

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



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA QUE  
PRESTA SERVICIOS DE COORDINACIÓN DE SEGURIDAD PRIVADA EN  
GUATEMALA**



AUTOR: LICENCIADO ELDER JOSUÉ GONZÁLEZ SALAZAR

Guatemala, 01 de Octubre de 2020

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



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA QUE  
PRESTA SERVICIOS DE COORDINACIÓN DE SEGURIDAD PRIVADA EN  
GUATEMALA**

Trabajo Profesional de Graduación para optar al 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 la Honorable 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, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: Dr. ALFREDO PAZ SUBILLAGA

AUTOR: LICENCIADO ELDER JOSUE GONZALEZ SALAZAR

Guatemala, 26 de junio de 2020

## **MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA**

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

### **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador:	MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador:	PhD. Silvia Rocío Quiroa Rabanales
Evaluador:	MSc. Carlos Enrique Calderón Monroy



ACTA/EP No. 1401

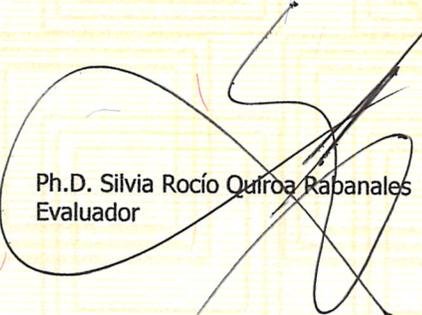
## ACTA No. MAF-D-019-2020

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 **27 de septiembre de 2020**, a las **12:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Elder Josué González Salazar**, carné No. **200014342**, 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 **"PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE COORDINACIÓN DE SEGURIDAD PRIVADA EN GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **69** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 27 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.



MSc. Hugo Armando Méndez Pineda  
Coordinador



Ph.D. Silvia Rocío Quiroa Rabanales  
Evaluador



MSc Carlos Enrique Calderón Monroy  
Evaluador



Lic. Elder Josué González Salazar  
Postulante



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

**ADENDUM**

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Elder Josué González Salazar, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2020.

(f)

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda  
Coordinador

## AGRADECIMIENTOS

- A MI MADRE: Miriam Salazar, que con su amor, sacrificio y consejos para guiarme en la vida y hacerme un profesional al inculcarme valores.
- A MI ESPOSA: Laura Leiva que con su amor, paciencia y apoyo incondicional me motivaron a terminar y alcanzar esta meta.
- A MIS HIJOS: Elder, Meredith, Adrián e Isabel, quienes son mi motivación para superarme y ser un ejemplo e inspiración para su vida.
- A MIS HERMANOS: Wellington y Marleny, por su apoyo constante esperando ser un ejemplo para que ellos también logren sus metas.
- A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO: Por las horas de conocimiento compartido, que ha trascendido a amistad.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Por ser una institución al servicio del pueblo y por contribuir a mi desarrollo profesional para el progreso del país.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>V</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR	1
1.2 ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS DE COORDINACIÓN DE SERVICIOS DE SEGURIDAD	4
1.3 ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	10
2.2 PLANIFICACIÓN FINANCIERA	15
2.3 PLANEACIÓN FINANCIERA	18
2.4 CONTROL FINANCIERO	19
2.5 LOS PRESUPUESTOS	23
2.6 LA INFORMACIÓN FINANCIERA CONTABLE	25
2.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	27
2.8 EL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES	34
2.9 RATIOS FINANCIEROS	35
2.10 SOLVENCIA, LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD	39
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>44</b>
3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	44
3.2 OBJETIVOS	45
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.4 PERIODO HISTÓRICO	46
3.5 ÁMBITO GEOGRÁFICO	47
3.6 UNIVERSO	47
3.7 MUESTRA	47
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	47
3.8 RESUMEN DEL PROCEDIMIENTO APLICADO	49
<b>4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>51</b>

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE COORDINACIÓN DE SEGURIDAD PRIVADA	51
4.2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE VENTAS Y COBROS	60
4.3 PLANIFICACIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	65
4.3.2 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	72
4.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO PARA EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIO DE COORDINACIÓN DE SEGURIDAD PRIVADA.	75
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>79</b>
<b>6. RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>83</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>86</b>
<b>9. INDICE DE TABLAS</b>	<b>100</b>
<b>10. INDICE DE FIGURAS</b>	<b>100</b>

## RESUMEN

La administración de una empresa es un factor que determina su éxito o fracaso. Una buena administración logra un mejor funcionamiento y rendimiento de una entidad en todas sus áreas más importantes. Una de esas áreas importantes es la administración de flujo de efectivo que se deriva de los ingresos y egresos de la organización. El control de flujos de efectivo es una herramienta imprescindible para cualquier empresa, independientemente del sector económico al que pertenezca.

La falta de esta planificación y administración en una organización desencadena una serie de problemas que van desde leves donde no se genera valor agregado, hasta los más serios que incluso les imposibilitan seguir como negocio en marcha. Los problemas más comunes son una gestión financiera deficiente, siendo esta la causa de tener políticas financieras arriesgadas, falta de información en temas clave como la contabilidad, costos, clientes e ingresos y un manejo inadecuado del efectivo, todo este cúmulo de inconvenientes general al final problemas financieros.

La empresa objeto de estudio se encuentra bajo este marco conceptual derivado que se observan problemas financieros que evidencian que no posee suficiente efectivo para hacer frente a sus obligaciones corrientes. La investigación se centra en la creación de un planificación y control de flujos de efectivo que le sean acordes para poder hacer frente a este tipo de inconvenientes. Para lograrlo se analizaron sus políticas de ingreso y egreso de efectivo, se determinó la falta de liquidez, y se estableció la forma correcta de planificar sus flujos de efectivo. La metodología utilizada fue por medio de análisis teóricos y empíricos que permitieron contar con la suficiente información relacionada al tema.

Dentro de los resultados más importantes son la reducción de costos, tener estados financieros adecuados, mejorar los ratios de liquidez y la creación de un flujo de caja proyectado. Lo Anterior dará referencia clara y visual de los ingresos y egresos de la entidad para un periodo determinado.

## INTRODUCCIÓN

El sector económico terciario conocido como el sector de servicios, y en Guatemala es el sector que presenta un crecimiento constante, y ocupa actualmente el primer lugar en la generación del Producto Interno Bruto (PIB). Las empresas de servicios de coordinación de servicios de seguridad privada están enmarcadas dentro de este sector. Estas cumplen una importante labor en el desarrollo de la economía nacional. Por ello tienen la necesidad de administrar y planificar adecuadamente los flujos de efectivo para su estabilidad financiera y crecimiento a largo plazo.

En la presente investigación se determinará cuál es la forma correcta de realizar una planificación y control de los flujos de efectivo para una empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada. El fin es minimizar los riesgos de la falta de efectivo. Se analizará cuáles son estos efectos negativos que se dan al momento de carecer de un plan, y como esto resulta en un deterioro de la disponibilidad de efectivo, la liquidez e incluso la solvencia de la entidad. Se determina en qué forma esta falta de liquidez afecta a los participantes económicos de estas instituciones.

