UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, COMO HERRAMIENTA PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.

LICDA. EVELYN ELIZABETH ARANA AJCU

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, COMO HERRAMIENTA PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LICDA. EVELYN ELIZABETH ARANA AJCU

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Dr. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	Dr. Juan Carlos Arriaza
Evaluador:	Msc. César Vermín Tello Tello
Evaluador:	Msc. Jorge Alexander Pérez Monroy

ACTA/EP No. 1473

ACTA No. MAF-B-001-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **20 de septiembre de 2020**, a las **10:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Evelyn Elizabeth Arana Ajcú,** carné No. **200818214**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018----------

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, COMO HERRAMIENTA PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 76 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: _____

_____

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 20 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Dr. Juan Carlos Arriaza Herrera
Coordinador

MSc. César Vermín Tello Tello
Evaluador

MSc Jorge Alexander Pérez Monroy
Evaluador

Licda. Evelyn Elizabeth Arana Ajcú
Postulante

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

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que la Licenciada **Evelyn Elizabeth Arana Ajcú**, carné No. **200818214**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 28 septiembre de 2020.

(f)_____

Doctor Juan Carlos Arriaza Herrera
Coordinador

Agradecimientos

A DIOS:	Por guiar mi camino.
A MIS PADRES:	Por su amor incondicional, por estar siempre a mi lado, por su ejemplo, esfuerzo y comprensión.
A MIS HERMANAS:	Por su cariño y apoyo.
A MIS SOBRINOS:	Por su cariño.
A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:	Por la guía en este proceso.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:	Por abrir las puertas al conocimiento.

Contenido

Resumen i

Introducción iii

1. Antecedentes 1

1.1 Antecedentes de la industria 1

1.2 Antecedentes de la planeación financiera estratégica 1

2. Marco Teórico 10

2.1 Empresas comercializadoras de electrodomésticos 10

2.2 Planeación estratégica 11

2.3 Planeación financiera 12

2.4 Bases para la planeación financiera 13

2.5 Planeación Prospectiva 14

2.6 Propósito de la planeación financiera 14

2.7 Enfoque de la planeación financiera 15

2.8 Elementos de la planeación financiera 16

2.9 Proceso de planeación financiera 16

2.9.1 Beneficios de la planeación estratégica 16

2.10 Planes financieros a largo plazo (estratégicos) 18

2.11 Planes financieros a corto plazo (operativos) 18

2.12 Presupuesto 19

2.12.1 Presupuesto de egresos 19

2.12.2 Presupuesto de ingresos 19

2.12.3 Presupuesto de efectivo 20

2.13 Estados Financieros 21

2.13.1 Balance de situación financiera 21

2.13.2 Estado de resultados 22

2.13.3 Estado de patrimonio de los accionistas 22

2.14 Estado de flujo de efectivo 22

2.15 Estructuras Financieras 22

2.16 Herramientas para la toma decisiones financieras 23

2.16.1 Cuadro de mando integral 23

2.16.2 Análisis de razones financieras 24

2.16.2.1 Indicadores de liquidez y solvencia 26

2.16.2.2 Indicadores de actividad 27

2.16.2.3 Indicadores de endeudamiento 28

2.16.2.4 Indicadores de rentabilidad 28

2.16.3.4.1 Margen de Utilidad Bruta 29

2.16.3.4.2 Margen de Utilidad Operativa 29

2.16.3.4.3 Margen de Utilidad Neta 29

2.16.3.4.4 Ganancias por Acción 30

2.16.3.4.5 Rendimiento sobre los Activos Totales 30

2.16.3.4.6 Rendimiento sobre el Patrimonio 30

3. Metodología 31

3.1 Definición del problema 31

3.2 Especificación del problema 32

3.3 Objetivo General 32

3.4 Objetivos Específicos 33

3.5 Delimitación del problema 33

3.5.1 Unidad de análisis 33

3.5.2 Periodo de investigación 33

3.5.3 Ámbito geográfico 34

3.6 Técnicas 34

3.7 Instrumento 35

3.8 Diagnóstico situacional 35

4. Discusión de los resultados 36

4.1 Situación actual 36

4.1.1 Proceso administrativo 37

4.1.1.1 Estructura Organizacional 39

4.1.2 Estados financieros 39

4.1.3 Estados de resultados 40

4.1.4 Estado de situación Financiera 41

4.2 Estrategias de optimización 42

4.2.1 Resultados de la entrevista 42

4.2.2 Propuesta de análisis 45

4.2.3 Modelos o estrategias 50

4.2.3.1 Elaboración y control de presupuesto 50

4.2.3.2 Implementación de cuadro de mando integral 51

4.3 Proyecciones Financieras 52

4.3.1 Crecimiento de ventas 52

4.3.2 Supuestos de Proyección 52

4.3.3 Flujo de caja proyectado 54

Conclusiones 56

Recomendaciones 57

Bibliografía 58

Anexos 62

Índice de Cuadros 64

Índice de gráficas 65

Resumen

El desarrollo del presente trabajo de investigación se enfocó en definir el proceso de planificación financiera, a través de estrategias apegadas a la situación actual de la empresa comercializadora de electrodomésticos, por medio de un análisis interno y externo, para determinar una herramienta administrativa de control de alta dirección, para crear un enlace con la planeación táctica a corto plazo. A través del análisis de la situación actual, en conjunto con el análisis financiero que busca detectar debilidades y fortalezas como punto de partida, para crear una propuesta de mejora que garantice la rentabilidad y eficiencia en las operaciones de la compañía.

La empresa comercializadora de electrodomésticos ubicada en el departamento de Guatemala requiere de un análisis de la gestión financiera del presupuesto. La inadecuada gestión genera descontrol de los fondos asignados, lo que dificulta medir cómo y en qué se gastan los recursos, alejando a la empresa de alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

La discusión de los resultados se compone de la siguiente manera: La primera parte, se describe la situación actual de la empresa y cómo se encuentra su estructura administrativa, a su vez se analiza la condición económica de la misma por medio de los estados financieros. En términos generales la compañía muestra un incremento del 138% en sus activos fijos, derivado al plan de expansión. La retención de utilidades le permite a la compañía mantener la disponibilidad de efectivo para continuar con el proceso de expansión. La segunda parte, aborda las estrategias de optimización en la que se incluye el análisis de razones financieras y los modelos que servirán para la propuesta de mejora. Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada, revelan problemas en la planeación financiera debido a que no se planea a largo plazo. Existen deficiencias de control en la ejecución de los fondos asignados, derivado a la falta del presupuesto. La compañía no cuenta con una herramienta de control gerencial para

establecer metas, así como reportes y procesos adecuados para una evaluación oportuna, reflejando un margen de utilidad del 14% en el 2017 y del 16% en el 2018. El margen de utilidad puede mejorar, aplicando los procesos de control y el respectivo presupuesto.

Se elaboró un cuadro de mando integral, con enfoque a mediano plazo considerando la adaptación e implementación de este. La base para las metas propuestas se determinó de acuerdo con los índices que muestran un bajo resultado para la perspectiva financiera. En conjunto con el cuadro de mando integral, se realizó la proyección de un flujo de caja que parte de la utilidad neta con un horizonte de cinco años.

Finalmente se establecen las reglas y parámetros de seguimiento para llevar a cabo un eficiente control del plan establecido que garantice la mejora continua dentro de la empresa.

Introducción

La globalización ha permitido a las empresas hacer negocios internacionalmente, con el objetivo de tener mayor presencia en varios países mediante: alianzas estratégicas, adquisición de empresas, proyectos de inversión, ingeniería financiera, etc. Como consecuencia aumentaron el número de productos y servicios que se ofrecen a los mercados de consumidores.

Ante las demandas y la aplicación de estrategias para permanecer en el mercado, las empresas se ven en la necesidad de desarrollar rigurosos planes de comercialización, que considera los gustos, preferencias de los consumidores, la tecnología, las variaciones de precios en bienes y servicios, la agresión de las empresas multinacionales, entre otros factores económicos de cambio.

Las empresas usan la planeación estratégica para establecer el camino que deben seguir, para el alcance de sus objetivos, y es una de las herramientas utilizadas para adaptarse al mercado. Por consiguiente, es necesario realizar una evaluación respecto a los factores económicos, internos y externos, que puedan afectar los resultados de la compañía.

La planeación financiera es un aspecto importante, porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Existen dos aspectos importantes en el proceso de la planeación financiera como lo son: la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. Respecto a la planeación de efectivo, implica la elaboración de presupuesto de caja, y la planeación de utilidades, la cual, se encuentra vinculada a la realización de estados financieros proforma.

Los planes financieros a corto plazo (operativos), detallan las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de dichas acciones. Con una planeación financiera óptima, la organización se adelantará a riesgos previstos haciendo uso de herramientas que le

permitan prepararse para los cambios, y buscar financiamiento cuando sea necesario. Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integral que, junto con los planes de producción y comercialización, conducen a la empresa hacia metas estratégicas.

En este contexto, se puede indicar que la aplicación de la planeación financiera estratégica es una herramienta de control y medición gerencial respecto a la proyección de resultados. El objetivo del desarrollo de la presente investigación es determinar cómo es la planificación financiera estratégica actual, como herramienta para el alcance de los objetivos organizacionales de la empresa comercializadora de electrodomésticos, ubicada en la ciudad de Guatemala, con el fin de presentar propuestas de mejora, mediante el análisis de la situación actual de la compañía, así como revelar los factores que debe considerar en los planes de acción y estrategias que sirvan de base para la determinación de metas a corto, mediano y largo plazo.

El tema de estudio no es nuevo, pero si importante. En el capítulo I, se expone los antecedentes relacionados al tema central de planeación financiera estratégica, que varios autores han realizado, estudios nacionales e internacionales, de los cuales se mencionan aquellos que mayor relación tienen con la presente investigación.

El marco teórico, incluido en el capítulo II, contiene la exposición de análisis de las teorías, enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación, describe la planeación como herramienta esencial de la administración estratégica, para trasladar la estrategia hacia la práctica.

En el capítulo III, se detallan las herramientas utilizadas en la investigación, así como la delimitación del problema, los objetivos y las técnicas utilizadas. Finalmente, en el capítulo IV, se exponen los hallazgos de la investigación, la situación actual de la compañía, la propuesta de análisis y las propuestas de mejora.

1. Antecedentes

Exponen el marco referencial teórico y empírico del proceso de la investigación considerando el orden secuencial y lógico de lo acontecido en el desarrollo teórico; y la práctica social para llegar al momento espacial y temporal del tema antes indicado.

1.1 Antecedentes de la industria

Durante la segunda revolución industrial, impulsada por la electricidad recién domesticada y caracterizada por la producción en masa y la estandarización, el mercado se inundó repentinamente de electrodomésticos. Esta fue la primera era del electrodoméstico, y con la ayuda de un suministro eléctrico regular, agua corriente e ingresos discrecionales, la producción y el consumo de electrodomésticos se dispararon.

Entre finales del siglo XIX y mediados del siglo XX se inventaron, patentaron y vendieron una enorme cantidad de electrodomésticos diferentes, entre ellos aspiradoras, televisores, lavadoras, planchas y radios.

El siguiente gran auge de los electrodomésticos siguió al final de la Segunda Guerra Mundial, cuando la clase media en Occidente creció y las innovaciones tecnológicas desarrolladas durante la guerra redujeron los costos de producción y mejoraron los electrodomésticos. (Fallon Solutions, 2011)

La industria distribuidora de electrodomésticos depende de innovaciones constantes en sus productos y la manera de distribuirlos, por eso es importante conocer cómo se comporta el sector en el mercado guatemalteco.

La industria de electrodomésticos se divide en categorías: Línea marrón, línea blanca y otras aplicaciones.

1.2 Antecedentes de la planeación financiera estratégica

El propósito de la utilización de la planeación financiera principalmente es: lograr los objetivos de la organización, servir de herramienta de control, minimizar el riesgo y

aprovechar los recursos financieros, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera (Ortega, 2008).

Se determinó que los siguientes estudios internacionales, están relacionados al tema de investigación, por lo cual se analizaron las herramientas propuestas y los enfoques desarrollados de acuerdo con:

En la investigación realizada por Gamboa (2017) en Lima, Perú con el objetivo de determinar de qué manera la planificación financiera influye en la mejora de la gestión administrativa de las Facultades de las Universidades Públicas del Ecuador, específicamente en el caso de la Universidad Estatal de Milagro. Por la naturaleza del trabajo, el diseño de investigación fue no experimental, de tipo cuantitativa con orientación temporal. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una entrevista estructurada, sobre la opinión de la planificación financiera en las universidades, dirigida a los Decanos de las facultades. De los resultados obtenidos, se determinó la aceptación general por la aplicación de la planificación financiera en la gestión administrativa de las universidades públicas, de acuerdo con lo anterior el autor concluyó que las adopciones de las técnicas de planificación financiera permiten que los responsables de la gestión de las universidades, logren eficiencias en las actividades y mejoramiento en los servicios administrativos y académicos, por lo cual recomendó implementar un programa de sensibilización sobre los alcances de la Planificación Financiera en la Gestión de las Facultades objeto de estudio.

