editorial PUCP. Perú. 560 p.
31. Torres Sergio Antonio. 2005 Control y Pronósticos de Inventario y Producción Editorial Palacios. Cuarta Edición. Guatemala. Páginas 79.
32. Vásquez, Nancy S. 2009. Modelo de administración de inventarios para una cadena de tiendas de abarrotes en santa catarina mita Jutiapa. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Tesis Profesional. 230 p.
33. Welsh, G. A. Hilton, R. W. Gordon, P. N. 1990. Presupuesto, planeación y control de utilidades. 5ª Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 697.
34. Welsh, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N. y Noverola Rivera, C. 2005. Presupuestos: planificación y control. 6ª. Ed. Pearson Educación. México. 496 p.

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de entrevista aplicada a gerente general de una empresa comercializadora de ropa y accesorios

OBJETIVO

Recolectar información primaria, la cual permitirá tener una perspectiva general de la situación actual de la empresa comercializadora de ropa y accesorios, detectando fortalezas y debilidades de esta organización.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará enunciados que deberá responder objetivamente. Marque con una X la respuesta que mejor exprese su opinión, o indique según sus palabras.

INFORMACIÓN PERSONAL

Género: M_ F_ Edad:___ Nivel académico:_____

I. Información general

1. ¿Realizan algún tipo de planeación dentro de la organización?

SI ___ NO ___

2. ¿Quiénes participan en el proceso de planeación? Especificar persona y puesto en la organización.

3. Cuando realizan la planificación en la organización ¿lo realizan enfocados en qué período?

A corto plazo ___

A mediano plazo ___

A largo plazo ___

4. ¿De qué manera realiza la planeación?

5. ¿Realiza alguna evaluación al pasar el período de la planeación?

SI ___

NO ___

6. ¿Qué evalúa en dicha planeación?

7. ¿Ha evaluado si la planeación ha sido acertada en los últimos años?

SI ___

NO ___

8. ¿Qué parámetros evalúa para comprobar si la planeación es acertada o no?

9. ¿Quién da el visto bueno para la autorización de los planes financieros?

SI ___

NO ___

10. De los siguientes elementos, ¿cuáles tienen establecidos actualmente en la organización?

Misión ___

Visión ___

Objetivos ___

Metas ___

ANEXO 2

Guía de entrevista aplicada a contador general de una empresa comercializadora de ropa y accesorios

OBJETIVO

Recolectar información primaria, la cual permitirá tener una perspectiva general de la situación actual de la empresa comercializadora de ropa y accesorios, detectando fortalezas y debilidades de esta organización.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará enunciados que deberá responder objetivamente. Marque con una X la respuesta que mejor exprese su opinión, o indique según sus palabras.

INFORMACIÓN PERSONAL

Género: M_ F_ Edad:___ Nivel académico:_____

I. Información financiera

1. ¿Realiza planes financieros?

SI ___ NO ___

2. ¿Quiénes participan en el proceso de la planificación financiera? Mencionar puestos.

3. ¿De qué forma realizan la planeación financiera?

4. ¿Hace alguna evaluación pos planeación financiera?

SI ___ NO ___

5. ¿Qué variables evalúa en dicha planeación financiera?

6. ¿Elabora algún tipo de presupuesto?

SI ___ NO ___

7. ¿Qué tipos de presupuesto realizan?

Ventas ___ Compras ___
Gastos operaciones ___ Efectivo / caja ___
Otro (especifique) ___

8. ¿Cómo elabora los presupuestos? ¿De qué forma?

9. ¿Conoce algún tipo de método para realizar el presupuesto?

SI ___ NO ___

10. Explicar su respuesta

11. ¿Evalúa la situación financiera de la organización?

SI ___ NO ___

12. ¿Cómo evalúa la planeación financiera de la organización?