El capítulo I muestra una reseña del sector terciario, así como una reseña histórica de la empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada, conceptos básicos, legislación a la cual está sometidas y los entes que la regulan; además se referencia la situación financiera actual y sus políticas relacionadas al efectivo actuales.

En el capítulo II el lector encontrara definiciones y tipos de administración y planificación financiera, la importancia de su control y formas de aplicación, así como las herramientas que son útiles para su implementación, se detalla finalmente los efectos negativos para una organización cuando no cuenta con una adecuada planificación financiera; y que ratios financieros pueden dar evidencia de esta situación.

En el capítulo III detalla la metodología utilizada para la planificación adecuada de flujos de efectivo acordes a la empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada, donde se muestran los objetivos perseguidos durante la investigación, así como se realizó el diseño de la misma, el periodo historico, el ámbito geográfico el universo y la muestra seleccionada, y por último se muestran las técnicas aplicadas, así como los instrumentos aplicados.

Por último, el capítulo IV tendrá el aporte de la investigación, los antecedentes y procesos previos, así como los resultados obtenidos por medio de la planificación y control de ventas y de cobros, además la planificación de los costos y gastos operativos y un flujo de efectivo proyectado que visualiza el manejo futuro del efectivo de la entidad y una propuesta de implementación, todo esto servirá para ser la base de conclusiones y recomendaciones respectivas del trabajo de investigación.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes según la Real Academia de la Lengua española son los hechos que sirven de base para adoptar una resolución para algún problema. Por lo que los antecedentes ponen en contexto la teoría de la investigación.

### **1.1 Antecedentes del sector**

El sector terciario en Guatemala con relación a su aportación al Producto Interno Bruto (PIB) es el sector más importante y el de mayor relevancia. Aporta hasta un 46% del total del mismo. Dentro de este sector económico encontramos a los servicios privados que representan un 15.8% del total del indicador.

El Banco de Guatemala (Banguat) en su informe trimestral del Producto Interno Bruto del tercer trimestre del año 2018 menciona que el crecimiento de los servicios privados estuvo influenciado, por las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, asociado al incremento de la demanda intermedia de los servicios inmobiliarios, de publicidad, de arquitectura y otros servicios empresariales por parte del comercio al por mayor y al por menor; de la generación, captación, y distribución de energía eléctrica; y las actividades auxiliares de transporte. (Banco de Guatemala, 2018)

El ministerio de educación, cultura y deportes de España define este sector como el sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo y un largo etcétera. (Ministerio de Educación Cultura y Deportes de España, 2010)

En Guatemala el sector de servicios ha tenido un crecimiento notable en los últimos años. Ha llegado incluso a transformarse en la última década.

Es un sector heterogéneo dado que cuenta con una gran variedad de actividades que se pueden englobar dentro de esta categoría. Las empresas privadas que buscan un beneficio económico por medio de la intermediación de servicios de seguridad privada al transporte de carga y son considerados como actividades auxiliares de transporte y están en este sector.

### **1.1.1 Cifras estadísticas del sector**

Las cifras del sector terciario según el Banco de Guatemala por medio del departamento de Estadísticas Macroeconómicas Sección de Cuentas Nacionales, en cuanto al producto interno bruto (PIB) real registro un crecimiento de 3.5% en el tercer trimestre del año 2018 superior al registrado en el mismo trimestre el año previo. En cuanto a la medición destaca el crecimiento del sector de los servicios privados presenta un comportamiento destacable.

El sector de la seguridad privada en Guatemala es altamente competitivo. Según datos de la cámara de seguridad privada de Guatemala existe un crecimiento de empresas de seguridad privada en el país debido a una ausencia del estado en la seguridad del país.

Según el Capitán Rodolfo Muñoz presidente de cámara de seguridad para el año 2018 existen 38 empresas de seguridad con licencias y cumpliendo todos los requisitos legales. Y se estima que existen alrededor de 50 empresas que no están registradas y operan de manera ilegal.

### 1.1.1.1 Producto Interno Bruto Trimestral por Origen de la producción

**TABLA 1**

**PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL**

*Medido por el Origen de la Producción*

*Tasas de variación de volúmenes valorados en millones de quetzales, referidos a 2001*

*Período: 3T-2017 - 3T-2018\**

No.	Actividades Económicas	Participación Porcentual en el PIB	3T-17	4T-17	1T-18	2T-18	3T-18
1	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	13.5%	3.6	3.4	1.7	4.0	2.0
2	Explotación de minas y canteras	0.6%	-44.4	-41.8	-54.8	-53.9	-8.8
3	Industrias manufactureras	17.6%	3.8	2.8	2.3	4.4	3.3
4	Suministros de electricidad y captación de agua	3.0%	7.5	5.1	7.8	9.2	7.4
5	Construcción	2.8%	3.0	2.8	2.4	3.6	4.1
6	Comercio al por mayor y al por menor	11.9%	3.3	2.6	3.8	4.1	5.1
7	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	10.4%	3.4	6.7	4.3	7.3	2.0
8	Intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares	6.2%	3.9	3.0	4.1	6.4	3.8
9	Alquiler de vivienda	9.9%	3	3.1	3.1	3.1	3.1
10	Servicios Privados	15.8%	3.1	3.3	3.7	3.0	3.0
11	Administración pública y defensa	7.6%	2.2	4.2	2.3	3.0	2.7
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>			<b>2.7</b>	<b>2.9</b>	<b>2.1</b>	<b>3.4</b>	<b>3.5</b>

*\*Cifras preliminares*

*Datos de julio a diciembre del año 2017 y de enero a septiembre 2018.*

*Fuente: Obtenido de Banco de Guatemala*

En la tabla 1 se observa el porcentaje que ocupan los servicios privados dentro del Producto Interno Bruto guatemalteco, mostrando el aporte de este sector durante los trimestres de julio a diciembre del año 2017 y de enero a septiembre 2018.

## **1.2 Antecedentes de las empresas de coordinación de servicios de seguridad**

Las empresas de coordinación de servicios de seguridad están encuadradas en el sector terciario de la economía del país, su objeto comercial es prestar servicios de intermediación de seguridad, siendo un vínculo entre el productor (empresa de seguridad) y el cliente final.

En Guatemala las empresas que se dedican a la coordinación de servicios de seguridad se remontan a aproximadamente 30 años, y nacen derivado de la creciente inseguridad en el país. Otro factor que inciden en la aparición de este tipo de corporaciones es que existe una gran cantidad de empresas de seguridad operando sin regulación y sin cumplir con los requisitos legales que establece el decreto 52-2010 (Ley que regula los servicios de seguridad privada), es decir empresas de seguridad ilegales.