Ruano (2017) realizó una investigación en Ambato, Ecuador con el objetivo de desarrollar una planificación estratégica financiera para el mejoramiento de los procesos financieros del Comercial Guapos. El enfoque de la investigación fue mixta, con una valoración mayor al aspecto cuantitativo, no experimental longitudinal, de alcance descriptiva. El instrumento utilizado para recolectar la información fue una encuesta y una guía de entrevista, las cuales se aplicaron al personal del comercial. De la información recopilada,

se determinaron los siguientes aspectos de mayor relevancia: desconocimiento de las estrategias financieras, poca participación del personal en cuanto a los planes de acción, niveles bajos de liquidez y rentabilidad, por lo anterior la autora propuso una serie de estrategias para contrarrestar las debilidades identificadas. La autora concluyó que se estableció científicamente la planificación financiera estratégica y el mejoramiento de procesos financieros gerenciales de inversión y financiamiento, se desarrollaron estrategias basadas en puntos débiles, sobre todo en los bajos niveles de rentabilidad y liquidez para la entidad objeto de estudio. La autora recomendó implementar los planes de mejoramiento y considerar los elementos de la planificación estratégica financiera, siguiendo los procesos y proyectos propuestos.

Aguirre (2016) en su investigación con el objetivo de analizar la situación de la empresa Ditecnia y la finalidad de identificar los principales problemas que afectan la rentabilidad de la compañía, ubicada en Ecuador. El enfoque de la investigación fue cuantitativa no experimental. Para la investigación, se utilizaron herramientas financieras de análisis como: los indicadores financieros y el punto de equilibrio. Con base en los resultados obtenidos por medio del punto de equilibrio, se determinó que la empresa debe reducir sus costos y gastos, debido a que el margen de utilidad se encuentra muy por debajo de lo esperado. Del estudio el autor concluyó: en la empresa objeto de estudio, no se toma en cuenta la interpretación de indicadores financieros, proyecciones de estados financieros y el estudio de estrategias, las decisiones son basadas de manera empírica y no existe análisis del entorno, lo que provoca un desconocimiento de la posición de la compañía, en el sector que se desenvuelve. Con los hallazgos de la investigación el autor propuso: un modelo dinámico financiero, el cual permitirá realizar las proyecciones periódicas de la empresa, así como indicadores financieros, para facilitar los procesos financieros y contables. Plantear estrategias que permitan brindar estabilidad a la empresa, frente a situaciones adversas del mercado y actualizar periódicamente los datos en el modelo dinámico para analizar los índices financieros, para minimizar el

riesgo, con la toma de decisiones oportuna, para obtener mejores resultados económicos en el futuro.

En México, Cruz (2016) realizó un estudio con el objetivo de investigar si la planeación estratégica le dará a Safety Mart las herramientas de gestión y control, para lograr sus objetivos organizacionales. La investigación se llevó a cabo por el método de investigación documental utilizando cuestionarios previamente elaborados y entrevistas. Fue un estudio transversal y descriptivo, aplicado a personal directivo y administradores generales de 15 empresas dedicadas a la comercialización de equipos de seguridad. De los resultados de la entrevista, se obtuvo la siguiente información: los factores críticos tanto de éxito como de fracaso dependen en un 82% por la parte táctica y estratégica, y sólo un 18% recae en la parte operativa, por lo tanto, la participación del nivel operativo es principalmente de involucramiento y entendimiento de los elementos estratégicos propuestos. El autor concluyó que la implementación de un plan estratégico clarifica el rumbo de la organización y allana el camino para tomar decisiones y disminuye el riesgo a tomar decisiones que afecten el rumbo del negocio, por lo tanto recomendó que en la medida de lo posible, las implicaciones prácticas del plan estratégico deben apegarse a los planteamientos teóricos, y cuando esto no sea posible, debe existir la flexibilidad de poder redefinir procesos a favor de la fluidez de la operación del negocio y satisfacción del cliente.

En 2011, León realizó una investigación en Ecuador, con el objetivo de establecer un direccionamiento estratégico que garantice el control y el desarrollo conjunto de la organización. El principal problema de la compañía fue la carencia de una planificación estratégica y la falta de estrategias, la cual afectó la productividad y calidad de servicios, se realizó un diagnóstico organizacional y una encuesta dirigida a los clientes internos y externos. La investigación se realizó en la empresa Reprodata Cía. Ltda., utilizando una metodología teórica, explicativa y práctica. Los resultados determinaron lo siguiente; la empresa no ha implementado cambios significativos en lo referente a su gestión

administrativa y no cuenta con un organigrama funcional definido que distinga niveles jerárquicos. Los directivos de la organización no evalúan periódicamente el desempeño de sus actividades, lo que impide determinar el nivel de eficiencia con que opera la compañía. Del estudio realizado, la autora propuso un cuadro de mando integral, en el que se incluyeron estrategias focalizadas para cubrir la demanda existente, expandir el mercado y elevar la satisfacción de los clientes. De las recomendaciones más relevantes, la autora indicó que se debe aplicar las herramientas de administración estratégica, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización. El costo de la planificación estratégica debe ser vista como una inversión que puede ser recuperada a corto plazo, si se emplea con eficiencia y eficacia.

Los estudios realizados en Guatemala, proveen información relevante para el proceso de planeación financiera y toma de decisiones, por lo cual se consideraron los siguientes:

En la investigación de González (2018), se utilizó el método científico de forma analítica, sintética, deductivo e inductivo, con el objetivo de presentar un modelo de planeación financiera de inversiones en mercados de futuros y forwards extrabursátiles, en Guatemala, basados en la aplicación de la teoría de juegos y modelos matemáticos dinámicos estocásticos. Los instrumentos de medición utilizados fueron: análisis y aplicación teórica del proceso de inversión de mercados de futuro y forwards extrabursátiles, valuación de carteras de inversión, con resultados históricos y resultados reales a una fecha determinada, así como la aplicación de un modelo de planeación financiera. El estudio se realizó en la empresa del ámbito agrícola. De los resultados recabados se determinó que: adquirir un instrumento forward sobre commodities, utilizado como estrategia de cobertura por tipo de cambio, fue una acertada decisión, ya que se logra mantener el precio de venta previsto, debido a la exportación de producto, en el cual se maneja la divisa dólares. Adicional, la proyección de los estados financieros, en el cual se determinan los excedentes de efectivo que tendrá la empresa, lo cual determina el monto óptimo a invertir. La teoría de juegos permite decidir entre cierto

número de inversiones con características especiales, las que tengan un mejor panorama de rendimiento. Del estudio el autor concluyó que: al realizar una planeación financiera deben contemplarse distintos procesos, que incluyen la capacidad de una entidad para generar flujos de efectivo, la capacidad que se tiene para generar información financiera fiable, determinar elementos de proyección de información financiera, análisis de valores y rentabilidades de instrumentos financieros, creación de escenarios de inversión y toma de decisiones. El autor recomendó: realizar un proceso de planeación financiera con el fin de poder determinar excedentes de efectivo que puedan ser capitalizados e invertidos, así como la utilización de modelos matemáticos dinámicos estocásticos y la teoría de juegos, con la que se estableció un vínculo matemático financiero, que aportaron una base de valoración respecto a los instrumentos financieros, principalmente de tipo futuro. El factor fundamental en la utilización de la teoría de juegos fue el correcto análisis y la adecuada asignación de valores.

Tomás (2018) en su investigación con el objetivo de aplicar técnicas y herramientas financieras para diagnosticar la situación de la administración de la liquidez en empresas del sector de servicios de Transporte y Custodia de Valores en la ciudad de Guatemala, para el estudio utilizó el método científico, apoyado en la observación, descripción e inducción. Los instrumentos utilizados para la investigación financiera se basaron en el análisis y diagnóstico de la situación financiera, a través de la obtención de información técnica, administrativa y financiera, estados financieros, a través de razones financieras de liquidez y de actividad. De los resultados del diagnóstico, se determinó que la empresa tiene problemas con la liquidez, debido al aumento de deuda a corto plazo. El autor concluyó que las estrategias y políticas diseñadas para mejorar la situación de la liquidez y el ciclo de conversión del efectivo se refieren a la evaluación de los días promedio de recuperación de cuentas por cobras, políticas de crédito y cobro, inversión de excedentes de liquidez y negociación con los proveedores de un diferimiento de pago sin afectar el récord crediticio. Entre las recomendaciones más relevantes el autor indicó, que las

empresas del gremio objeto de estudio, deben mantener un adecuado control y administración de la liquidez, así como realizar un adecuado seguimiento a las técnicas y herramientas financieras propuestas en el diagnóstico, para verificar el cumplimiento de las expectativas.

Por su parte, Xiloj (2015) realizó un estudio sobre la implementación del sistema estratégico a una institución bancaria para corregir el desempeño organizacional. El estudio se realizó con enfoque cuantitativo utilizando el razonamiento deductivo. El instrumento utilizado fue una encuesta, dirigida a los gerentes y personal de la empresa, la muestra se obtuvo de dieciocho empleados, de la entidad bancaria. De los resultados más relevantes de la encuesta, se puede indicar que: la entidad tiene realiza planes a corto plazo, sin embargo, por la presión de ver resultados inmediatos, no se realiza con los lineamientos mínimos y tomando en cuenta factores que pueden afectar el alcance de los mismos, por lo cual existe un desvío del plan original. Los colaboradores indicaron en un 89%, que es necesario mejorar el servicio a nivel general en el banco. El autor concluyó: para alcanzar el éxito del plan, la motivación de los colaboradores es un factor importante. La alineación entre la estrategia y las acciones de los trabajadores por medio de incentivos crea mayor impulso hacia el logro de los objetivos estratégicos, generando doble impacto en la rentabilidad de la empresa y en los beneficios económicos de los empleados, por lo anterior recomendó que se debe orientar a todos los gerentes a utilizar la administración estratégica como herramienta de planificación, para alinear las estrategias con las operaciones diarias de la empresa.

Xuyá (2015) realizó una investigación de tipo descriptivo, con el objetivo de guiar a las empresas exportadoras de artesanías a planificar sus finanzas, de acuerdo con el ámbito y naturaleza de sus actividades. El estudio fue realizado en la empresa Hecho a Mano, S.A., utilizó como instrumento la proyección y análisis de estados financieros, así como de razones financieras y presupuesto. De los resultados del análisis financiero empleado, se obtuvo la siguiente información: al realizar el análisis de costos, se determinó que se

debe realizar un incremento en el precio de venta por unidad de cada artículo de exportación, existe un 51% de grado de financiamiento, por lo cual se recomienda mantener en esta cifra, para evitar futuros problemas de financiamiento. La ganancia neta de la empresa representa un 12%, que, comparado con el periodo anterior, mantiene un crecimiento constante. De la investigación la autora concluyó: la planificación financiera en una empresa exportadora de artesanías permite el análisis oportuno para la formulación de planes y estrategias que contribuyan con la mejora de la situación económica de la misma. Se debe mantener un adecuado sistema de inventarios para satisfacer la demanda del producto, con lo cual se ahorran gastos de almacenamiento y fabricación. De acuerdo con el análisis del entorno, se apreció un incremento en la exportación de artesanías, razón por la cual la empresa tiene oportunidad de lograr liderazgo en el sector, por medio de la aplicación de planes y estrategias de la gestión. Por lo anterior la autora recomendó implementar el plan financiero, debido a las ventajas de la herramienta, en la consecución de los objetivos empresariales, como lo es el control de lo presupuestado versus la ejecución real, respecto a las metas propuestas.

En 2014, López realizó una investigación con el objetivo de diseñar un sistema de planificación estratégica financiera para implementarlo en el sector de confección de prendas de vestir, en Guatemala. La investigación se desarrolló con el método científico y como instrumento, el análisis financiero. Como resultado del análisis financiero, se determinó que, a partir de 2011, mantuvo nivel adecuado de inventario de materia prima, el nivel de ventas muestra un descenso constante, con un costo de producción consistente. La empresa mantiene un nivel adecuado de deuda, representado por el 45%. Como resultado del estudio, la autora determinó riesgos con niveles altos de probabilidad e impacto, los cuales son importantes a evaluar para prevenir consecuencias adversas, entre ellas se encuentra: disminución de ventas, incremento de costos y gastos, falta política de crédito, entre otros. Del estudio la autora concluyó: es necesaria la aplicación del modelo planeación financiera estratégica basado en el presupuesto maestro,

proyecciones de punto de equilibrio, flujos de efectivo, estados financieros y el análisis de riesgos internos y externos del sector. Entre las recomendaciones más relevantes indicó: con la implementación del sistema de planificación estratégica financiera existe una mejora en cuanto a la liquidez, productividad, volumen de ventas y eficiencia en la administración de costos y gastos, lo anterior apoya la toma de decisiones y sirve de base para corregir desviaciones en la planificación presupuestaria.