13. De los siguientes tipos de análisis financieros ¿cuáles conoce?

Análisis vertical ___ Análisis horizontal ___

Razones financieras ___ Índices industriales ___

Otro (especifique) _____

14. ¿Se tiene establecido un saldo mínimo de caja como reserva financiera?

SI ___ NO ___

15. Explicar su repuesta

16. ¿Ha tenido la empresa que enfrentar escasez temporal de fondos para cumplir con compromisos a corto plazo?

SI ___ NO ___

17. Explicar su repuesta

18. ¿Qué tan frecuente la empresa presenta problemas para cumplir con sus compromisos de corto plazo?

19. ¿Cuáles son los elementos que provocan problemas en la liquidez de la empresa?

20. ¿Cuáles son los métodos o instrumentos que utilizan en la planeación del efectivo?

21. ¿Existen procedimientos actualmente para planificar el efectivo?

SI ___ NO ___

22. Explicar su respuesta

23. ¿Existen estrategias para mejorar sus flujos de efectivo?

SI ___ NO ___

24. Explicar su respuesta

25. Cuando existe superávit de efectivo en la empresa ¿para qué lo utilizan?

26. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento a corto plazo que utiliza la organización actualmente?

27. ¿La organización cuenta con facilidad para recibir financiamiento a través de créditos comerciales cuando lo necesite?

SI ___ NO ___

28. Explicar su respuesta

29. ¿La organización cuenta con facilidad para recibir financiamiento a través de créditos bancarios cuando lo necesite?

SI ___ NO ___

30. Explicar su respuesta

31. ¿La organización cuenta con un plan de financiamiento a corto plazo para cubrir déficit de efectivo en un período determinado?

SI ___ NO ___

32. Explicar su respuesta

ANEXO 3

Guía de entrevista aplicada al asistente administrativo de una empresa
comercializadora de ropa y accesorios

OBJETIVO

Recolectar información primaria, la cual permitirá tener una perspectiva general de la situación actual de la empresa comercializadora de ropa y accesorios, detectando fortalezas y debilidades de esta organización.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará enunciados que deberá responder objetivamente. Marque con una X la respuesta que mejor exprese su opinión, o indique según sus palabras.

INFORMACIÓN PERSONAL

Género: M_ F_ Edad:___ Nivel académico:_____

I. Información administrativa

1. ¿Actualmente maneja algún tipo de política de crédito?

SI ___ NO ___

2. ¿Cuáles son los elementos o requisitos exigidos que utilizan para dar crédito a los clientes?

3. ¿Cuál es el proceso para decidir cuántos días de crédito y límite que se le otorga a un cliente?

4. ¿Considera que actualmente existe baja rotación de cuentas por cobrar?

SI ___ NO ___

5. Explicar su respuesta

6. ¿Se evalúa actualmente la eficiencia en la rotación de cuentas por cobrar de la empresa?

SI ___ NO ___

7. Explicar su respuesta

8. ¿Considera que la empresa posee actualmente alto riesgo de incobrabilidad?

SI ___ NO ___

9. Explicar su respuesta

10. ¿Cuál es el proceso de cobro actual de la empresa?

11. ¿Se evalúa la eficiencia en el proceso de cobro de la empresa?

SI ___ NO ___

12. Explicar su respuesta

13. ¿Cuántos clientes manejan crédito en la actualidad?

14. ¿Cuenta actualmente la empresa con un proceso establecido de administración de inventarios?

SI ___ NO ___

15. Explicar su respuesta

16. ¿Considera que existe actualmente baja rotación de inventarios?

SI ___ NO ___

17. Explicar su respuesta

18. ¿Considera que puede existir en un futuro cercano baja rotación de inventarios?

SI ___ NO ___

19. Explicar su respuesta

20. ¿Se evalúa la eficiencia en la rotación de inventarios de la organización?

SI ___ NO ___

21. Explicar su respuesta

22. ¿Cuál es el proceso de evaluación de rotación de inventarios que utilizan actualmente, y con qué frecuencia lo realizan?