Estas empresas ilegales representan una competencia desleal y prestando un servicio barato por no tener que cumplir requerimientos específicos y brindan al cliente poco o nulo respaldo ante un atraco con el respectivo pago de la póliza seguro. El surgimiento de las empresas de servicios de coordinación de seguridad se da por la necesidad de filtrar a estas empresas ilegales y brindar al cliente la tranquilidad de contar con un servicio de calidad bajo regulaciones y marcos legales.

### **1.2.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa nace en el año 2003 como una iniciativa de empresarios guatemaltecos con amplia experiencia en el servicio de transporte de carga y la seguridad de la misma. Su objetivo principal fue atender la demanda propia de su grupo, gracias a la alta demanda crecieron rápidamente. La empresa se enfoca a ser parte integral de los servicios logísticos del sector transporte al ofrecer un servicio consolidado.

Años después de su fundación se independizó del grupo y pasó a ser una entidad con una administración familiar. Se dedicó únicamente a la intermediación de seguridad privada y lo realiza contratando por cuenta ajena vehículos patrulla, elementos armados llamados custodios, o por medio de localización satelital por medio de GPS para que la carga de sus clientes llegue segura a su destino con los protocolos debidos.

Le empresa cuenta actualmente con 115 empleados, de los cuales 10 son administrativos y 105 operativos. Posee una organización formal con ámbitos estrechos y se encuentra departamentalizada por medio de funciones. Obtuvo contratos exitosos con clientes y por consecuencia un alza en su rentabilidad y ganancias acumuladas. El cambio en regulaciones legales en los años 2010 afectó significativamente su rango de operación al entrar en vigor el decreto 52-2010.

### **1.2.2 Definición de servicios de coordinación de seguridad privada**

Para definir el término se debe conocer que los servicios se definen como el resultado de actos o procesos que son intangibles; no pueden ser tocados y no pueden ser identificados como algo material.

Por su parte, Luz Alatrística menciona que la coordinación está implícitamente vinculada a la autonomía y no se opone a ella, como a menudo consideran quienes usan el término con una connotación autoritaria o jerárquica y lo describen como una situación en la cual “un coordinador” impone sus normas a los demás actores. (Alatrística del Aguila, 2019)

Dado lo anterior se define a servicios de coordinación de seguridad privada como aquellos actos o procesos intangibles autónomos de planificación dirección y control de la seguridad privada.

### **1.2.3 Órgano que las regula**

Las empresas que prestan servicios de coordinación de seguridad por el tipo de actividad que realizan no están reguladas por algún órgano específico.

Son un intermediario entre el cliente y las empresas propias de seguridad. Sin embargo, dado que actúan como un filtro de las empresas de seguridad y estas últimas se rigen por directrices que les proporciona la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, por sus siglas denominada DIGESSP. El decreto 52-2010 es la reglamentación vigente y es importante que cuenten con la capacitación adecuada sobre estas regulaciones.

#### **1.2.4 Legislación específica aplicable**

En Guatemala no existe una legislación específica para empresas que prestan servicios de coordinación e intermediación de servicios de seguridad; sin embargo, por el tipo de actividad que realizan y con el fin de prestar un servicio íntegro y adecuado, deben conocer el decreto 52-2010 Ley de servicios de seguridad privada, a fin de ser un filtro efectivo.

Conocer la legislación a la cual están sujetas las empresas de seguridad, permite detectar aquellas empresas sin regulación y sin las licencias respectivas para operar, además hace posible poder verificar que las que, si poseen los requisitos anteriores, si cumplan con las disposiciones y requisitos que la DIGESSP establece para continuar dentro del gremio. Al entender esto las empresas de coordinación de servicios de seguridad, previo a establecer una relación comercial, cuentan con bases para desempeñar correctamente su función.

#### **1.2.4 Legislación tributaria aplicable**

En Guatemala toda entidad con fines lucrativos está sujeta a una legislación tributaria que debe cumplir para contribuir con esto a al desarrollo económico y social del país. Las empresas que prestan servicios en general y en específico las que prestan servicios de coordinación de seguridad privada, están sujetas, por lo tanto, a esta legislación tributaria de la cual podemos mencionar entre las principales las siguientes:

#### **1.2.4.1 Ley del impuesto sobre la renta (Decreto 26-92)**

Es la ley que establece un impuesto sobre las rentas que obtengan las personas individuales y jurídicas ya sean nacionales o extranjeros domiciliados o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique la misma ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos. Quedando así, gravadas todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio nacional.

#### **1.2.4.2 Ley del impuesto al valor agregado (Decreto 27-92)**

Esta ley menciona que el impuesto se genera cuando una persona, ya sea individual o jurídica que desarrolla actividades mercantiles, realiza o celebra cualquiera de los actos que se detallan en la misma ley. Para determinar el monto del impuesto se aplica a la base imponible una tarifa del doce por ciento (12%).

#### **1.2.4.3 Ley del impuesto de solidaridad (Decreto No. 73-2008)**

El uno de enero del año 2009 entró en vigencia el decreto No. 73-2008, emitido por el Congreso de la República, que contiene la Ley del Impuesto de Solidaridad luego de la derogación del decreto 19-04 denominado Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz.

Esta ley graba a las personas individuales o jurídicas u otras formas de organización empresarial que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio guatemalteco y obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos.

### **1.3 Antecedentes de la Planificación y control de flujos de efectivo**

Los antecedentes de la planificación y control de flujos de efectivo muestran cómo ha sido abordado el tema por distintos autores a lo largo del tiempo.

### **1.3.1 Antecedentes de planificación financiera**

La planeación financiera empezó a tener importancia relativa a partir de la crisis financiera en Estados Unidos en el año de 1929, en donde se hizo patente la necesidad de las empresas de la obtención de recursos y se enfocaron a aumentar los beneficios, fue en ese momento donde se empezó a dar más importancia al flujo de caja que a la cuenta de pérdidas y ganancias.

En Guatemala se aborda el tema de la planificación financiera de manera amplia y detallada para cada sector e industria del país. Existen varias tesis relacionadas con la planificación estratégica del dinero y se establece de forma categórica que la administración del efectivo es un factor determinante para cualquier tipo de empresa, ya sea esta una pequeña empresa, media empresa o una grande, sea cual sea la institución.

Estudios previos sobre la planificación financiera es sumamente relevante como la misma operación de la empresa y es uno de los pilares donde descansa las operaciones de cualquier empresa, y las decisiones tomadas dentro de ella, influyen en el funcionamiento integral de toda la institución.

### **1.3.2 Antecedentes de control de flujos de efectivo**

El Estado de Flujo de Efectivo, fue conocido como “Estado de dónde se obtuvo y a dónde fue a parar”, y se trataba de información detallada de aumentos y disminuciones de las partidas del balance general. El Extinto Consejo de Principios de Contabilidad (APB) ente oficial encargado de emitir opiniones referentes a temas contables que requerían aclaración o interpretación le cambió el nombre en 1963 a “Estado del Origen y Aplicación de los Recursos” y en 1971 a “Estado de cambios en la situación financiera”, para que en 1988 ya por medio del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB) le da el nombre de “Estado de Flujos de Efectivo” en 1971 con la APB Opinión 19 se cambió el nombre a “Estado de cambios en la situación financiera” (Kieso, 1991). El 15 de julio de 1988 el FASB el pronunciamiento FAS-95 le da el nombre de “Estado de Flujos de Efectivo”. (Soto, 2013).