2. Marco Teórico

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la planeación financiera estratégica.

2.1 Empresas comercializadoras de electrodomésticos

La empresa objeto de investigación es una comercializadora de productos electrodomésticos, con una organización que se encarga de vender (comercializar) productos o servicios localmente a clientes minoristas, quienes adquieren un número pequeño de productos por gusto o necesidad.

De acuerdo con Hisour (2019), se denomina “Electrodoméstico” a una máquina que realiza algunas tareas domésticas rutinarias, como lavar, cocinar, conservar los alimentos o limpiar, tanto para un hogar como para instituciones, comercios o industria. En la categoría genérica de electrodomésticos se distinguen los siguientes grupos:

Línea de eléctricos: En conjunto son los electrodomésticos de audio y video. Este tipo de electrodoméstico constantemente tiene cambios tecnológicos como: Smart TV, celulares y equipos de sonido.

Línea blanca: se refiere a los principales electrodomésticos vinculados a la cocina y limpieza del hogar, como: estufa, horno, lavadora, lavaplatos, refrigeradora, campana extractora, secadora, calentador, aire acondicionado, ventiladores, oasis.

Enseres: se divide en tres categorías: 1. Mantenimiento de la casa: plancha, aspiradora, pulidora, ventilador. 2. Preparación de alimentos: microondas, licuadora, sandwichera, batidora, tostador, procesador. 3. Higiene y belleza: secadora de pelo, cepillo eléctrico, afeitadora. (Ecured, 2019)

2.2 Planeación estratégica

Las organizaciones de tipo empresariales tienen como propósito fundamental la optimización de sus recursos para producir la máxima rentabilidad por la inversión de un capital. Por tanto, la administración responde a principios técnicos relacionados con la planeación y la gestión; el primero busca prever analizar los escenarios en los cuales se va a realizar la actividad productiva y orienta la toma de decisiones a futuro en la organización. El segundo, en cambio, busca comprender los fenómenos internos para organizar los procesos internos y expertos para lograr los objetivos de la planeación estratégica, los resultados a lograr de manera efectiva que refleje el esfuerzo y los principios de un negocio.

Ortega Castro, (2008), la define de la siguiente manera:

Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. (p. 27).

El fin de la planeación estratégica es mantener el equipo directivo unido, con el fin de hacer realidad el futuro deseado. Los conflictos en la empresa reflejan el nivel de gestión interna y la experticia para manejarlos adecuadamente, pero sirve de base las planeaciones para saber a dónde se va, como y que se requiere para lograr los objetivos planteados.

La planeación estratégica responde a principios genéricos de saber a dónde va la organización con la debida anticipación, es tener una visión del futuro al cual se encamina la empresa para poder tomar decisiones con el mínimo de costos. La planeación estratégica tiene como objetivos, según el autor anteriormente indicado, los siguientes: 1. Definir lo que deberá ser la organización en el futuro. 2. Crear escenarios futuros de lo

que será el contexto de la organización. 3. Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro. 4. Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con la que deberá ser en el futuro. 5. Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes. 6. Identificar a la competencia y confrontarse con ella para precisar prerrogativas y desventajas. 7. Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas. (Ortega, 2008, p 83).

El objetivo que engloba lo que desea lograr la planeación estratégica en una organización mira entorno al futuro deseado. Los objetivos señalan que las características de la organización tienen mucho que ver con los planteamientos de lo que espera a futuro, tener la previsión de los contextos y análisis de escenarios para poder anticiparse y asegurar el éxito de la organización.

Se busca que las organizaciones tengan la capacidad de analizar todas las condiciones posibles para su desarrollo partiendo de los procesos de producción interno, que sea objetiva en la visualización de los costes de producción de un bien o la prestación de servicios para un grupo de clientes beneficiarios, quienes están dispuestos a pagar un valor monetario por lo que hace y comercializa la empresa.

2.3 Planeación financiera

La planeación financiera es una parte integral de la planeación estratégica de una compañía, la implementación de esta conlleva un periodo de tiempo para establecer acciones con el objetivo de alcanzar metas establecidas.

Ortega (2008) define la planeación financiera como:

> La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas

económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. (p. 192).

Entre los objetivos de la planeación financiera según Rochar (2015), señala los siguientes: Definir sus objetivos de utilidades por la actividad productiva y comercial, analizar el futuro y anticiparse con decisiones presentes para ser competitivo, crear valores adicionales según los intereses de los clientes, crear escenarios posibles, según los objetivos institucionales, comprender a la competencia y anticiparse a sus acciones, inferir causas y consecuencias de las acciones de hoy en el mañana, tomar como base los aprendizajes del presente para fortalecer los aciertos y evadir los factores negativos. (p. 215).

Los objetivos pueden ser diversos y sobre todo buscan dirigir el hacer de los sujetos en el tiempo considerando que el valor de las inversiones de hoy refleja el bienestar de la organización en el futuro. Por tanto, será de este análisis las posibles características de desarrollo de la organización.

2.4 Bases para la planeación financiera

Para lograr los objetivos y metas propuestas en la organización se requiere de una planeación financiera, con la cual se busca minimizar el riesgo e incertidumbre en las inversiones realizadas por parte de inversionistas y socios.

La planeación establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y que los buenos resultados no se logran por sí mismos. Las organizaciones a nivel general se consideran como un sistema, conformado por personas que trabajan bajo lineamientos que apuntan al cumplimiento de metas; metas establecidas y por los inversionistas o inyectores de capital que principalmente esperan maximizar utilidades para ganar rendimientos sobre el capital inicialmente invertido, es aquí donde el gerente financiero, realiza las

proyecciones a futuro planeando formas de alcanzar los resultados deseados optimizando los recursos con eficiencia y eficacia.

2.5 Planeación Prospectiva

Por lo tanto, la planeación financiera conlleva al análisis de cómo se invertirá o se financiará la operación de una compañía, adicional a comparar resultados de operaciones anteriores con resultados actuales, de acuerdo con los objetivos establecidos en el plan financiero. Inicia determinando el futuro deseado y se le diseña de manera creativa y dinámica sin considerar el pasado o el presente como obstáculos insalvables.

Para Ortega (2008) la planeación prospectiva da una idea de cómo, por medio de una explicación del futuro y de la preparación de las acciones para este, se pueden resolver las siguientes cuestiones: ¿Qué puede ocurrir?, ¿qué se puede hacer? y ¿cómo se va a hacer? (p 133 – 134).

La planeación prospectiva permite dar una idea de cómo se verá afectado el proyecto en el largo y mediano plazo, se toma como base las condiciones actuales con un análisis del pasado para identificar las variables que intervinieron en ciertas condiciones. Sobre esa base de relaciones de variables y cómo se pueden proyectar en el tiempo esto puede ser positivo y negativo.

2.6 Propósito de la planeación financiera

El propósito de la utilización de la planeación financiera es: lograr los objetivos de la organización, servir de herramienta de control, minimizar el riesgo y aprovechar los recursos financieros, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera (Ortega, 2008). Adicionalmente, busca la previsión y control de gastos, fijar el nivel de ventas, determinar el nivel óptimo de efectivo que requiere la operación de la compañía.

La planificación se realiza mediante procesos de prueba y error, antes de inclinarse por un plan definitivamente, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos futuros. Cuando se proyecta buena cantidad de planes se emplean modelos de planificación que permiten prever las consecuencias futuras, aunque no dan el óptimo plan, si hacen la tarea más sencilla abreviada y nos pueden acercar a él.

La correcta identificación de las necesidades es un objetivo importante al momento de realizar una planificación financiera, debido a que en la mayoría de los casos las empresas quieren crecer y seguir creciendo, para lo cual deberán elaborarse planes de desarrollo y crecimiento. En la planificación financiera deberán observarse los aspectos de financiamiento, pero al mismo tiempo deberá tomarse en consideración los riesgos y beneficios, así como las limitaciones que conlleva el obtenerlo, para prever cualquier contingencia.

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que deben contar las organizaciones en todos sus procesos de toma de decisiones, las cuales afectan sus operaciones; el objetivo final de la realización de una planificación financiera es la obtención de un plan financiero en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, y hace previsiones al futuro basados en los diferentes estados financieros de la misma; el plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir que sean realizables y medibles.

2.7 Enfoque de la planeación financiera

La Real Academia, define el término enfocar como: dirigir la atención o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente. Aplicándolo a la planificación financiera se está haciendo el énfasis en cómo lograr materializar los objetivos planteados.

La planeación financiera se enfoca en: acelerar el crecimiento y mejora de la productividad, desarrollar referencias confiables y realistas para los presupuestos y planes de operación a corto, mediano y largo plazo.

2.8 Elementos de la planeación financiera

Se determinan los siguientes: Identificar problemas y oportunidades, fijar metas y objetivos, diseñar procedimiento para encontrar posibles soluciones, elegir la mejor solución, procedimientos de control para comprobar resultados, logrados luego de elegir la mejor solución.

2.9 Proceso de planeación financiera

Según Gitman y Zutter (2012), el proceso de planeación financiera se inicia con los planes financieros a largo plazo, también denominados estratégicos; los que a su vez sirven de base para la elaboración de planes y presupuestos a corto plazo u operativos.

En el proceso se analizan las influencias mutuas entre las alternativas de financiamiento y de inversión de las que dispone la empresa. Proyecta las consecuencias futuras de las decisiones. En este proceso el papel del administrador financiero es crucial, derivado de las opciones a elegir. (p.118)

2.9.1 Beneficios de la planeación estratégica

De acuerdo con Chiavenato (2017), los principales beneficios de la planeación estratégica son: 1. La claridad de la visión estratégica de la organización. 2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo. 3. El enfoque está dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro. 4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno. 5. Un

comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización. 6. La interdependencia con el entorno externo. (p.28).

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional. La planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son: Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años. Alcance: comprende la organización como un todo, sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional. Contenido: genérico, sintético y comprensivo.

La planeación táctica: es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son: Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual. Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos de este. Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica. Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

La planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son: Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata. Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas. Contenido: detallado, específico y analítico. Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

Chiavenato (2017), indica que la planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos. (p.29).

2.10 Planes financieros a largo plazo (estratégicos)

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Los planes estratégicos a 5 años son comunes y se revisan a medida que surge información significativa. Por lo regular, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o a ambas situaciones, acostumbran a usar horizontes de planeación más cortos. (Gitman y Zutter, 2012, p.119).

La planeación a largo plazo abarca dos partes: la primera, de acuerdo con el análisis de la situación mundial, fijación de objetivos, crecimiento en ventas, inversión en activos en general, análisis de la estructura financiera y distribución de utilidades. La segunda, se centra en la elaboración de herramientas que permitan y faciliten la obtención de información y resultados del plan a largo plazo, en los que se involucren aspectos de mercado, ventas, recursos futuros, recursos humanos, ubicación de instalaciones, etcétera.

2.11 Planes financieros a corto plazo (operativos)

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma. En los planes financieros a corto plazo, solo se enfoca en la planeación de efectivo y utilidades desde la perspectiva del administrador financiero. La planeación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de las ventas. (Gitman y Zutter, 2012, p. 118).

De acuerdo con Loaiza (2013):

> La competitividad en los negocios se ha incrementado y la rentabilidad depende de la eficiencia operativa, por eso se debe planear en cómo reducir los costos y puntos de equilibrio para minimizar pérdidas y maximizar utilidades, mejorando así la rentabilidad de la organización. (p. 19).

2.12 Presupuesto

Es un conjunto de pronóstico referentes a un periodo de tiempo. Según (Ortega, 2008), el presupuesto es “la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo de tiempo”. (p. 204).

2.12.1 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos está conformado por: Presupuesto de inventarios, compras y costo. Presupuesto de costo de distribución y administración (gastos de venta y administración) Presupuesto de impuestos: Una adecuada planificación tributaria debe estar en concordancia y ser suficientes para asumir las cargas tributarias legales. Presupuesto de otros egresos. Presupuesto de distribución de utilidades: a través de dividendos o participaciones, como retribución a socios o accionistas por el capital invertido. Presupuesto de inversión / financiamiento: Para atender las necesidades de capital a corto y largo plazo, sin acudir a endeudamiento externo, con un alto costo financiero.