23. ¿Cuál es el proceso actual para el pago de cuentas por pagar para de proveedores?

24. ¿Cuál es el tiempo promedio de crédito recibido por parte de proveedores?

25. ¿Cuentan con alguna estrategia que defina los desembolsos de cuentas por pagar?

SI ___ NO ___

26. Explicar su respuesta

27. ¿Cuentan con algún procedimiento que defina la administración de cuentas por pagar?

SI ___

NO ___

28. Explicar su respuesta

ANEXO 4

Estados Financieros

Balance General año 2012

Activo		
Activo corriente	<u>Q 733,978.00</u>	<u>89.82%</u>
Caja chica	Q 1,000.00	0.12%
Bancos	Q 108,560.00	13.29%
IVA crédito	Q 5,190.00	0.64%
IVA retenciones por cobrar	Q 839.00	0.10%
ISR trimestral	Q 28,162.00	3.45%
ISO trimestral	Q 6,343.00	0.78%
Inventario	Q 371,434.00	45.46%
Clientes	Q 207,590.00	25.40%
Deposito en garantía	Q 4,860.00	0.59%
Activo no corriente	<u>Q 83,157.00</u>	<u>10.18%</u>
Mobiliario y equipo	Q 33,896.00	4.15%
(-) Depreciación acum. mobiliario y equipo	-Q 10,699.00	-1.31%
Equipo de computación	Q 23,900.00	2.92%
(-) Depreciación acum. equipo de computo	-Q 13,940.00	-1.71%
Vehículos	Q 50,000.00	6.12%
Suma de activo	<u>Q 817,135.00</u>	<u>100.00%</u>
Pasivo y capital		
Pasivo corriente	<u>Q 333,181.00</u>	<u>40.77%</u>
Proveedores	Q 319,181.00	39.06%
Aguinaldo por pagar	Q 500.00	0.06%
Bono 14 por pagar	Q 3,000.00	0.37%
Indemnización por pagar	Q 10,500.00	1.28%
Pasivo no corriente	<u>Q 270,870.00</u>	<u>33.15%</u>
Cuentas por pagar L.P.	Q 270,870.00	33.15%
Suma del pasivo	<u>Q 604,051.00</u>	<u>73.92%</u>
Capital y reservas	<u>Q 213,084.00</u>	<u>26.08%</u>
Capital social	Q 5,000.00	0.61%
Resultados anteriores	Q 884.00	0.11%
Resultado del periodo	<u>Q 207,200.00</u>	<u>25.36%</u>
Suma pasivo y capital	<u>Q 817,135.00</u>	<u>100.00%</u>

Balance General año 2013

Activo		
Activo corriente	Q 1,858,193.08	96.01%
Bancos	Q 22,805.05	1.18%
IVA crédito	Q 54,670.73	2.82%
IVA retenciones por cobrar	Q 705.00	0.04%
ISR trimestral	Q 31,546.74	1.63%
ISO trimestral	Q 16,195.48	0.84%
Inventario	Q 740,854.00	38.28%
Clientes	Q 808,950.81	41.80%
Deposito en garantía	Q 4,860.00	0.25%
Anticipo	Q 83,095.37	4.29%
Cuentas por cobrar empleados	Q 94,509.90	4.88%
Activo no corriente	Q 77,193.27	3.99%
Mobiliario y equipo	Q 55,765.95	2.88%
(-) Depreciación acum. mobiliario y equipo	-Q 15,806.45	-0.82%
Equipo de computación	Q 11,026.77	0.57%
(-) Depreciación acum. equipo de computo	-Q 1,011.80	-0.05%
Vehículos	Q 50,000.00	2.58%
(-) Depreciación acum. vehículos	-Q 24,350.00	-1.26%
Programa de contabilidad	Q 3,283.04	0.17%
(-) Deprec. acum. programa de contabilidad	-Q 1,714.24	-0.09%
Suma de activo	Q 1,935,386.35	100.00%
Pasivo y capital		
Pasivo corriente	Q 664,791.73	34.35%
Proveedores	Q 602,038.65	31.11%
Aguinaldo por pagar	Q 1,270.18	0.07%
Bono 14 por pagar	Q 14,644.26	0.76%
Impuesto por pagar	Q 46,838.64	2.42%
Pasivo no corriente	Q 646,965.49	33.43%
Cuentas por pagar L.P.	Q 276,136.63	14.27%
Préstamo bancario	Q 218,628.86	11.30%
Otras cuentas por pagar	Q 152,200.00	7.86%
Suma del pasivo	Q 1,311,757.22	67.78%
Capital y reservas	Q 623,629.12	32.22%
Capital social	Q 5,000.00	0.26%
Resultados anteriores	Q 76,859.90	3.97%
Resultado del periodo	Q 541,769.22	27.99%
Suma pasivo y capital	Q 1,935,386.34	100.00%