Los antecedentes del flujo de efectivo en Guatemala el altamente estudiado, existen gran cantidad de libros, textos y publicaciones que proporcionan gran cantidad de información relativa al tema, donde el factor común es que el control de los flujos de efectivo dan empresas la posibilidad de establecer garantías de cumplimiento de obligaciones a corto y largo plazo, además de poder continuar con sus operaciones y hacer frente a situaciones adversas futuras que pueden preverse con una adecuada gestión del dinero.

Su control es utilizado como una importante herramienta en la administración de una institución, el cual es efectuado muchas veces por presupuestos, y por estados de flujos de efectivo, donde además se gestiona el control de ventas y cobros, compras de materia prima, el control de la mano de obra, gestión de los gastos de fabricación, administración, y distribución y ventas. Los controles de los flujos de efectivo futuros se hacen por medio de la proyección de los mismos.

### **1.3.2 Antecedentes del problema de investigación**

En cuanto a la forma en que se a abordado el problema de la falta de planificación y control de flujos de efectivo, esta ha sido en su mayoría de veces por medio de tesis. Estas están enfocadas en planificar y controlar los flujos de efectivo de empresas que de dedican a servicios de imprentas, mercados de futuros, exportación de artesanías, etc. A pesar que estas son enfocadas en sectores diferentes ambas la mayoría coincide en que una medida importante para este problema es el uso de el flujo de efectivo proyectado por medio de un flujo de caja. Este dará “una referencia clara y visual de las entradas y salidas de efectivo” (Soto, 2013). Y facilitan la visualización de la capacidad de pagar obligaciones contraídas.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico presenta conceptos y teoría que contribuye a la resolución del problema de investigación, es un marco conceptual en el cual proporciona una idea general de los términos a utilizar.

### 2.1 Administración Financiera

La administración financiera se considera una rama de la administración y las finanzas. consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros y operativos de una institución con la finalidad de hacer un uso razonable y efectivo de ellos. **(García Santillán, 2013)** Para poder desempeñar esta tarea posee una serie de herramientas y técnicas con las cuales el administrador puede gestionar, controlar y reencausar los recursos de la institución de forma eficiente.

La administración financiera combinada con sólidos conocimientos del proceso administrativo, y del valor del dinero en el tiempo por parte del administrador, así como seguir un conjunto de reglas sistemáticas, le permiten que la institución que dirige logre la máxima eficiencia, de modo que tener un análisis crítico sobre la información financiera de la institución es vital. (Altuve G., 2016) Esta capacidad brinda un panorama general de la situación de la institución, ayuda a la toma de decisiones y a efectuar correcciones en áreas financieras. (David, 2013). Al corregir la dirección propia de la empresa, se puede alinear estas con el logro de los objetivos propuestos por los accionistas dentro del plan estratégico de la corporación.

Una buena administración financiera también logra medir el desempeño de la institución y que genere valor económico. Logra además poseer una información y conocimiento importante para administrar el uso del recursos humanos, intelectuales y tecnológicos. Estos a su vez son medidos por medio de controles. Si se logra administrar correctamente los recursos, se logra de forma paralela una reducción considerable de costos. Esto evita los derroches, se consigue una eficiencia y eficacia en su proceso productivo. Esto permite el crecimiento a largo plazo, y propicia la creación de estrategias para generar valor agregado.

### **2.1.1 Definición de Administración Financiera.**

La administración financiera es “una ciencia que, al vincularse de forma directa con la administración, obedece a sus principios o funciones” (Altuve G., 2016), por lo tanto, es conveniente mencionar que en esta se planifica, organiza, coordina, controla y evalúa los recursos de una organización, durante algún periodo determinado.

Por su parte Fred R. David comenta que La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (David, 2013)

De modo que La administración financiera es un parte de la administración general que parte desde la obtención de información significativa hasta el control financiero mismo por medio de sus procesos. Tiene como funciones principales captar fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa, consiguiendo financiamiento en caso de un déficit, o buscando inversiones en caso de excedente.

La administración financiera incluye por lo tanto 3 factores importantes a considerar, el primero es formular decisiones que logren cumplir con los objetivos planteados, el segundo es implementar las decisiones que se tomen, dado que es importante ponerlas en marcha cuanto antes para obtener resultados pronto.

Como tercer factor se tiene la evaluación de estas decisiones, debido a que si una decisión tomada y puesta en marcha no cumple con lo que se esperaba de ella hay q desecharla y cambiarla por otro, y el modo de saber si está cumpliendo es por medio de la evaluación.

### **2.1.2 El administrador Financiero**

En cualquier parte donde exista una empresa, una institución o cualquier organismo social, se dará la administración financiera, por lo tanto, un administrador financiero, es llanamente la persona que se encarga de la administración financiera.

Las empresas se encuentran constantemente expuestas a los factores externos, por lo que las competencias corporativas son más elevadas debido a que existen constantes cambios tecnológicos y existe incertidumbre en la economía mundial, de modo que los administradores financieros cada vez tienen mayor impacto desempeñando un papel muy dinámico y convirtiéndose en una pieza fundamental por su función de administrar la economía de la empresa.

El administrador debe tener una gran flexibilidad, (García Santillán, 2013) esto con la finalidad de lograr hacer frente a los cambios constantes y poseer la capacidad de adaptación al cambio. (Haro de Rosario & Rosario Díaz, 2017) Una vez cumplido esto debe planear con eficiencia la cantidad de fondos que necesitará la empresa para su operación, supervisar esta asignación de fondos, y la búsqueda de estos fondos, en términos generales el manejo de la economía total de la empresa. (González Pascual, 2016)

Una mala gestión de lo anterior retrasara el crecimiento de la empresa, crea problemas de costos elevados por procesos inadecuados que traen como efecto problemas financieros a corto y largo plazo y esto en una época de globalización competencia férrea y además de escasos podría significar la incapacidad de continuar como negocio en marcha para la institución.

### **2.1.3 El proceso administrativo**

Jorge Hernández y Sandra Hernández definen el proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Por eso, en la actualidad, la división cuadripartita, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. (Hernández Mendoza & Hernández Mendoza, 2019).

Jorge Chávez, Luis Ríos y María Magaña agregan además que el uso adecuado del Proceso Administrativo desde una visión ecléctica, puede contribuir a fortalecer la competitividad de las micro y pequeñas empresas a través de curvas de aprendizaje.

Derivados de la mejora continua desde un enfoque intervencionista. (Chávez Larios, Ríos Silva, & Magaña Escoto, 2013).