2.12.2 Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos se conforma por las ventas y otros ingresos proyectados.

Respecto a la proyección de ventas, existen factores que marcan los procedimientos para la determinación más o menos precisas en los resultados. Entre los factores se pueden mencionar: 1. Factores de ajuste: son aquellos que, por causas imprevistas no recurrentes, pueden tener un efecto perjudicial o saludable, ejemplo: incendio, inundación, huelgas. 2. Factores de cambio: se refieren a las modificaciones que van a efectuarse, ejemplo: cambio de material, rediseños, publicidad. 3. Corrientes de crecimiento: se refieren al desarrollo en las ventas, toman en cuenta estrategias efectuadas por la empresa, el desarrollo o expansión. 4. Fuerzas económicas generales: son factores externos, macroeconómicos que influyen en las ventas como: precios, producción, poder adquisitivo, finanzas.

Es indispensable tener acceso a informes preparados por entidades de gobierno, especialmente como el Banco de Guatemala, Instituto Nacional de estadística, Superintendencia de Administración Tributaria, Ministerio de Economía, y otras instituciones que realicen informes sobre la perspectiva económica del país, para conocer la tendencia en el ciclo económico, para determinar los factores que pueda afectar a la empresa.

2.12.3 Presupuesto de efectivo

Se refiere a la cantidad de efectivo que la empresa debe tener disponible para afrontar las necesidades ordinarias de recursos, para efectuar las erogaciones correspondientes. El nivel de efectivo con que disponga la empresa se determinará en cuanto a los ingresos y egresos.

Por lo general, el presupuesto de efectivo se diseña para cubrir un periodo, por lo regular de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos. Como muchas

empresas se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, el presupuesto de caja se presenta muy a menudo con una frecuencia mensual. Las empresas con patrones estables de flujo de efectivo usan intervalos trimestrales o anuales.

2.13 Estados Financieros

Existen cuatro estados financieros principales, los cuales son: balance general, estado de resultados, estado de patrimonio de los accionistas y estado de flujo de efectivo, como información complementaria se encuentran las notas a los estados financieros. (Gitman y Zutter, 2012).

2.13.1 Balance de situación financiera

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los accionistas). (Gitman y Zutter, 2012).

Ross, Westerfield y Jordan (2014) lo definen como “una fotografía o representación instantánea de la empresa”, como un medio adecuado para poder resumir en forma ordenada y organizada los bienes, obligaciones y capital de los accionistas. Por bienes se considera el activo, obligaciones el pasivo y su diferencia es el capital.

El balance general muestra la situación financiera de las compañías a una fecha determinada, y cuando es proyectado debe ser objeto de adaptación constante, al ser un medio de evaluación, que proporciona las pautas de posibles deficiencias. Los objetivos que se persiguen con el mismo, es de constituir un instrumento de apoyo a la actividad de planificación, que contribuye a que la misma sea objetiva, lo cual beneficiará a la dirección, permitiendo tomar decisiones en función a su situación financiera.

2.13.2 Estado de resultados

El estado de resultados mide el desempeño durante un periodo específico. Una herramienta muy utilizada para evaluar la rentabilidad respecto a las ventas es el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común. Cada rubro de este estado se expresa como un porcentaje de las ventas. Los estados de pérdidas y ganancias de tamaño común son de gran utilidad para comparar el desempeño a lo largo de los años, debido a su facilidad para mostrar si ciertas clases de gastos tienen tendencias al alza o a la baja como un porcentaje del volumen total de los negocios que efectúa la empresa.

2.13.3 Estado de patrimonio de los accionistas

Muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico. Se detallan las transacciones con relación a aportaciones de capital o pago de dividendos, según sea el caso.

2.14 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujos de efectivo es un resumen de los flujos de efectivo de un periodo específico. El estado permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo.

2.15 Estructuras Financieras

Una estructura financiera es vista desde un aspecto microeconómico, como cualquier empresa con repercusiones financieras, mientras a nivel macro, estas están constituidas por los mercados y las relaciones financieras entre distintos entes, estas estructuras financieras entonces están compuestas tanto por las empresas, así como los mercados financieros donde operan.

2.16 Herramientas para la toma decisiones financieras

En conjunto con la planeación financiera, se debe contar con herramientas que permitan la medición y evaluación del desempeño de la compañía, por lo cual se abordará el Balance Socorecard o cuadro de mando integral y el análisis de razones financieras.

2.16.1 Cuadro de mando integral

La herramienta del Cuadro de mando integral o Balance Scorecard, parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento proviene de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva. (Kaplan y Norton, 2013).

Sistema útil para que las empresas puedan complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que induzcan a la actuación futura y estratégica desde la perspectiva de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

El Cuadro de Mando Integral traduce la Visión y estrategia de la organización en un amplio conjunto de indicadores, los cuales constituyen un sistema que permite verificar y controlar el recorrido de la organización hacia los excelentes resultados deseados, permite que la dirección analice el negocio desde cuatro importantes enfoques: 1. ¿Cómo los clientes nos ven? Percepción de nuestros clientes. La expectativa del cliente tiende a enmarcarse en cuatro categorías básicas: tiempo, calidad, servicio y costo. El tiempo mide el lapso requerido de la compañía para lograr la satisfacción frente a las

necesidades de sus clientes. Para los productos y servicios existentes, la entrega puede medirse como el tiempo desde el cual la compañía recibe el pedido hasta el tiempo en que realmente entrega el producto o presta el servicio a los clientes. Para los nuevos productos, el plazo de entrega representa el tiempo para su comercialización, o el tiempo para llevar un nuevo producto de su fase de diseño hasta el momento de su despacho. La calidad mide el nivel de aceptación de los productos recibidos por los clientes. La combinación de la calidad y la efectividad del servicio contribuyen a crear valor en sus clientes. 2. ¿En qué debemos ser excelentes? Percepción interna. Los indicadores internos resultan de los procesos de negocio que tienen el mayor impacto en la satisfacción de los clientes: como son aquellos factores que afectan la administración del tiempo de los ciclos de producción, la calidad, las habilidades del empleado y la productividad. Las compañías deben identificar y calificar sus competencias fundamentales, la tecnología crítica necesaria para asegurar la continuidad de su liderazgo en el mercado, así como decidir sobre qué procesos y en cuáles competencias se quieren destacar y definir el indicador específico para cada una de ellas. 3. ¿Cómo continuar mejorando y creando valor? Percepción a la innovación y el aprendizaje. La aptitud de la empresa para innovar, mejorar y aprender va unida directamente al valor de la empresa es capaz de generar. 4. ¿Cómo vemos a nuestros accionistas? Percepción financiera. Los indicadores financieros de productividad prueban si la estrategia de la empresa, su implantación y su ejecución están contribuyendo a la generación de utilidades. Los objetivos financieros típicos tienen que ver con la rentabilidad, el crecimiento y el mayor valor para el accionista.

2.16.2 Análisis de razones financieras

El análisis financiero es un instrumento disponible para la gerencia, que sirve para predecir el efecto que pueden producir algunas decisiones estratégicas en el desempeño futuro de la empresa; decisiones como la venta de una dependencia, variaciones en las

políticas de crédito, en las políticas de cobro o de inventario, así como también una expansión de la empresa a otras zonas geográficas (Brigham y Houston, 2006).

Actualmente, en la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.

Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & Hoz Granadillo (2012) manifiesta que: “Los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas” (p.18).

Las razones financieras también llamados ratios o indicadores financieros, son cifras o razones que facilitan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, admiten examinar el estado actual o pasado de una empresa, en función a niveles óptimos delimitados para ella.

Robles (2012) afirma: “Este método consiste en analizar a los dos estados financieros, es decir, el Estado de Situación Financiera y al Estado de resultados Integral, mediante la combinación entre partidas de un estado financiero o de ambos” (p.33).

Entre las razones financieras más destacadas y utilizadas frecuentemente para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los siguientes: indicadores de liquidez y solvencia, indicadores de eficiencia o actividad, indicadores de endeudamiento y los indicadores de rentabilidad.

2.16.2.1 Indicadores de liquidez y solvencia

La liquidez de una empresa representa la agilidad que tiene para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas alcancen su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la situación financiera general de la empresa, es decir, la habilidad con la que puede pagar sus cuentas (Gitman & Zutter., 2012, p.65).

Bernal, Dominguez L., & Amat (2012) afirma:

> Se refieren no solamente a las finanzas totales de la organización, sino a su destreza para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes las dos medidas básicas de liquidez son las siguientes: Liquidez Corriente: Este considera la efectiva dimensión de la organización en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes empresas de la misma actividad. Razón Rápida (Prueba del Ácido) Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez. Gitman & Zutter. (2012) afirma: “El nivel de la razón rápida que una empresa debe esforzarse por alcanzar depende en gran medida del sector en la cual opera” (p.67).

a. Capital de trabajo

El capital de trabajo se refiere al excedente de los Activos Corrientes menos los Pasivos Corrientes, es una medida para determinar la capacidad que tiene una empresa para continuar con el desarrollo normal de sus actividades en corto plazo. (Xuyá, Brenda, 2015). Su forma de cálculo se realiza de la siguiente manera:

Capital de Trabajo = Activos Corriente – Pasivo Corriente

El capital de trabajo es indispensable para conocer el curso de una empresa, para realizar alguna inversión o un gasto importante, o simplemente mejorar la administración de la compañía.

b. Liquidez corriente

Gitman & Zutter, la definen como: Medida de liquidez que se calcula al dividir los activos corrientes de la empresa entre sus pasivos corrientes. (p. 65)

$$\text{Liquidez corriente} = \text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes}$$

c. Prueba del ácido

Esta razón es conocida como razón rápida o prueba del ácido y es parecida a la liquidez corriente, la diferencia es que excluye el rubro de inventarios. La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores primordiales: 1. Muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con una finalidad especial o algo por el estilo; y 2. el inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo. (Gitman & Zutter, 2012)

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes - Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

2.16.2.2 Indicadores de actividad

Los Índices de actividad, evalúan la rapidez con la que varias cuentas se transforman en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros, (Gitman & Zutter., 2012, p.68). Además, miden la efectividad con que la empresa está utilizando los activos

empleados. Se clasifican en: Rotación de Inventarios: Mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo. Período Promedio de Cobro: Es recomendable calcular el periodo promedio de cobro para logar optimizar de manera eficaz sus políticas de crédito y cobro. Período Promedio de Pago: Muestra los días que se demora la empresa para pagar sus deudas. Rotación de los Activos Totales: Indica la eficacia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

2.16.2.3 Indicadores de endeudamiento

La posición del endeudamiento de una organización indica el valor del dinero de otras personas o acreedores, que se utiliza para generar utilidades. Se clasifica en:

Razón de cargos de interés fijo: Gitman & Zutter. (2012) manifiesta que: “Mide la Capacidad de la empresa para realizar pago de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la organización para cumplir sus obligaciones de intereses” (p.72).

Índice de cobertura de pagos fijos: Indica la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus deudas de pagos fijos. Cuanto más alto es el valor de este índice, se entiende que es mejor.

2.16.2.4 Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización. Fundamentalmente, la rentabilidad está reflejada en la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un período de tiempo determinado; aunado a que es un valor porcentual que mide la eficiencia en las operaciones e inversiones que se realizan en las empresas.

Se evalúa la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos, el nivel de ventas y la conveniencia de efectuar inversiones, mediante la aplicación de indicadores financieros que muestran los efectos de gestionar en forma efectiva y eficiente los recursos disponibles, arrojando cifras del rendimiento de la actividad productiva y determinando si es rentable o no. Entre estos indicadores se encuentran el rendimiento sobre las ventas, el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre el capital aportado por los propietarios.

2.16.3.4.1 Margen de Utilidad Bruta

Indica el porcentaje que queda de cada unidad monetaria de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Entre más alto es el margen de utilidad bruta, mejor debido a que es menor el costo relativo de la mercancía vendida. Su forma de cálculo es la siguiente: Margen de Utilidad Bruta = (Ventas – Costo de bienes vendidos) / Ventas.

2.16.3.4.2 Margen de Utilidad Operativa

Mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria de ventas después de deducir los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes; las utilidades puras ganadas por cada dólar de ventas (Gitman & Zutter., 2012, p.75). Es decir, es preferible un margen de utilidad operativo alto. Su forma de cálculo es la siguiente: Margen de Utilidad Operativa = Utilidad operativa / Ventas.