Balance General año 2014

Activo		
Activo corriente	Q 2,236,745.66	98.03%
Caja chica	Q 1,000.00	0.04%
Bancos	Q 108,560.00	4.76%
IVA crédito	Q 32,523.00	1.43%
IVA retenciones por cobrar	Q 705.00	0.03%
ISR trimestral	Q 9,670.46	0.42%
ISO trimestral	Q 20,971.91	0.92%
Inventario	Q 1,312,503.11	57.52%
Clientes	Q 745,952.18	32.69%
Deposito en garantía	Q 4,860.00	0.21%
Activo no corriente	Q 44,992.94	1.97%
Mobiliario y equipo	Q 49,574.88	2.17%
(-) Depreciación acum. mobiliario y equipo	-Q 26,449.80	-1.16%
Equipo de computación	Q 11,026.77	0.48%
(-) Depreciación acum. equipo de computo	-Q 5,283.44	-0.23%
Vehículos	Q 50,000.00	2.19%
(-) Depreciación acum. vehículos	-Q 34,349.96	-1.51%
Programa de contabilidad	Q 3,283.04	0.14%
(-) Deprec. acum. programa de contabilidad	-Q 2,808.55	-0.12%
Suma de activo	Q 2,281,738.60	100.00%
Pasivo y capital		
Pasivo corriente	Q 530,475.66	23.25%
Proveedores	Q 432,325.46	18.95%
Aguinaldo por pagar	Q 1,328.17	0.06%
Bono 14 por pagar	Q 12,407.21	0.54%
Vacaciones	Q 5,087.06	0.22%
Cuotas I.G.S.S. patronales por pagar	Q 998.12	0.04%
Indemnización por pagar	Q 30,733.68	1.35%
Planillas por liquidar	Q 47,092.80	2.06%
Cuota laboral I.G.S.S.	Q 302.20	0.01%
Retenciones I.S.R.	Q 200.96	0.01%
Pasivo no corriente	Q 250,000.00	10.96%
Cuentas por pagar L.P.	Q 250,000.00	10.96%
Suma del pasivo	Q 780,475.66	34.21%
Capital y reservas	Q 1,501,262.94	65.79%
Capital social	Q 5,000.00	0.22%
Resultados anteriores	Q 748,969.22	32.82%
Resultado del periodo	Q 747,293.72	32.75%

Suma pasivo y capital	Q 2,281,738.60	100.00%
-----------------------	-----------------------	----------------