A las funciones de la administración se les denomina proceso administrativo y es la forma sistemática de realizar sus objetivos y se encuentra distribuido en etapas que son la planeación, la organización, la dirección-liderazgo y el control. Un uso correcto del proceso administrativo contribuye a las empresas a ser más competitivas en su campo.

### **2.2.3.1 Planeación**

La planeación es “una herramienta de dirección que permite a una organización prepararse y definir la forma de conseguir su objetivo” (Bernal Payares, 2018). Para enfrentarse a desafíos de su entorno se debe orientar sus acciones hacia metas realistas y tomando decisiones estratégicas para el éxito de la compañía.

La planificación es establecer las guías de acción con relación a obtener o lograr los objetivos planteados de la administración de la organización, es determinar cómo se lograrán estos, es decir “la creación de planes de acción, y seleccionar los cursos de acción que debe seguir la empresa” (Socías Salva, Horrach Rosselló, Jover Arbona, Herranz Bascones, & Llull Gilet, 2017). Es formular las decisiones con los cuales se espera lograr los objetivos principales.

### **2.2.3.1 Organización**

Wilmer Vásquez, María Mairena y Ana Rivera menciona que de acuerdo a González (2014, pág. 73) La organización es una función que persigue obtener un fin, que fue previamente definido a través de la planeación. Busca efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actué como una sola, para lograr propósitos comunes. (Vásquez Urbina, Mairena Blandón, & Riverea Zeledón, 2019).

Es decir que la organización es una unidad social compuesta por 2 o más personas las cuales realizando una actividad esperan alcanzar una o varias metas en común. Su función es establecer una estructura de roles para los miembros de la empresa con objetivos claros y precisos, así como definir las líneas de autoridad y las actividades y deberes que se deben realizar para conseguir los objetivos.

### **2.2.3.1 Dirección-liderazgo**

Ángel Burbano define la dirección como el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. (Burbano Pérez, 2017)

Mientras que Cleopatra Bonifaz define que el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando. (Bonifaz Villar, 2012)

En la dirección-liderazgo se toman las decisiones y se asignan los recursos necesarios para lograr el objetivo esperado, en el cual se espera orientar, dirigir e influir en los miembros de la organización para el logro de los objetivos que se han formulado en la planeación.

### **2.2.3.1 Control**

El control es parte del proceso administrativo en el cual se busca reducir las desviaciones de la planeación. Sirve para medir cual es la media de cumplimiento de los objetivos trazados al inicio.

Según Arturo Santillán las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos más allá del que sea el objeto del control. Dondequiera que se le encuentre y sea cual sea su objeto, el control implica tres pasos:

- 1) Establecimiento de normas
- 2) Medición del desempeño con base a esas normas y
- 3) Corrección de las variaciones de normas y planes, aunque todas ellas tengan puntos críticos (García Santillán, 2013).

El control ya sea control administrativo o control financiero implicara entonces normas que se deberán cumplir, la medición del desempeño que muestre las variaciones que se den en relación a los objetivos planteados, y también contendrá las correcciones necesarias para esas variaciones encontradas, es regular que el control se lleve a través de presupuestos.

## **2.2 Planificación Financiera**

La planificación financiera se puede comprender como la visualización de un futuro esperado en términos financieros, y como se quiere llegar a este.

### **2.2.1 Definición**

Al definir el termino planificación financiera es necesario en primer lugar entender la definición de las palabras planificación y Finanzas. Según la Real Academia Española (RAE), la planificación es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud para obtener un objetivo determinado.

El termino finanzas según Lawrence Gitman y Chad Zutter es el arte y la ciencia de administrar el dinero (Gitman & Zutter, 2012)

Virginia Montaña lo define la planificación financiera como el proceso de tomar decisiones de inversión y financiamiento en forma anticipada, que involucra el uso de proyecciones, y el desempeño de un proceso de retroalimentación (Montaña Ampuero, 2013), por su parte Pilar Cibrán menciona que por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros. (Cibrán Ferraz, Prado Román, Crespo Cibrán, & Huarte Galbán, 2013).

Una definición de planificación financiera es la creación de un plan general y organizado de forma metódica que tiene como fin el obtener la maximización de beneficios financieros para la empresa por medio de una administración del dinero de forma eficiente y controlada.

### **2.2.2 Objetivos de la Planificación Financiera.**

El objetivo de la planificación financiera es “poder evaluar y conocer de forma anticipada las posibles decisiones a tomar en función de lograr hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia” (Montaña Ampuero, 2013). Todo esto desde el punto de vista financiero, es crear diversos tipos de pronósticos destinados a facilitar el funcionamiento del proceso y el logro de objetivos económicos.

Derivado que el avance de la tecnología y la globalización, estos factores exigen a las empresas que adapten su forma de operar y su forma de hacer negocios, las empresas tienen la necesidad de desarrollar una planificación estratégica, y entre ella existe la necesidad de una planificación financiera, el objetivo de esta es facilitar la consecución de objetivos económicos, que en muchas ocasiones es mejorar su capacidad económica y su crecimiento financiera con el fin de no quedarse relegadas en el mercado o desaparecer en el peor de los casos.

### **2.2.3 Importancia de la Planificación Financiera**

Toda empresa que pretenda alcanzar el crecimiento económico a lo largo del tiempo deberá tener una visión y misión de hacia dónde se dirige, la importancia de la planificación financiera es visualizar ese futuro y establecer los objetivos que la empresa necesita para conseguirlo, implica tomar decisiones hoy que representan la construcción del ese futuro deseado y es elegir los medios y estrategias más convenientes que servirán de base para alcanzarlos.

Al respecto de esto Virginia Montaña nos dice que la planificación se considera necesaria e importante porque:

- a.) Mejoran las decisiones de inversión y financiamiento que se influyen mutuamente y no deben adaptarse en forma separada o independiente.
- b.) Ayuda a los directivos financieros a evitar sorpresas y a pensar de antemano cómo debería reaccionar ante sorpresas inevitables. (Montaña Ampuero, 2013).

La importancia planificación financiera está asociada a los resultados financieros positivos y conseguir rentabilidades altas o conseguir un rendimiento general de activos sobresalientes. No se debe considerar que el logro de estos no siempre está relacionado con la cantidad de planificación, sino que este asociado a la calidad, implementación y el control de esta. En otras palabras, no servirá de mucho tener una planificación espectacular si estos planes nunca se implementan y se controla su funcionamiento. Muchas empresas cometen el error de planificar en exceso, tardándose casi medio año en crear un presupuesto, descuidando lo importancia que tiene en el mismo nivel el implementarlo y controlarlo.