2.16.3.4.3 Margen de Utilidad Neta

Indica la tasa de utilidad obtenida de las ventas y de otros ingresos. Su cálculo se realiza de la forma siguiente: Margen de Utilidad Neta = Ganancias disponibles para los accionistas comunes / Ventas

2.16.3.4.4 Ganancias por Acción

Representan el monto obtenido durante el período para cada acción común en circulación. Su forma de cálculo es la siguiente: Ganancias por acción = Ganancias disponibles para los accionistas / Número de acciones comunes en circulación

2.16.3.4.5 Rendimiento sobre los Activos Totales

Mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles; se denomina también rendimiento sobre la inversión (RSI) (Gitman & Zutter., 2012, p.76). Es decir, cuanto más alto es el rendimiento sobre activos totales de la entidad mejor. La forma de determinarla es la siguiente: Rendimiento sobre activos totales = Ganancias disponibles para los accionistas / Total de activos

2.16.3.4.6 Rendimiento sobre el Patrimonio

Gitman & Zutter. (2012) afirma: “Mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios” (p.76). La manera de determinar la razón financiera es la siguiente: Rendimiento sobre el patrimonio = Ganancias disponibles para los accionistas / Capital en acciones comunes.

El análisis financiero es una herramienta trascendental para determinar la situación financiera de una organización, de modo que se logre una gestión financiera eficiente; para ello resulta imprescindible llevar un control adecuado del uso de los activos y de los recursos financieros que están destinados para las inversiones, por lo cual se debe realizar un análisis para asignar los recursos económicos, que a su vez dependerá de la necesidad y capacidad de la compañía.

3. Metodología

Explica en detalle el proceso y las herramientas para resolver el problema de la investigación relacionado con la planeación financiera estratégica, en la empresa comercializadora de electrodomésticos.

El desarrollo de la presente investigación fue con enfoque cuantitativo, puesto que se recolectaron datos respecto a la información financiera de la empresa y las estrategias utilizadas, con el fin de realizar un análisis y medición de estas.

El diseño de la investigación fue no experimental, de tipo transeccional, descriptivo. No experimental debido a que no se manipularon las variables, los datos se obtuvieron del personal administrativo de la empresa, transeccional, debido a que la recolección de datos se realizó en un solo tiempo.

La metodología estadística utilizada fue principalmente estadística descriptiva, para observar y analizar características de los datos, a través de tablas, gráficas y porcentajes.

Para realizar el análisis estadístico, se utilizó el programa de Excel. Las fuentes de información utilizadas principalmente fueron: 1. Consulta de fuentes bibliográficas de autores que hablen acerca de tema. 2. Referencia a través de tesis anteriormente trabajadas. 3. Consulta de artículos relacionados al tema. 4. Entrevista a personal de puestos clave. 5. Consulta de periódicos. 6. Revisión y consultas de páginas de internet.

3.1 Definición del problema

La planeación financiera es de vital importancia para las empresas, por el sentido de dirección y control que provee de acuerdo con los resultados de la puesta en marcha de cada uno de los planes operativos. En este sentido la visión de la compañía debe trasladarse en el desarrollo de planes para la implementación de la estrategia. Al no

contar con una planeación adecuada, aumentan los niveles de incertidumbre y la empresa no se encuentra preparada para hacer frente a posibles dificultades relacionadas a temas financieros, administrativos, tributarios o de carácter comercial.

La compañía objeto de estudio no cuenta con las herramientas de planificación financiera estratégica para el alcance de objetivos organizacionales, lo que provoca una debilidad en la propuesta de planes estratégicos y de control para mejorar los resultados.

En el planteamiento de las metas anuales se establece un crecimiento sostenido con relación al porcentaje de ventas, aunque en comparación con el alcance de ventas de los periodos anteriores, la meta propuesta y los resultados reales tienen una brecha amplia.

La comunicación interna es inadecuada, lo cual repercute en los procesos de los diferentes departamentos, debido a que no se informan las actualizaciones o adiciones a los mismos, lo que provoca dificultades de alineamiento del personal y deterioro del clima laboral.

3.2 Especificación del problema

¿Cuáles son las herramientas de planificación financiera estratégica adecuadas para la empresa Comercializadora de electrodomésticos?

3.3 Objetivo General

Identificar cuáles son las herramientas de planificación financiera estratégica, que utiliza la empresa comercializadora de electrodomésticos, para el alcance de los objetivos organizacionales, de acuerdo con el análisis de la situación actual de la compañía.

3.4 Objetivos Específicos

1. Especificar el vínculo principal entre las metas y los objetivos financieros que la organización desea alcanzar.

2. Revisar los planes operativos de que se vale la empresa para orientar todas sus actividades futuras.

3. Identificar los problemas y oportunidades que existen, en la organización.

4. Incorporar un sistema de planeación financiera estratégica, con base a las necesidades encontradas.

3.5 Delimitación del problema

La investigación se realizará en la empresa comercializadora de electrodomésticos, ubicada en la ciudad de Guatemala.

3.5.1 Unidad de análisis

Empresa comercializadora de electrodomésticos

a. Cuenta con 375 empleados
b. Más de 50 puntos de venta a nivel nacional.

3.5.2 Periodo de investigación

La investigación se realizó para los períodos 2017 - 2018.

3.5.3 Ámbito geográfico

Oficinas Centrales de empresa comercializadora de electrodomésticos, ubicada en la ciudad de Guatemala.

3.6 Técnicas

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- Entrevista con personas de puestos clave del departamento de finanzas y comercialización.
- Análisis de la información financiera
- Recopilación de material documental: La técnica documental utilizada fue la informativa o expositiva, se realizaron consultas en libros, revistas de negocios, periódicos, tesis, ensayos escritos por diferentes autores; y se desarrolló de acuerdo con el siguiente proceso: Elección y delimitación del tema a investigar, elaboración de un plan de trabajo, recopilación de información, análisis de la información, redacción y presentación del informe.
- Herramienta FODA: La cual tuvo como objetivo desarrollar planes de acción de acuerdo con los factores internos y externos, así como maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades, minimizando el impacto de las debilidades y amenazas. Se realizó un análisis a profundidad de la situación de la empresa, con el propósito de desarrollar planes estratégicos y plantear posibles soluciones a los problemas detectados.

Luego de la aplicación del análisis FODA, se construyó un esquema de estrategias, con relación al análisis de los dos periodos anteriores, para realizar una proyección sobre el efecto de estas, en los resultados de la compañía.

3.7 Instrumento

Para determinar la situación actual de la planeación financiera estratégica en la empresa, se utilizó una entrevista. La misma, abarcó temas de: planeación financiera, estrategias, presupuestos, plan de inversiones y gestión administrativa. El modelo se encuentra en los anexos del documento.

3.8 Diagnóstico situacional

Estudio ordenado, constante y global que tuvo como finalidad determinar la situación de la empresa, básicamente a través de este diagnóstico se analizaron los siguientes aspectos:

- Análisis preliminar
- Proceso administrativo
- Diagnóstico financiero

4. Discusión de los resultados

Para el cumplimiento de los objetivos específicos relacionados al problema de planeación financiera estratégica se procedió con la obtención de información financiera de la empresa objeto de estudio, a través de la información y datos recolectados de la empresa se llevó a cabo un análisis detallado y completo del funcionamiento y estructura administrativa financiera de la empresa. Se analizó de forma objetiva la condición de esta para detectar problemáticas, así como el establecimiento de una propuesta de mejora administrativa financiera de la empresa comercializadora de electrodomésticos.

4.1 Situación actual

La empresa objeto de estudio, se encuentra registrada como una sociedad anónima su principal actividad es la comercialización de electrodomésticos para el hogar, es una empresa dedicada al manejo de productos tecnológicos, domésticos, línea blanca, amueblado para casa u oficina y accesorios. Con más de quince años en el mercado, la empresa mantiene un claro posicionamiento ante una alta competencia sobre estos productos, manteniendo la preferencia de los clientes y la implementación de una clara estrategia de “calidad/a menor precio”. Actualmente es una de las empresas líderes en el mercado guatemalteco, facilitando e innovando la manera en que los clientes realizan sus compras con los mejores precios en el mercado, con garantía, seguridad, confianza y respaldo que con el mejor servicio.

Se consultó con relación a los índices financieros y al presupuesto, sin embargo, la empresa no cuenta con dicha información que permita evaluar la eficiencia de su ejecución. Por lo cual se estructuraron los estados financieros para determinar cómo ha sido su comportamiento y los rubros de variación más significativos que permitan

conocer posibles debilidades y determinar estrategias para mantener los índices favorables.

4.1.1 Proceso administrativo

Una administración eficiente, incorpora el proceso administrativo que básicamente consiste en una serie de actividades o tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos organizacionales.

La planeación determina acciones para alcanzar la misión y visión de la organización. La Gerencia General se encarga de la planeación. El gerente general con el apoyo de los gerentes de cada departamento, se reúnen y discuten respecto al establecimiento de los planes de acción y la determinación de las metas en función de las ventas, con periodicidad anual. La meta es fijada para el departamento de comercialización, por el rol que ocupan como generadora de ingreso para la compañía.

Respecto a la organización e integración, la empresa tiene puestos definidos para cada área, y cuenta con un ambiente de trabajo afectado por una mala comunicación, lo cual dificulta el personal concluya de forma eficientes sus actividades diarias.

La dirección de la empresa es ejercida por el Gerente General, y en su ausencia por el gerente comercial. Respecto al control, el cual implica evaluar el desempeño a nivel de cada colaborador de la compañía, sin embargo, esto solo se aplica al área comercial a través del desempeño en el alcance de metas por ventas generadas.

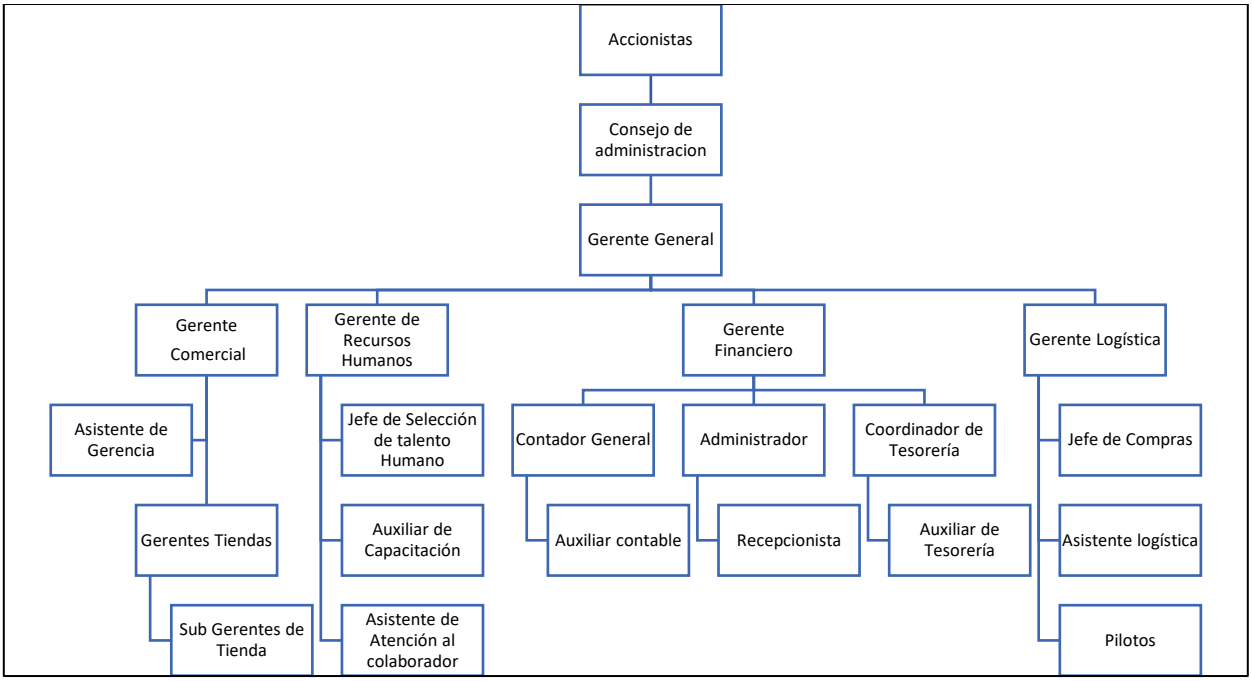
La empresa utiliza servicios de consultoría para temas de impuestos, sobre todo en materia de precios de transferencia, debido a las compras que realiza de una empresa relacionada del exterior. La contabilidad se maneja en el área interna de

la compañía y los principales proveedores de información son el área de Logística y Comercialización. Recientemente se inauguraron tres tiendas nuevas, lo que provocó un leve incremento en ventas, pero un desembolso mayor en construcciones y gastos de promoción en los nuevos puntos.

4.1.1.1 Estructura Organizacional

A continuación, la estructura organizacional de la empresa:

Gráfico No. 1: Estructura organizacional empresa electrodomésticos



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la empresa, año 2020

El organigrama anterior, representa la estructura administrativa actual de la compañía.