Balance General año 2015

Activo		
Activo corriente	Q 2,972,894.52	96.37%
Caja chica	Q 1,500.00	0.05%
Bancos	Q 35,174.78	1.14%
IVA crédito	Q 62,539.00	2.03%
IVA retenciones por cobrar	Q 320.00	0.01%
ISR trimestral	Q 7,147.94	0.23%
ISO trimestral	Q 29,103.24	0.94%
Inventario	Q 1,884,259.30	61.08%
Clientes	Q 940,981.87	30.50%
Deposito en garantía	Q 11,868.39	0.38%
Activo no corriente	Q 111,971.98	3.63%
Mobiliario y equipo	Q 66,561.53	2.16%
(-) Depreciación acum. mobiliario y equipo	-Q 28,931.63	-0.94%
Equipo de computación	Q 21,717.41	0.70%
(-) Depreciación acum. equipo de computo	-Q 9,805.15	-0.32%
Vehículos	Q 169,000.00	5.48%
(-) Depreciación acum. vehículos	-Q 34,542.47	-1.12%
Programa de contabilidad	Q 16,675.90	0.54%
(-) Deprec. acum. programa de contabilidad	-Q 4,246.08	-0.14%
Suma de activo	Q 3,084,866.50	100.00%
Pasivo corriente	Q 789,054.08	25.58%
Proveedores	Q 740,992.12	24.02%
Aguinaldo por pagar	Q 1,680.34	0.05%
Bono 14 por pagar	Q 10,082.07	0.33%
Vacaciones	Q 13,180.59	0.43%
Cuotas I.G.S.S. patronales por pagar	Q 1,203.00	0.04%
Indemnización por pagar	Q 21,412.50	0.69%
Cuota laboral I.G.S.S.	Q 302.56	0.01%
Retenciones I.S.R.	Q 200.90	0.01%
Pasivo no corriente	Q 250,000.00	8.10%
Cuentas por pagar L.P.	Q 250,000.00	8.10%
Suma del pasivo	Q 1,039,054.08	33.68%
Capital y reservas	Q 2,045,812.42	66.32%
Capital social	Q 5,000.00	0.16%
Resultados anteriores	Q 1,496,262.94	48.50%

Resultado del periodo	Q 544,549.48	17.65%
Suma pasivo y capital	Q 3,084,866.50	100.00%

Estado de Resultados año 2012

Ventas brutas	Q 1,563,366.00	100.00%
(-) Costo de ventas	<u>Q 1,033,787.00</u>	<u>66.13%</u>
Ganancia en ventas	Q 529,579.00	33.87%
(-) Gastos en operación	Q 322,379.00	20.62%
Sueldos	Q 72,000.00	4.61%
Bonificación Dto 37-2001	Q 6,000.00	0.38%
Aguinaldo	Q 6,000.00	0.38%
Bono 14	Q 6,000.00	0.38%
Indemnización	Q 6,000.00	0.38%
Comisiones	Q 45,600.00	2.92%
Alquileres	Q 62,400.00	3.99%
Energía eléctrica	Q 5,070.00	0.32%
Teléfono, celular e internet	Q 11,750.00	0.75%
Papelería y útiles	Q 4,292.00	0.27%
Útiles de limpieza y cafetería	Q 1,971.00	0.13%
Mantenimiento local	Q 7,200.00	0.46%
Honorarios contador	Q 6,360.00	0.41%
Servicios profesionales	Q 5,679.00	0.36%
Depreciación mobiliario y equipo	Q 6,779.00	0.43%
Depreciación equipo de cómputo y software	Q 7,966.00	0.51%
Viáticos y gastos de viaje	Q 19,050.00	1.22%
Gasolina	Q 20,871.00	1.34%
Parqueos	Q 318.00	0.02%
Promociones y publicidad	Q 1,823.00	0.12%
Reparaciones y mantenimiento vehículo	Q 7,058.00	0.45%
Impuestos y Contribuciones	Q 3,698.00	0.24%
Gastos Varios	Q 8,494.00	0.54%
Ganancia del ejercicio	<u>Q 207,200.00</u>	<u>13.25%</u>