### **2.3.3.1 Efectos de no tener una planificación financiera**

Si una empresa no cuenta con una planificación financiera es como un barco sin timón, navegando sin un rumbo establecido, un barco así difícilmente llegue a cualquier puerto y casi imposible llegue al puerto que desea, del mismo modo “una empresa sin planificación financiera, en un mundo competitivo y globalizado como el actual, difícilmente sobreviva” (Bernal Payares, 2018). Maxime si su sector financiero es altamente competitivo. Y casi imposible será que logre su metas u objetivos financieros, o maximizar sus utilidades.

Por lo tanto, el efecto de no contar con una planificación financiera será el carecer de un rumbo específico de acción, no se tendrá una visualización general de un futuro a alcanzar y el administrador carecerá de parámetros importantes para la creación de planes o estrategias que le permitan toma de decisiones oportunas, aunque posea capacidades excepcionales.

Sino se cuenta con las herramientas básicas para llevar a cabo la función administrativa, incluso si se tuviese una planificación financiera, pero esta fuera inadecuada, o no estuviera acorde a las posibilidades de la institución, llevaría a la toma de decisiones incorrectas.

En usencia de una planificación financiera no se define las responsabilidades administrativas de cada área de la organización y por consiguiente los responsables de estas no tendrán la comprensión de la importancia de lograr sus metas.

#### **2.2.4 Diferencia entre Planificación financiera y Planeación Financiera**

Aunque en varios autores tratan los términos como sinónimos. Apreciar la diferencia entre ambos términos es de utilidad. “La planificación se encarga de visualizar un futuro financiero deseado” (David, 2013). Mientras que la planeación financiera por su parte establecerá el “que” y el “cuando” se llevará a cabo ese futuro financiero deseado. (García Santillán, 2013).

La Planificación financiera es un término más general y contiene a la planeación financiera y se auxilia de esta. En una empresa se puede tener la una planificación financiera que genere crecimiento financiero, y al mismo tiempo tendrá planeaciones financieras. “Las planeaciones financieras van relacionadas con el presupuesto, con los flujos de caja, el financiamiento o las inversiones de la institución.” (Montaña Ampuero, 2013)

#### **2.3 Planeación Financiera**

En la planeación financiera se llevarán a cabo todos aquellos planes específicos, determinados en la planificación financiera.

### **2.3.1 Definición**

Para Wilmer Vásquez, María Mairena y Ana Rivera, la planeación financiera Consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas. (Vásquez Urbina, Mairena Blandón, & Riverea Zeledón, 2019)

La planeación financiera “establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa.” (Morales Castro & Morales Castro, 2014). Pretende la previsión de las necesidades futuras, para ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado. Asimismo “establece en las acciones de la empresa.

La Planeación financiera es la creación de un plan con el cual se espera cumplir con los objetivos económicos fijados por la planificación financiera, es decir determinar de qué forma la organización administrara sus recursos financieros, de modo que pueda reducir con esto incertidumbre y trazado un rumbo por medio del cual se espera obtener el logro de la visión económica, regularmente la planeación financiera crea eficiencia y eficacia al reducir gastos innecesarios dentro del proceso productivo de la institución.

### **2.4 Control Financiero**

El control financiero está estrechamente ligado con la planeación financiera, una institución con una visión de lo que desea lograr financieramente y “una adecuada planificación y planeación de sus finanzas logra alcanzar esa visión” (Gitman & Zutter, 2012). Para tener éxito es necesario medir el desempeño de los planes trazados por la planificación financiera y su efectividad. Esto logra que de si estos no resultan como como se esperaba, se podrá formular nuevos. El control financiero es lo que les da a las empresas esa opción, “está basado en medir los desempeños de los planes, y corregir sus desviaciones” (Burbano Pérez, 2017).

De modo que estos deben estar alineados a la consecución de la visión financiera que por lo regular es minimizar el riesgo de insolvencia, asegurar la liquidez, gestionar las necesidades de financiación y la gestión del efectivo en general

#### **2.4.1 Características del control financiero**

Los controles financieros según al plan al cual estén ceñidos, “estarán enfocados en diferentes perspectivas y sus características serán distintas según el objetivo que persigan” (Vásquez Urbina, Mairena Blandón, & Riverea Zeledón, 2019). Aun así, existen características comunes entre ellas y una de ellas es que siguen un método de retroalimentación simple, el cual se hace realizando ajustes conforme se disponga de la información, sin embargo, en la práctica se han develado que este tipo de correcciones a las desviaciones crean demoras innecesarias, lo que hace el control financiero menos efectivo. Para combatir este tipo de retrasos se ha creado nuevos métodos de control que poseen la característica que los administradores pueden anticipar las acciones preventivas, de modo que no se dependa de la simple retroalimentación para efectuar los controles.

Para que un control anticipado sea funcional se deberá contar con un sistema de vigilancia que pueda detectar futuras desviaciones de los planes financieros iniciales y dado que los controles son un reflejo de la planeación, para que estos se sean acorde a lo esperado se debe contar con planes y puestos específicos, un administrador individual para ellos, y que exista eficiencia y eficacia. Sin embargo, los mismos deben ser flexibles, objetivos y adecuarse a la cultura organizacional de la institución.

#### **2.4.2 Tipos de controles financieros**

Existen variedad de controles financieros dentro de los que resaltan la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT), pues “esta herramienta representa el más reciente tipo de control administrativo que se tiene” (Haydee Melo, 2017), sin embargo, existen otros más como lo son los presupuestos de los cuales se habla más adelante.

De modo que los presupuestos ayudaran a los controles establecidos al ser una herramienta por su naturaleza de control administrativo.

### **2.4.3 Principios en los controles financieros**

“Los controles están basados principalmente en la administración financiera, y son parte importante de esta para el funcionamiento de la misma” (Garrido Miralles & Íñiguez Sanchez, 2017), de modo que, “dependiendo de la visión de la administración financiera y lo que persiga, así serán los principios en los que se basen para su forma” (Vásquez Urbina, Mairena Blandón, & Riverea Zeledón, 2019), formulación y creación.

“Existen 5 principios genéricos en los cuales se puede basar cualquier control financiero.” (García Santillán, 2013) Estos abarcan puntos básicos e importantes que deben poseer a fin de ser efectivos y cumplir con su función a cabalidad. Estos son el principio de normas, control de puntos críticos, de excepción, de flexibilidad y de acción.

#### **2.4.3.1 Principio de Normas**

Arturo García aclara sobre el principio de normas que “el control eficaz requiere normas objetivas, precisas y adecuadas” (García Santillán, 2013)

Es el principio de controles financieros el cual deja claro que “los controles necesitan normas para ser eficaces”, estas normas deben ser objetivas, adecuadas y precisas en su objetivo, es decir que el objetivo debe contener normas que cumplir dentro de su forma de funcionamiento.

#### **2.4.3.2 Principio de control de puntos críticos**

El control eficaz implica especial atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes, los administradores se deben concentrar en los factores que son los que hacen que una acción se da en forma constante y que así podremos saber cómo está la situación de la empresa. (García Santillán, 2013).