4.1.2 Estados financieros

Como parte del análisis de la situación actual, se tuvo acceso a la información financiera de la compañía, en la cual se realizó un breve análisis sobre los periodos 2017 – 2018, para determinar los índices de crecimiento.

4.1.3 Estados de resultados

A continuación, se presenta, el estado de resultados de los últimos dos años.

Cuadro 1: Estado de resultados
Comercializadora, S.A.

Cifras expresadas en miles de Quetzales

	2017	%	2018	%	Variación Relativa
Total ingresos	**-304,643**	100.00%	**-362,623**	100.00%	19.03%
Ventas	-304,205	99.9%	-357,135	98.5%	17.4%
Otros ingresos	-438	0.1%	-5,488	1.5%	1152.4%
Costo	134,382	44.2%	160,052	44.8%	19.1%
Utilidad bruta	**-170,261**	**56.0%**	**-202,571**	**56.7%**	**19.0%**
Gastos de operación	114,458	37.6%	124,417	34.8%	8.7%
Gastos generales	50,647	16.6%	61,240	17.1%	20.9%
Sueldos y salarios	60,858	20.0%	62,134	17.4%	2.1%
Viáticos	2,952	1.0%	1,044	0.3%	-64.6%
Utilidad de operación	**-55,803**	**18.3%**	**-78,154**	**21.9%**	40.1%
Gastos financieros	**369**	**0.1%**	**894**	**0.3%**	**142.1%**
Intereses bancarios	348	0.1%	741	0.2%	112.7%
Intereses ganados	21	0.0%	153	0.0%	630.1%
Utilidad antes de impuesto	-55,434	18.2%	-77,260	21.6%	39.4%
Impuesto	-13,858	4.6%	-19,315	5.4%	39.4%
Utilidad del periodo	-41,575	13.7%	-57,945	16.2%	39.4%

Fuente: elaboración propia con base en la información de la investigación realizada.

En las ventas del 2018, se observa un incremento del 17% con respecto al año anterior equivalente a Q52,931.00 esto derivado de la promoción de productos y el plan de expansión de la compañía con la apertura de 3 tiendas nuevas en diferentes puntos estratégicos en la ciudad de Guatemala. La relación entre el costo de ventas del año 2017 con el 2018, mantienen un porcentaje muy cercano, por lo que se puede indicar que han mantenido el mismo margen bruto en ventas. Un impacto relevante en los gastos de operación se da en los gastos de generales por valor de Q10,592, como incremento en el año 2018, equivalente al 18.7%.

4.1.4 Estado de situación Financiera

La integración de cuentas de la situación financiera de la compañía se analiza brevemente.

Cuadro 2: Estado de situación financiera
Comercializadora, S.A.

Cifras expresadas en miles de quetzales

	2017	%	2018	%	Variación relativa
Activo corriente	**190,505**	**94.0%**	**256,731**	**89.95%**	**34.8%**
Caja y bancos	25,648	12.7%	25,788	9.04%	0.5%
Inversión	13,702	6.8%	22,410	7.85%	63.6%
Cuentas por cobrar	89,044	44.0%	102,589	35.94%	15.2%
Inventario	60,310	29.8%	86,883	30.44%	44.1%
Otros activos	1,802	0.9%	19,061	6.68%	958.0%
Activo No Corriente	**12,068**	**6.0%**	**28,677**	**10.05%**	**137.6%**
Mobiliario y equipo	18,716	9.2%	42,960	15.05%	129.5%
Equipo de computación	734	0.4%	900	0.32%	22.7%
Depreciación acumulada	-7,381	-3.6%	-15,183	-5.32%	105.7%
Total Activos	**202,574**	100.0%	**285,408**	100.00%	40.9%
Pasivo corriente	**-17,253**	**8.5%**	**-26,592**	**9.32%**	**54.1%**
Proveedores	-1,681	0.8%	-6,813	2.39%	305.2%
Impuestos por pagar	-4,228	2.1%	-4,413	1.55%	4.4%
Otras cuentas por pagar	-10,405	5.1%	-12,997	4.55%	24.9%
Anticipo a ventas	-939	0.5%	-2,369	0.83%	152.3%
Pasivo No corriente	**-9,460**	**4.7%**	**-7,840**	**2.75%**	**-17.1%**
Préstamo bancario	-9,460	4.7%	-7,840	2.75%	-17.1%
Total pasivo	**-26,713**	13.2%	**-34,432**	12.06%	28.9%
Patrimonio	**-175,860**	**86.8%**	**-250,976**	**87.94%**	**42.7%**
Capital	-74,693	36.9%	-72,548	25.42%	-2.9%
Reserva	-5,058	2.5%	-5,058	1.77%	0.0%
Utilidad retenida	-96,109	47.4%	-173,369	60.74%	80.4%
Total Pasivo y patrimonio	**-202,574**	**100.0%**	**-285,408**	**100.00%**	40.9%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación realizada.

En el año 2018 se muestra un incremento del 35% en los activos corrientes, siendo el rubro más representativo las inversiones en valores con un crecimiento del 64%

equivalente a Q8,709. El inventario también tuvo un crecimiento del 44% equivalente a Q26,573, con relación al año anterior.

Como parte de la estrategia de expansión el rubro de activos fijos tuvo un crecimiento del 138%, siendo el activo más representativo el de mobiliario y equipo, en el que se incluye las adecuaciones de local equivalente a Q24,244.

Para el caso de los pasivos corrientes el rubro más representativo es el de proveedores en el cual se muestra un crecimiento del 305% equivalentes a Q5,132. La deuda bancaria que mantiene la compañía se redujo en un 17%.

Con relación al Patrimonio, la compañía no distribuye sus utilidades debido al plan de expansión, razón por lo cual son reinvertidas en las ampliaciones tiendas, se observa un incremento en la cuenta de utilidad retenida en un 80% en el año 2018.

4.2 Estrategias de optimización

Para abordar el tema de la planeación financiera estratégica, se solicitó a la compañía una entrevista con personal clave, para discutir temas relacionados a la presentación de resultados financieros, planes de expansión, procedimientos de control, comunicación interna y externa, así como las políticas de la compañía. Se utilizó la información financiera para realizar un diagnóstico financiero, las políticas y manuales de procedimientos para realizar el análisis correspondiente.

4.2.1 Resultados de la entrevista

La gerencia general, con apoyo de la gerencia de comercialización y finanzas utilizan como base para la toma de decisiones los resultados mensuales de cada una de las tiendas. Se establecen metas anuales en función del nivel de venta, sin embargo, no utilizan ningún presupuesto de gastos, por lo cual algunos rubros se

detectan con un incremento considerable. Con relación a la ejecución y diseño de planes tácticos, únicamente se planifica sobre la publicidad local tradicional de las distintas ubicaciones de las tiendas como perifoneo, la radio frecuencia local y vallas publicitarias. La compañía no invierte en campañas publicitarias por televisión, debido a la utilización de la publicidad de boca a boca, como principal medio para llegar a más clientes, por el excelente servicio y calidad que ofrecen.

En la comunicación sobre el establecimiento de metas, anualmente se realiza un evento de cierre de metas, en el que se anuncia únicamente para la parte comercial de la compañía la nueva meta. Lamentablemente, no son incluidas todas las áreas, por lo cual no todos los colaboradores trabajan bajo el objetivo de cumplimiento de metas. Mensualmente se evalúa que tan cerca han llegado de la meta, sin embargo, la relación de alcance / metas propuestas, es muy lejana, cada año han logrado entre el 75% y el 80% de la meta propuesta.

Respecto a la elaboración de presupuesto, la compañía únicamente monitorea los gastos de publicidad y propaganda, gastos fijos y salarios, realizando un análisis de rentabilidad por tienda, para la parte de los gastos globales como viáticos, servicios seguridad, logística, mantenimientos preventivos, recolección de valores y gastos de administración general, no es distribuido para cada una de las tiendas, únicamente se engloban estos gastos y se considera en el análisis de los resultados mensuales de la compañía. La oficina central tiene tratamiento de centro de costos, por lo cual el resultado es negativo, debido a que no genera ingresos. En este sentido la compañía al no contar con el presupuesto integral no ajusta la relación de gastos, por lo cual no se ve una mejoría en su rentabilidad operativa.

Actualmente la compañía no utiliza estados financieros proforma, y no cuenta con un área de planeación financiera para el análisis de financiero correspondiente. El área de finanzas se encarga de la elaboración y presentación de estados financieros

fiscales, elaborando un monitoreo de registro de transacciones, no cuentan con la facultad para rechazar gastos que no sean razonables para mejorar la rentabilidad de la compañía, ejemplo de la ejecución de gastos por concepto de convivio para las unidades de recursos humanos.

Las necesidades de efectivo de la compañía se satisfacen por tres medios: 1. Ventas, las cuales pueden ser en efectivo, Tarjeta de crédito, cobros de ventas al crédito. 2. Aporte de socios 3. Préstamo bancario. Antes del año 2017, la compañía recibió un aporte de socios que le permitió la apertura de nuevas tiendas y la renovación de la marca, producto de esta inversión, el flujo de efectivo de la compañía se vio afectado, por lo cual fue necesario adquirir un préstamo bancario, el cual estaba destinado principalmente a la ampliación de sus tiendas. En las tiendas ubicadas en el interior del país, es común el pago en efectivo, por lo cual la compañía utiliza los servicios de recolección de valores para trasladar el efectivo de cada una de sus tiendas hacia los bancos, esto repercute en que la administración no cuente con la disponibilidad de los fondos en los bancos de lo cobrado en efectivo, sino hasta 8 días posteriores de realizado el cobro.

Con relación a las políticas, se han adoptado basadas en el conocimiento empírico de los líderes y no se encuentran en un manual formal de políticas y procedimientos. La razón radica en que desde que se fundó la compañía, los colaboradores tuvieron una oportunidad de crecimiento por lo que ocupan los niveles de jefatura y algunas gerencias.

Actualmente la compañía está reteniendo las utilidades de ejercicios anteriores, como estrategia para realizar las inversiones en su plan de expansión, sin embargo, conforme las nuevas tiendas generan ventas, provoca un incremento en el efectivo disponible de la compañía, el cual es necesario generar el máximo rendimiento posible, para lo cual cuentan con una inversión en una entidad bancaria líder en el

mercado guatemalteco, dicha inversión no ha tenido un crecimiento sostenido, por lo cual se analizarán los posibles excedentes de efectivo.

4.2.2 Propuesta de análisis

Con la información financiera proporcionada por la compañía se realizó el análisis de razones financieras, para determinar cómo ha sido el comportamiento, el cual se muestra a continuación:

Cuadro 3: Índices de liquidez

Razón	Formula	Cálculo	2018	Cálculo	2017
Capital de trabajo	Total Activo Corriente (+)	256,731		190,505	
	Total Pasivo corriente (-)	(26,592)		(17,253)	
		230,138		173,252	
Razón circulante	Total activo corriente	256,731	9.7	190,505	11.0
	Pasivo corriente	26,592		17,253	
Razón liquida	Activos líquidos	150,787	5.67	128,394	7.44
	Pasivo corriente	26,592		17,253	

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación realizada.

Se observa en el periodo 2018, en términos de capital de trabajo, la empresa tuvo un incremento en Q66,225 millones, por lo cual la compañía puede realizar inversiones con el objetivo de incrementar el ingreso por intereses.

Respecto a la razón circulante, el indicador se redujo en el periodo 2018, provocado por un incremento en las cuentas por pagar, derivado de las compras de inventario para las nuevas tiendas. Aunque la empresa cubre en poco más de cinco veces sus pasivos corrientes en el periodo 2018, se observa una reducción del indicador, las cuentas más relevantes del este efecto, se origina por las compras de inventario, el cual tuvo un incremento del 44% equivalente a Q26,573 millones en comparación con el periodo 2017, dicha inversión se realizó con el propósito de incrementar el

volumen de ventas ofreciendo a los clientes artículos con tecnología de vanguardia. La cuenta por cobrar tuvo un efecto de incremento del 15% equivalente a Q13,545 millones, se incluye la deuda de una compañía relacionada, la cual provoca el aumento del índice de periodo de cobro, efecto del plazo del crédito entre relacionadas supera los 90 días. El otro rubro en los activos corrientes con incremento es el de inversiones, al cual se aportó parte del efectivo disponible en caja general y bancos por Q8,709 millones equivalente al 64% respecto del 2017. La liquidez de la compañía parece ser estable.