Estado de Resultados año 2013

Ventas brutas	Q 3,179,031.28	100.00%
(-) Gastos sobre compra (logística)	Q 174,831.26	5.50%
(-) Costo de ventas	<u>Q 2,001,251.00</u>	<u>62.95%</u>
Ganancia en ventas	Q 1,002,949.02	31.55%
(-) Gastos en operación	Q 461,179.79	14.51%

Sueldos	Q	86,625.00	2.72%
Bonificación Dto 37-2001	Q	23,293.48	0.73%
Aguinaldo	Q	5,895.36	0.19%
Bono 14	Q	11,895.36	0.37%
Teléfono, celular e internet	Q	23,373.88	0.74%
Agua, luz y teléfono	Q	82.90	0.00%
Papelería y útiles	Q	8,442.30	0.27%
Mantenimiento de oficina	Q	7,707.68	0.24%
Honorarios contador	Q	6,151.79	0.19%
Servicios contables	Q	19,480.00	0.61%
Depreciación mobiliario y equipo	Q	6,990.50	0.22%
Depreciación equipo de cómputo y software	Q	1,011.80	0.03%
Depreciación de vehículos	Q	10,000.00	0.31%
Deprec. programa de contabilidad	Q	915.68	0.03%
Viáticos y gastos de viaje	Q	63,387.40	1.99%
Gasolina	Q	46,103.64	1.45%
Parqueos	Q	968.21	0.03%
Promociones y publicidad	Q	1,392.21	0.04%
Reparaciones y mantenimiento vehículo	Q	20,566.84	0.65%
Arrendamiento y/o alquileres	Q	54,398.43	1.71%
Atención a clientes	Q	1,166.52	0.04%
Atención a empleados	Q	1,154.50	0.04%
Seguridad y vigilancia	Q	3,582.10	0.11%
Comisiones bancarias	Q	2,479.19	0.08%
Intereses bancarios	Q	13,562.22	0.43%
Impuesto a la distribución de petróleo	Q	8,581.60	0.27%
Gastos Varios	Q	11,457.23	0.36%
Gastos sin soporte Legal	Q	20,513.97	0.65%
Ganancia del ejercicio	Q	541,769.23	17.04%

Estado de Resultados año 2014

Ventas brutas	Q	4,438,219.97	100.00%
(-) Gastos sobre compra (logística)	Q	254,642.73	5.74%
(-) Costo de ventas	<u>Q</u>	<u>2,805,398.85</u>	<u>63.21%</u>
Ganancia en ventas	Q	1,378,178.39	31.05%
(-) Gastos en operación	Q	630,884.67	14.21%
Sueldos	Q	198,000.00	4.46%
Bonificación Dto 37-2001	Q	11,000.00	0.25%
Aguinaldo	Q	16,499.34	0.37%
Vacaciones	Q	5,087.06	0.11%
Bono 14	Q	16,499.34	0.37%

Indemnización	Q	16,499.34	0.37%
Cuota patronal	Q	25,086.60	0.57%
Comisiones	Q	41,697.86	0.94%
Equipo	Q	1,555.10	0.04%
Energía eléctrica	Q	107.92	0.00%
Teléfono, celular e internet	Q	13,825.89	0.31%
Agua, luz y teléfono	Q	4,719.98	0.11%
Papelería y útiles	Q	8,412.14	0.19%
Agua potable	Q	259.58	0.01%
Mantenimiento local	Q	392.07	0.01%
Mantenimiento mobiliario y equipo	Q	127.68	0.00%
Mantenimiento de oficina	Q	8,400.26	0.19%
Servicios profesionales	Q	4,057.20	0.09%
Servicios contables	Q	13,000.00	0.29%
Depreciación mobiliario y equipo	Q	11,707.69	0.26%
Depreciación equipo de cómputo y software	Q	4,698.80	0.11%
Depreciación de vehículos	Q	10,999.96	0.25%
Deprec. programa de contabilidad	Q	1,203.71	0.03%
Viáticos y gastos de viaje	Q	39,286.08	0.89%
Gasolina	Q	26,745.94	0.60%
Parqueos	Q	1,467.39	0.03%
Promociones y publicidad	Q	4,597.90	0.10%
Reparaciones y mantenimiento vehículo	Q	21,290.35	0.48%
Arrendamiento y/o alquileres	Q	51,663.67	1.16%
Atención a clientes	Q	102.59	0.00%
Atención a empleados	Q	6,517.47	0.15%
Seguridad y vigilancia	Q	2,357.14	0.05%
Comisiones bancarias	Q	527.57	0.01%
Limpieza y extracción de basura	Q	34.38	0.00%
Peaje	Q	356.27	0.01%
Impuesto a la distribución de petróleo	Q	4,651.68	0.10%
Impuestos y Contribuciones	Q	364.84	0.01%
Gastos de representación	Q	41,325.25	0.93%
Gastos Varios	Q	18.70	0.00%
Gastos sin soporte Legal	Q	15,739.97	0.35%
Ganancia del ejercicio	Q	747,293.72	16.84%