Los controles deben tener el principio de establecer cuáles son los puntos críticos en la evaluación del desempeño con base a los planes, es decir los puntos en los cuales una acción se vuelve constante dentro del procedimiento y dejar establecido cuales son las acciones críticas que deben efectuarse dentro del control a fin de lograr q este sea eficiente.

#### **2.4.3.3 Principio de excepción**

“Mientras más concentren los administradores sus esfuerzos de control en excepciones significativas más eficientes serán los resultados de sus controles.” (García Santillán, 2013).

Es el principio por el cual se establece que mientras un control pueda determinar las excepciones significativas, más eficiente serán sus resultados, es decir que un control deberá mencionar cuáles serán las excepciones que permitirá dentro de su funcionamiento a fin de tener flexibilidad, con lo cual lograra ser más eficiente en su funcionamiento.

#### **2.4.3.4 Principio de Flexibilidad**

“Para que los controles sigan siendo eficaces a pesar de fallas o de cambios imprevistos en los planes, se requiere flexibilidad en su diseño.” (García Santillán, 2013).

Es el principio que va relacionado con el principio de excepción, y muestra que un control sea cual sea debe ser flexible en cuanto a su diseño, y que cuando se encuentre con imprevistos o fallas que no se hayan considerado en el momento de su diseño e implementaciones, tenga opción de crear excepciones logrando con esto ser más eficaz.

Un control debe permitir cambios a su uso o estructura aun cuando estos no se hayan contemplado en su creación, pues poseer flexibilidad minimizar problemas en su funcionamiento además de lograr ser eficaz.

### **2.4.3.5 Principio de Acción**

“El control sólo se justifica si las desviaciones respecto de los planes son corregidas mediante una planeación, organización, integración del personal y dirección adecuada.” (García Santillán, 2013).

Se establece que “un control se podrá justificar si se realizan las correcciones a las desviaciones” (Haydee Melo, 2017) que este encuentre, es decir que el control será útil, si dentro de su operación logra encontrar desviaciones, y permitir las correcciones necesarias.

Un control es necesario y se justifica, si su aplicación sirve para encontrar desviaciones y corregirlas.

## **2.5 Los presupuestos**

Un presupuesto en términos financieros es conocido como la “cantidad de dinero que una compañía realiza para hacer frente a gastos o inversiones futuras” (Bernal Payares, 2018) “para llevar a cambio una acción o un proyecto” (Haydee Melo, 2017) es decir delimitar la cantidad de dinero que necesitara para llegar a cabo la realización del proyecto o acción.

Existen gran variedad de presupuestos, relacionados al efectivo y su uso podemos mencionar los siguientes:

- a.) Presupuesto de flujo de efectivo
- b.) Estado de resultado presupuestado
- c.) Estado de situación financiera presupuestado
- d.) Presupuesto de gastos y egresos
- e.) Presupuesto de gastos de capital
- f.) Presupuestos de espacio, tiempo y materiales.

### **2.5.1 desventajas de los presupuestos**

“Los presupuestos entrañan varios riesgos, aunque el mayor de ellos, (la inflexibilidad) puede evitarse en gran medida con el uso de presupuestos” (García Santillán, 2013)

El problema de los presupuestos es la falta de flexibilidad, además suelen necesitar personal más calificado para su uso y corrección de desviaciones. También aumenta el trabajo de las personas en el área que se implementa.

### **2.5.2 Importancia de los presupuestos para la administración y el control**

Respecto a la importancia de los presupuestos Jenizz Parra menciona que para implementar el presupuesto como un instrumento de control administrativo y financiero, Heredia (2013) afirma, que el mismo debe ser concebido como un plan de acción, cuya finalidad se centra en cumplir una meta prevista en estrecha relación con factores financieros, el cual debe realizarse dentro de un período de tiempo establecido previamente y con unas condiciones identificadas. (Parra Jeniree, 2017).

Por lo anterior los presupuestos son importantes herramientas para un control adecuado de los recursos. Además, se consideran vitales para detectar variaciones de rubros dentro de los planes trazados al inicio. Y Dado que “la administración y "el control son 2 actividades que van entrelazadas” (Gitman & Zutter, 2012) los presupuestos suelen ser útiles de la siguiente manera para ambos:

- a.) Por medio de ellos se puede mantener el plan trazado de la administración financiera.
- b.) Sirven de parámetro sobre las políticas y estrategias que la administración ha establecido en su planificación y planeación tanto financiera como de otra índole.

- c.) Logran que existe una efectiva comunicación entre los dueños de procesos sobre consultas y procedimientos al existir más involucramiento en el proceso de su creación.
- d.) Suelen ser herramientas de análisis para especialistas o asesores externos para determinar alternativas de mejora o necesidades de la institución.
- e.) Genera información valiosa al detectan muchas veces lagunas, errores o duplicaciones de procedimientos o acciones, las cuales pueden ser corregidas a fin de lograr eficiencia.
- f.) Asigna los recursos de una forma más racional, y de acuerdo a los planes estratégicos y financieros de la entidad y lo hacen tomando en cuenta las dificultades económicas de esta en caso de existir.
- g.) Estimula al personal para que piensen sobre la mejor forma de efectuar sus actividades o hacerlas de una manera diferente, utilizando métodos alternativos.

Los presupuestos son de suma utilidad para la administración financiera de una entidad. Son herramientas que efectúan un control y al mismo tiempo ayudan a la gestión financiera.

## **2.6 La Información financiera contable**

La información financiera es la materia prima en la cual descansa tanto la planificación y planeación financiera, sus estrategias y controles, por lo tanto, es una fuente importante de información en la institución.

Julián Gonzalez amplia que la información contable constituye un cauce a través del cual se transmite la imagen de la empresa a los usuarios. Proporciona un conocimiento de la unidad económica, a través de cuantos documentos la constituyen, necesario para adoptar decisiones sobre la misma, tanto desde su ámbito interno como externo. (González Pascual, 2016)

La información contable es la fuente por excelencia que suministrar información de la situación financiera de una entidad, cuáles son sus rendimientos y la situación económica, con el fin de ser útil para los usuarios de la misma, y principalmente al administrador financiero, quien basa su trabajo sobre esta información, la cual debe ser verídica, oportuna y objetiva para que cumpla a cabalidad con su papel.

### **2.6.1 Recopilación de datos contables**

Para recopilar esta información se llevan procesos adecuados que garanticen que cumplan con lo que se espera de ella. Arturo García en relación a la recopilación de datos menciona que se refiere al procedimiento que lleva a cabo el administrador financiero, en la búsqueda, recopilación y codificación de los datos (insumo de información). En investigación financiera se le denomina “Obtención de la información” la que una vez procesada, constituye una fuente sólida para la toma de decisiones. La validez de la información, es la validez de la decisión que de ella emane. (García Santillán, 2013).

una correcta recopilación de datos financieros constituye una base importante para la toma de decisiones. Es importante lograr recopilar información que sea confiable para que esta propicie decisiones correctas. Los datos contables por excelencia son las cuentas anuales y su correcta recopilación es importante dentro de la institución.