Cuadro 4: Índices de actividad

Razón	Formula	Cálculo	2018	Cálculo	2017
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas	357,135	3.48	304,205	3.42
	Cuentas por cobrar	102,589		89,044	
Periodo promedio cobro	Cuentas por cobrar	102,589	105	89,044	107
	Ventas diarias (ventas anuales/365)	978		833	
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas	160,052	2.17	134,382	1.53
	Inventarios	73,596		87,877	
Edad promedio del inventario	365 días	365	168	365	239
	Rotación inventario	2.17		1.53	
Rotación Activos Fijos	Ventas	357,135	12.45	304,205	25.21
	Activos Fijos Netos	28,677		12,068	
Rotación Activos Totales	Ventas	357,135	1.25	304,205	1.50
	Activos Totales	285,408		202,574	
Periodo promedio pago	Cuentas por pagar	6,813	17.26	1,681	15.22
	Compras diarias promedio	395		110	

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación realizada.

Los índices de actividad de la compañía muestran la eficiencia con la que se emplean los activos, el cual nos muestra una leve mejoría en la rotación de cuentas por cobrar y el periodo promedio de cobro en 105 días, de acuerdo con la

investigación se determina que el crédito es otorgado para clientes catalogados como pequeños distribuidores, a los cuales se les ofrece este beneficio. El indicador de rotación de inventarios se ve favorecido en 2.17 veces al año, con un periodo de 168 días, el cual indica que se está renovando las existencias para el año 2018. La rotación de activos fijos muestra una reducción significativa, el cual es provocado por el incremento en la adquisición de activos por la apertura de nuevas tiendas y la renovación del equipo de cómputo en el 2018. El índice de rotación de activos totales se ve levemente disminuido por el mismo incremento de activos. El periodo promedio de cobro aumentó, aunque el financiamiento utilizado es cercano a los quince días.

Cuadro 5: Índice de endeudamiento

Razón	Formula	Cálculo	2018	Cálculo	2017
Índice de endeudamiento	Total de pasivos	34,432	12%	26,713	13%
	Total de activos	285,408		202,574	
Razón cargos interés fijo	Utilidad antes impuestos e	78,001	105	55,782	160
	Intereses	741		348	
Apalancamiento	Pasivo total	34,432	0.14	26,713	0.15
	Capital total	250,976		175,860	

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación realizada.

El índice de endeudamiento mejoró en el 2018, debido a un adecuado manejo de cuentas por pagar y la deuda bancaria que mantiene la compañía se ha ido amortizando de acuerdo con las condiciones pactadas. El gasto financiero por dicho financiamiento representa un 0.21% equivalente a 741 mil quetzales, sin embargo, representa un incremento del 113% respecto del año 2017, esto ocurre debido a que la deuda se adquirió en el mes de agosto, razón por la cual se cargaron los intereses de cinco meses. Como información adicional la compañía adquirió la deuda, debido al plan de expansión de tiendas y un problema de liquidez que se dio en el citado periodo. El financiamiento se adquirió para 6 años, a una tasa de interés

en un intervalo de 8% a 9.5% anual variable. En el rubro de pasivos se incluye los impuestos pendientes de pago por la compañía al cierre del 2018 y el incremento de una cuenta por pagar de una compañía relacionada, lo cual provoca un aumento de Q4 millones.

Respecto al apalancamiento, se puede observar que la compañía utiliza principalmente el capital de sus socios, lo cual va relacionado con la política de no repartir dividendos y reinvertirlos.

Cuadro 6: índices de rentabilidad

Razón	Formula	Cálculo	2018	Cálculo	2017
Margen de utilidad	Utilidad Neta	57,945	16%	41,575	14%
	Ventas netas	357,135		304,205	
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta	202,571	57%	170,261	56%
	Ventas netas	357,135		304,205	
Margen de utilidad operativa	Utilidad operativa	78,154	22%	55,803	18%
	Ventas netas	357,135		304,205	

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación realizada.

La empresa mantiene un margen de utilidad promedio del 15%, en el rubro del costo de venta ha mantenido la relación del 44% del precio de venta, sin embargo, se incrementaron los gastos generales en un 22% con relación al 2017. El efecto fue provocado por la inversión en publicidad, alquiler de equipos, gastos de arrendamientos y bonificaciones.

Respecto al margen de utilidad bruta, el indicador se posiciona con un incremento del 1% con respecto al año 2017, equivalente a Q32,310 millones. La utilidad operativa tuvo un aumento de 4 puntos porcentuales, con relación al año anterior, sin embargo, este efecto es provocado por la venta extraordinaria de inventario en

liquidación por Q5,400 millones, el cual fue utilizado como estrategia para rotar los artículos con más de doce meses de edad.

Existe un aumento del 21% en los gastos generales, el cual se observa en el rubro de honorarios por consultorías, lo anterior derivado del desarrollo de una herramienta comercial a la medida que permita mostrar el comportamiento de ventas por tiempo de producto, época, utilidad por segmento. Sin embargo, dicha herramienta ha consumido más recursos de lo esperado y con pocos resultados. Adicional los rubros de mantenimiento y viáticos muestran un incremento significativo.

4.2.3 Modelos o estrategias

Al analizar y evaluar la situación actual de la compañía, es necesario plantear metas para cada unidad dentro de la compañía, para lo cual se utilizará los modelos a continuación:

4.2.3.1 Elaboración y control de presupuesto

Con el fin de tener un mejor control de los egresos de la empresa se establecerá un presupuesto para definir y proyectar gastos mensuales necesarios para que la empresa opere eficientemente.

A continuación, se presentan los objetivos que se pretenden lograr tras la formulación y definición del presupuesto como parte del área financiera de la empresa:

- Planificar sistemáticamente y determinar las actividades que debe realizar la empresa para su operación y funcionamiento, así como la proyección del gasto que representa cada una de las actividades.
- Establecer un plan de acción dirigido a cumplir metas establecidas, a través del control y manejo de ingresos y egresos.
- Controlar y medir los resultados de manera cuantitativos para fijar las responsabilidades pertinentes que corresponden a cada uno de los departamentos de la empresa.
- Contar con una herramienta para la toma de decisiones.

Para cumplir con los objetivos planteados y utilizar el presupuesto, se determina utilizar el presupuesto de flujo de efectivo también conocido como flujo de caja proyectado, debido a que este tipo de presupuesto muestra futuras entradas y salidas del efectivo de la empresa en un período de tiempo establecido.

4.2.3.2 Implementación de cuadro de mando integral

Se propone la implementación de la herramienta de gestión empresarial con visión a mediano plazo, para mantener los indicadores y se tomen planes de acción para corregir posibles desviaciones en la evaluación del alcance de metas.

Gráfico No. 2: Cuadro de Mando Integral

				Metas anuales			
Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia	KPI	1	2	3	Responsable
Finanzas	Incrementar la utilidad neta de 16% obtenido en el año 2018 a:		Utilidad Neta	17.3%	18.5%	19.5%	Gerencia General y Gerencia Financiera
		Monitoreo de gastos en función del alcance de metas.	Reducción de gastos generales y de operación.	Operación 30% Generales 16%	Operación 29% Generales 15%	Operación 29% Generales 15%	
		Reestructuración de cuenta por cobrar.	Redución número de días a relacionadas	días CXC: de 105 días a 90 días	días CXC: de 90 días a 60 días	días CXC: mantener a 30 días	
		Cancelación préstamo anticipada.	Eliminación gasto por interés.	% Interés de 0.21 a 0	0% Interés bancario	0% Interés bancario	
Cliente	Satisfacción del cliente, mejorando el tiempo de entrega de electrodomésticos, manteniendo precios competitivos.	Cultura de servicio al cliente.	Satisfacción del cliente.	80%	90%	100%	Gerente de Comercialización
		Promover la recompra de los clientes, por medio de promociones para clientes recurrentes.	Incremento de ventas a clientes habituales, medido en porcentaje por tienda.	1%	2%	3%	
Procesos Internos	Implementar un programa de carrera y desarollo de personal	Crear y mantener el equipo comprometido.	Documentación de procesos adecuados.	70%	80%	100%	Gerencia General
		Modernizar equipo de tecnologia.	Renovar el equipo de computo del personal.	40%	60%	100%	
Aprendizaje y Desarrollo	Mejorar clima laboral, cultura, motivación,formación, gestión de capital intelectual y absentismo laboral.	Plan de capacitación de nuevas tecnologías, de acuerdo al puesto.	Cantidad de cursos asistidos por persona.	1	2	3	Gerencia de Recursos Humanos
		Realizar mediciones de desempeño mediante la evaluación 360 grados,de acuerdo con el cumplimiento de metas, eficiencia y calidad de trabajo.	Nivel de productividad.	75%	85%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación realizada.

La estrategia de la empresa debe alinearse a objetivos que involucren a todos los colaboradores, cada persona suma al alcance de metas.

4.3 Proyecciones Financieras

Para la determinación del presupuesto, se solicitó a la gerencia de comercialización de la compañía su perspectiva de crecimiento en ventas, debido a que no se cuenta con información de por lo menos cinco años anteriores para utilizar un método matemático para el cálculo del crecimiento.

4.3.1 Crecimiento de ventas

La gerencia comercial, indicó que esperan un porcentaje estimado del 20% de incremento en ventas. En revisión de los años 1 y 2, se determina que las ventas crecieron en 17%, por lo cual se ajustará con un promedio de ambos y se considerará en 18.5%.

4.3.2 Supuestos de Proyección

La base de los supuestos de la proyección es el análisis de las razones financieras, de las cuales se detectaron las siguientes razones con oportunidad de mejora: 1. Periodo promedio de cobro, estrategia reducir el plazo del crédito a los clientes minoristas y de empresas relacionadas. 2. Periodo promedio de pago, debido a que la compañía utiliza en promedio 15 días de crédito, se recomienda negociar un plazo de pago más amplio considerado a 30 días.

Según el Banco de Guatemala, la inflación del año 2019 que cerró en 3.41%, se estima que este índice no supere el 4% para el año 2020, por lo cual se utilizará dicho intervalo para estimar el incremento de gastos en la proyección.

De acuerdo con la posición de expansión de operaciones por la compañía, se estima una inversión en Activos por apertura de tiendas de cinco millones de quetzales

anuales, con perspectiva de renovar el equipo de tecnología paulatinamente por los próximos cinco años.

Para cumplir con las metas propuestas en el cuadro de mando integral, se realizó una estimación de crecimiento, como se muestra a continuación:

Cuadro 7: Supuestos de Proyección

Comercializadora, S.A.

Comercializadora, S.A. - Proyección de flujo de caja					
Supuestos					
	Años				
Supuestos e Indicadores Financieros	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Balance General					
Activo					
Inversión en valores	15%	15%	15%	15%	15%
Cuenta por cobrar (días)	90	90	90	90	90
Rotación de inventarios (días)	150	150	150	150	150
IVA	12%	12%	12%	12%	12%
Pasivo					
Cuentas por pagar comerciales (días)	30	30	30	30	30
Anticipo a Ventas (% de ventas)	0.7%	0.7%	0.8%	0.8%	1.0%
Estado de Resultados					
Ingresos					
Crecimiento en ventas	18.5%	18.5%	19%	19%	15%
Costo de venta					
Costo de venta de mercadería	45%	45%	46%	46%	46%
Gastos y otros					
Crecimiento en gastos de operación	4%	4%	4%	4%	4%
Crecimiento en sueldos y prestaciones	3%	3%	3%	3%	3%
Crecimiento en viáticos	2%	2%	2%	2%	2%
Depreciación (como % de activos fijos)	20%	20%	20%	20%	20%
Gastos financieros (como % de ingresos)	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Tasa de ISR (como % de UAI)	25%	25%	25%	25%	25%
Inversiones en Activos fijos					
Inversión en tiendas	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Inversión en Tecnología	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación realizada.