Estado de Resultados año 2015

Ventas brutas	Q	4,162,867.90	100.00%
(-) Gastos sobre compra (logística)	Q	156,885.74	3.77%
(-) Costo de ventas	Q	2,653,412.00	63.74%
Ganancia en ventas	Q	1,352,570.16	32.49%

(-) Gastos en operación	Q 808,020.68	19.41%
Sueldos	Q 275,495.40	6.62%
Bonificación Dto 37-2001	Q 35,860.01	0.86%
Aguinaldo	Q 22,948.78	0.55%
Vacaciones	Q 11,478.98	0.28%
Bono 14	Q 22,948.78	0.55%
Indemnización	Q 26,972.89	0.65%
Cuota patronal	Q 19,476.44	0.47%
Teléfono, celular e internet	Q 17,318.17	0.42%
Agua, luz y teléfono	Q 4,100.92	0.10%
Papelería y útiles	Q 6,191.42	0.15%
Mantenimiento mobiliario y equipo	Q 974.03	0.02%
Mantenimiento de oficina	Q 1,528.15	0.04%
Servicios profesionales	Q 14,530.90	0.35%
Servicios contables	Q 16,363.64	0.39%
Depreciación mobiliario y equipo	Q 4,376.63	0.11%
Depreciación equipo de cómputo y software	Q 5,623.11	0.14%
Depreciación de vehículos	Q 30,046.33	0.72%
Deprec. programa de contabilidad	Q 1,568.21	0.04%
Viáticos y gastos de viaje	Q 38,014.92	0.91%
Gasolina	Q 15,220.09	0.37%
Parqueos	Q 565.05	0.01%
Promociones y publicidad	Q 1,402.11	0.03%
Reparaciones y mantenimiento vehículo	Q 4,824.02	0.12%
Arrendamiento y/o alquileres	Q 105,530.01	2.54%
Atención a clientes	Q 1,064.66	0.03%
Atención a empleados	Q 576.62	0.01%
Seguridad y vigilancia	Q 7,911.05	0.19%
Comisiones bancarias	Q 3,566.35	0.09%
Peaje	Q 148.58	0.00%
Pasajes aéreos y terrestres	Q 112.99	0.00%
Fletes y acarreos	Q 0.36	0.00%
Correos y Courier	Q 5,398.33	0.13%
Internet	Q 4,021.76	0.10%
Repuestos y accesorios	Q 3,061.36	0.07%
Bonificación por productividad	Q 54,522.65	1.31%
Intereses bancarios	Q 30,000.00	0.72%
Impuesto a la distribución de petróleo	Q 3,425.36	0.08%
Impuestos y Contribuciones	Q 27.72	0.00%
Retenciones I.S.R. en intereses	Q 74.57	0.00%
Gastos sin soporte Legal	Q 10,749.33	0.26%
Ganancia del ejercicio	Q 544,549.48	13.08%