4.3.3 Flujo de caja proyectado

Se sugiere realizar la medición a nivel individual de cuentas presupuestadas, sin embargo, al no contar con el acceso a la información detallada, se propone a nivel de la cuenta general la proyección de los siguientes resultados:

Cuadro 8: Flujo de caja proyectado

Comercializadora, S.A. - Proyección de flujo de caja anual

Montos en miles de Q

		Años				
Estado de Resultados	**Año base**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ventas de mercadería	362,623	429,708	509,205	605,953	721,085	829,247
Total ingresos	**362,623**	**429,708**	**509,205**	**605,953**	**721,085**	**829,247**
Costo de ventas						
Mercadería	160,052	193,369	229,142	278,739	331,699	381,454
Utilidad bruta	**202,571**	**236,340**	**280,063**	**327,215**	**389,386**	**447,794**
Gastos de operación	48,246	50,176	52,183	54,270	56,441	58,699
Sueldos y prestaciones	62,134	63,998	65,918	67,895	69,932	72,030
Viáticos	1,044	1,065	1,086	1,108	1,130	1,152
EBITDA	**91,147**	**121,101**	**160,876**	**203,941**	**261,882**	**315,912**
Depreciación	12,993	9,372	10,572	11,772	12,972	14,172
Utilidad en operación	**78,154**	**111,729**	**150,304**	**192,169**	**248,910**	**301,740**
Gastos financieros	153	645	764	909	1,082	1,244
Gasto por intereses deuda	741	567	425	283	142	35
Utilidad antes de ISR	**77,260**	**110,518**	**149,115**	**190,977**	**247,687**	**300,461**
ISR	19,315	27,629	37,279	47,744	61,922	75,115
Utilidad neta	**57,945**	**82,888**	**111,836**	**143,233**	**185,765**	**225,346**
Balance General						
Activo						
Caja y bancos	25,788	120,494	202,322	308,633	452,153	640,791
Inversión	22,410	25,772	29,638	34,083	39,196	45,075
Cuentas por cobrar	102,589	105,956	125,557	149,413	177,802	204,472
Inventario	86,883	79,467	94,168	114,550	136,315	156,762
Otras cuentas por cobrar	19,061	19,061	19,061	19,061	19,061	19,061
Activo corriente	**256,731**	**350,749**	**470,746**	**625,741**	**824,526**	**1,066,161**
Activos fijos	43,860	49,860	55,860	61,860	67,860	73,860
(-) Depreciación acumulada	15,183	24,555	35,127	46,899	59,871	74,043
Activos fijos, neto	**28,677**	**25,305**	**20,733**	**14,961**	**7,989**	**(183)**
	-	-	-	-	-	-
Total Activos	**285,408**	**376,054**	**491,479**	**640,702**	**832,516**	**1,065,979**

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación realizada.

Continuación cuadro 8, flujo de caja proyectado.

Comercializadora, S.A. - Proyección de flujo de caja anual

Montos en miles de Q

		Años				
Estado de Resultados	**Año base**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Pasivo						
Cuentas por pagar comerciales	6,813	4,124	4,289	4,461	4,639	4,825
Anticipo a Ventas	2,369	3,008	3,564	4,848	5,769	8,292
Otras cuentas por pagar	12,997	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	4,413	29,225	33,759	39,961	46,577	52,818
Pasivo corriente	**26,592**	**36,357**	**41,612**	**49,269**	**56,985**	**65,935**
Prestamo bancario	7,840	5,833	4,167	2,500	833	0
Total Pasivos	**34,432**	**42,191**	**45,779**	**51,769**	**57,818**	**65,935**
Patrimonio						
Capital pagado	72,548	72,548	72,548	72,548	72,548	72,548
Reserva legal	5,058	5,058	5,058	5,058	5,058	5,058
Utilidad del período	57,945	82,888	111,836	143,233	185,765	225,346
Utilidades retenidas	115,424	173,369	256,258	368,094	511,327	697,092
Total Patrimonio	**250,976**	**333,864**	**445,700**	**588,933**	**774,698**	**1,000,044**
Flujo de caja						
Utilidad neta	57,945	82,888	111,836	143,233	185,765	225,346
(+) Depreciación	12,993	9,372	10,572	11,772	12,972	14,172
Capital de trabajo	(65,029)	10,453	(32,914)	(41,027)	(47,550)	(44,046)
Flujo de caja operativo	**5,909**	**102,713**	**89,494**	**113,978**	**151,187**	**195,472**
Deuda Bancaria	7,840	(2,007)	(1,667)	(1,667)	(1,667)	(833)
Inversión Activos fijos	(24,410)	(6,000)	(6,000)	(6,000)	(6,000)	(6,000)
Otro	(2,902)	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre	**(13,563)**	**94,706**	**81,828**	**106,311**	**143,520**	**188,638**
Capital pagado	-	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas	-	-	-	-	-	-
Cambio neto	**(13,563)**	**94,706**	**81,828**	**106,311**	**143,520**	**188,638**
Saldo inicial	39,350	25,788	120,494	202,322	308,633	452,153
Saldo final	25,788	120,494	202,322	308,633	452,153	640,791

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación realizada.

Al final de cada periodo anual y considerando los supuestos, se estima que la compañía tiene mayores excedentes de efectivo, por lo que se recomienda realizar el incremento de las inversiones en un porcentaje mayor del 15% que fue el estimado, para lograr mejores rendimientos en intereses por este rubro.

Conclusiones

1. En la actualidad la compañía no utiliza una herramienta de planificación financiera estratégica para evaluar el alcance los objetivos propuestos.
2. No existe un vínculo financiero entre las metas y los objetivos propuestos, debido a que la compañía carece de una herramienta de control para definir los objetivos financieros.
3. Los planes operativos diseñados por la compañía, principalmente para la promoción de cada una de sus tiendas, carecen de supervisión y control de la ejecución. No se realiza una asignación apropiada de recurso humano para facilitar el cumplimiento, provocando un gasto inadecuado y limitados resultados que agreguen valor a la compañía.
4. Los principales problemas detectados en la compañía fueron: a. Falta de herramientas de control de la gestión presupuestaria. b. No existe un plan de negocios con visión a mediano / largo plazo, que traduzca la visión de la compañía a los objetivos organizacionales. c. Comunicación inadecuada a nivel general de la organización. d. El servicio de deuda adquirida, es representativo para la utilidad neta del periodo 2018. La compañía tiene es reconocida por la calidad de sus productos, el proceso de expansión ha mejorado los resultados de venta y mantiene índices de liquidez saludables, por lo cual puede realizar inversiones que le permitan aumentar el rendimiento de sus excedentes, adicional considerar un número mayor de tiendas nuevas para ampliar su presencia en el mercado.
5. Es necesario incorporar un sistema de planeación financiera estratégica, con apoyo del presupuesto de caja, estados financieros proforma, que incluye la evaluación de la relación de costo / beneficio, partiendo de la utilidad neta de cada periodo proyectado, realizando evaluaciones trimestrales para monitorear el alcance de objetivos.

Recomendaciones

1. Las metas de ventas y la ejecución de gastos deben ser razonables en proporción al crecimiento planteado, controlar la salida por gastos innecesarios mejorará el resultado de la utilidad operativa y por consiguiente la utilidad neta, generando mayor valor económico a la empresa. Realizar metas realistas con enfoque y recursos apropiadas

2. Implementar el cuadro de mando integral, para la medición de los planes operativos de la compañía, a fin de alinear los resultados a la meta.

3. Involucrar a todos los colaboradores de la empresa para que sean parte del alcance de metas, para las áreas que no están vinculadas con las ventas propiamente.

4. Incorporar el presupuesto de caja, el cual debe estar alineado al crecimiento esperado y la proyección de gastos razonable, con evaluaciones mensuales por medio de un comité facultado para la toma de decisiones, que permita alinear los resultados a las metas propuestas. Es necesario realizar el pronóstico de ventas con el apoyo de los datos históricos sobre el desempeño de la compañía, con el objetivo de utilizar una base sólida, aplicando el método de mínimos cuadrados para verificar que las variaciones sean razonables y realizar los ajustes precisos.

5. Dar continuidad a otras investigaciones relacionadas a la planeación financiera estratégica en las diversas industrias, a nivel nacional o del extranjero.

Bibliografía

Consultas en libros de texto:

1. Brigham, Eugene y Houston, Joel (2006). Fundamentos de Administración Financiera (10ª ed.). México; Cengage Learning Editores.

2. Chiavenato, Idalberto. (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones (Tercera edición). México: Mc Graw Hill

3. Gitman, L., y Zutter, C. (2012). Principios de Administración (Decimosegunda Edición ed.). México; Pearson Educación.

4. Kalan, R., y Norton, D. (2013). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia. Grupo Planeta Spain.

5. Morelos, J. ; Fontalvo, T. & Hoz, E. (2012). Análisis de los Indicadores Financieros en las Sociedad Portuarias de Colombia. Revista Entramado, 26.

6. Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.

7. Robles, C. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. México; Red Tercer Milenio S.C.

8. Rochar, L. (2015). La planeación financiera. empresas Efectivas en la Globalización. Buenos aires: Sur.

9. Ross S. Westerfield, R. y Bradford, J. (2014). Fundamentos de Finanzas Corporativas. México. McGraw Hill Education.

Consultas por internet.

10. Aguirre, R. (2016). Planificación estratégica financiera para la empresa comercializadora Ditecnia Cia. Ltda. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12938/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

11. Banco de Guatemala (febrero 2020). Ritmo Inflacionario. Recuperado el 20 febrero 2020 de: https://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/imm/imm01

12. Cruz, J. (2016). La planeación estratégica como herramienta para el logro de los objetivos organizacionales en una empresa comercializadora de equipo de seguridad. (Tesis de Maestría). Recuperado de http://148.204.210.201/tesis/1488567573079TESISJESUSCRU.pdf

13. Ecured. (diciembre 2019). Equipo electrodoméstico. Recuperado el 16 de febrero 2020 de: https://www.ecured.cu/Equipo_electrodom%C3%A9stico

14. Fallon Solutions. (febrero 2011). Una breve Historia de los electrodomésticos. (septiembre 2020). Recuperado el 20 de septiembre 2020 de: https://www.fallonsolutions.com.au/Handy_Hints/a-brief-history-of-appliances

15. González, E. (2018). Planeación financiera de inversiones, en mercados de futuros extrabursátiles basados en la teoría de juegos y modelos matemáticos dinámicos estocáticos. (Tesis de Maestría). Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5865.pdf

16. Hisour. (enero 2019). Electrodoméstico. Recuperado el 15 marzo 2020 de: https://www.hisour.com/es/home-appliance-40099/

17. León, C. (2011). Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodata LTDA. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (impresoras y multifuncionales) marca Lexmark, de la ciudad de Quito. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5013/1/UPS-QT02193.pdf

18. Loaiza, Amparo. (2013). El papel del contador público en la planeación (ensayo de Diplomado). Universidad Militar Nueva Granada, Cali. Recuperado el 04 junio 2020 de http://repository.unimilitar.edu.co/

19. López, Y. (2014). Planificación estratégica financiera para la administración del sector de confección de prendas de vestir en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala. (Tesis de Maestría). Recuperado de http://www.repositorio.usac.edu.gt/1346/1/03_4741.pdf

20. Real Academia Española. (enero 2020). Definición “enfocar”. Recuperado el 30 mayo 2020 de https://dle.rae.es/enfocar

21. Ruano, R. (2017). Planificación estratégica financiera para el mejoramiento de los procesos financieros del ¨Comercial Guapos¨ de la ciudad de San Gabriel. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6384/1/PIUACYA008-2017.pdf

22. Tomás, A. (2018). Aplicación de técnicas y evaluación de estrategias para la administración financiera de la liquidez en el sector de servicios de transporte

y custodia de valores en la ciudad de Guatemala. (Tesis de Maestría). Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5969.pdf

23. Xiloj, R. (s.f.). Administración estratégica como herramienta para incrementar el rendimiento general aplicado a la mediana empresa financiera en Guatemala. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de https://glifos.umg.edu.gt/digital/92995.pdf

24. Xuyá, B. (2015). Planificación financiera en una empresa que se dedica a la exportación de artesanías de Guatemala. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4944.pdf

Anexos

Anexo 1

Guía de entrevista

Fecha: _____ Nombre del entrevistado: _____

Interrogantes:

1. ¿Cómo determinan las decisiones estratégicas en la empresa?
2. ¿Qué herramientas de planificación y administración presupuestaria tienen?
3. ¿Cómo se comunican las metas propuestas para cada periodo fiscal en la organización?
4. ¿Con que frecuencia se evalúa el alcance de metas propuestas?
5. ¿Cuentan con el sistema de Estados financieros proforma en la empresa?
6. De ser positivo, ¿Explique el proceso de preparación?
7. ¿Cómo están estructurados los estados financieros proforma?
8. ¿Quién es el encargado del desarrollo de los Estados Financieros proforma?
9. ¿Lo distribuyen a los diferentes departamentos para su elaboración?
10. ¿Aplican análisis financieros al presupuesto?
11. ¿Realizan correcciones al presupuesto autorizado conforme se ejecuta?
12. ¿Utilizan presupuestos operativos?
13. ¿Se encuentran documentadas las políticas de la compañía?

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Estado de resultados 40

Cuadro 2: Estado de situación financiera 41

Cuadro 3: Índices de liquidez 45

Cuadro 4: Índices de actividad 46

Cuadro 5: Índice de endeudamiento 47

Cuadro 6: índices de rentabilidad 48

Cuadro 7: Supuestos de Proyección 53

Cuadro 8: Flujo de caja proyectado 54

Índice de gráficas

Gráfico No. 1: Estructura organizacional empresa electrodomésticos 39

Gráfico No. 2: Cuadro de Mando Integral..... 51