### **2.6.2 Cuentas Anuales**

Las cuentas anuales entonces son los estados financieros que la empresa muestra año con año y con la cual muestran su situación financiera actual, los cuales deben redactarse con claridad para que pueda ser útiles tanto para el administrador financiero como los demás usuarios de las cuentas.

(Socías Salva, Horrach Rosselló, Jover Arbona, Herranz Bascones, & Llull Gilet, 2017) en su texto contabilidad financiera, escriben que los estados financieros o estados contables constituyen el instrumento a través del que se produce la comunicación de la información económica de una empresa a los diferentes usuarios. Son el resultado, el output, del proceso contable.

Estas cuentas deben ser una imagen fiel de la situación financiera de la entidad, además deben ser comprensibles para que cualquier persona con un mínimo de conocimiento de contabilidad pueda hacer uso de ellos.

En Guatemala las cuentas anuales están comprendidas por los estados de resultados, el estado de situación financiera, el estado de cambio en el patrimonio, las notas a los estados financieros y por supuesto el estado de flujos de efectivo.

### **2.7 Estado de flujo de efectivo**

Horrach Rosselló, Jover Arbona, Herranz Bascones y Llull Gilet, declaran que el estado de flujo de efectivo es parte de los documentos que forman parte de las cuentas anuales y que el mismo plan general de contabilidad dice que el estado de flujos de efectivo informa sobre el origen y utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio (Socías Salva, Horrach Rosselló, Jover Arbona, Herranz Bascones, & Llull Gilet, 2017).

Por su parte Julián Gonzalez apunta que el estado de flujos de efectivo es un documento que informa de las variaciones que se han producido en la tesorería y equivalentes de tesorería de una empresa durante un período de tiempo. Se entiende por efectivo y otros activos líquidos equivalentes (González Pascual, 2016)

El estado de flujos de efectivo por lo tanto es un estado financiero que proporciona información útil para evaluar la capacidad de una empresa para generar efectivo en un período determinado con el fin de analizar y planificar el uso y la administración del mismo mostrando las entradas (cobros) y las salidas (pagos) efectuados por la empresa en las cuales ha empleado efectivo, y resulta ser un documento absolutamente necesario para entender la situación financiera de la empresa pero sobre todo poder explicar cuáles fueron las causas por las cuales se llegó a ese punto.

### **2.7.1 Objetivos del flujo de efectivo**

Respecto a los objetivos del estado de flujos de efectivo, Pascual Garrido y Raúl Iñiguez explican que el plan general de contabilidad incluye el estado de flujos de efectivo como uno de los documentos de las cuentas anuales, siendo su principal objetivo explicar las variaciones que se producen en el efectivo de la empresa. (Garrido Miralles & Iñiguez Sanchez, 2017).

De lo expuesto se entiende que el flujo de efectivo tiene como objetivo principal explicar variaciones de efectivo en la empresa, pero posee más objetivos, y sobre estos se puede mencionar los siguiente:

1. Proporcionar información sobre los ingresos y egresos del efectivo en una institución durante un período determinado.
2. Mostrar la capacidad de la administración de la entidad para cumplir con las metas del presupuesto o identificar en que área no se ha cumplido la meta.

3. Mostrar si la empresa está siendo operativamente viable, si cumple con las metas de rentabilidad y si actúa en concordancia con las políticas de la institución.
4. Ilustrar si existe excedentes de efectivo que puedan ser utilizados para inversiones de corto y largo plazo.
5. Ser una herramienta para la administración a fin de detectar oportunamente si las ventas descienden y no cumplen con la ejecución del presupuesto, y percibir como es su comportamiento para realizar cambios oportunos.

El flujo de efectivo muestra información de los usos del efectivo y su capacidad de administración del mismo. Da una visión de las metas y objetivos de la institución con referencia al efectivo.

### **2.7.2 Importancia del flujo de efectivo**

En cuanto a la importancia el flujo de efectivo es “un estado financiero muy útil, ya que permite analizar las causas que provocan el déficit o superávit de caja desde un punto de vista económico (gastos, ingresos, inversiones, etc.)” (Haro de Rosario & Rosario Díaz, 2017). Es un elemento importante al complementar el punto de vista financiero que se tiene adicional al presupuesto de tesorería.

El flujo de efectivo es una de las partes más importantes de la información financiera de los estados financieros que sirve para predecir y planificar el efectivo, este se rige de acuerdo a lo establecido en norma internacional de contabilidad No. 7.

### **2.7.3 Norma Internacional de Contabilidad No. 7**

Esta norma establece la forma en que el estado de flujo de efectivo debe ser presentado y mostrar información relacionada con este estado financiero. También define los beneficios, definiciones, vigencia etc.

La norma señala que, para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición. (Consejo IASC, 2016).

La norma tiene como objetivo exigir que las empresas suministren información histórica en el efectivo y los equivalentes de efectivo a través de la presentación de un estado de flujo de efectivo, también establece de qué forma deben clasificarse las actividades de la empresa relacionadas con el efectivo y establece los métodos de cómo se debe presentar el mismo dentro de las cuentas anuales.

#### **2.7.4 Clasificación de actividades**

La norma de contabilidad No. 7 relativa a los flujos de efectivo establece:

(Consejo IASC, 2016) cada empresa presenta sus flujos de efectivo procedentes de las actividades de explotación, de inversión o de financiación, de la manera que resulte más apropiada según la naturaleza de sus actividades. (página 4)

La forma de presentación de este estado financiero debe incluir 3 clasificaciones de los flujos de caja, estas disposiciones son considerando las actividades de operación, las actividades de inversión y las actividades de financiamiento de la entidad.

##### **2.7.5.1 Actividad de operación**

Comprende las entradas y salidas de efectivo que se dan en la actividad principal de la institución, es decir la actividad generadora de ingresos de la organización. Son las actividades que se dan por el giro normal del negocio que incluye tanto los ingresos como los egresos y es considerada la actividad más importante del flujo de efectivo. Esta actividad incluye los cobros y pagos relacionados con clientes y proveedores, los pagos a acreedores, los pagos a empleados y la adquisición de materia prima, muestra la forma en que se transforma en ingresos y egresos, los pagos que la entidad realiza.

Pascual Garrido et al., concuerda en que las actividades de operación son fundamentalmente las ocasionadas por las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de la empresa, así como por otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación. (Garrido Miralles & Íñiguez Sanchez, 2017)

En las actividades de operación se muestra si la empresa está cumpliendo con las metas de rentabilidad fijadas por la administración.

### **2.7.5.2 Actividad de Inversión**

En ella se incluye aquellos flujos que están relacionados con el otorgamiento de préstamos y el cobro de los mismos, también a la compra o venta de inversiones a largo plazo que representen deudas a favor de la empresa, también deben incluirse las compras de propiedad planta y equipo, e inversiones intangibles y el pago de dividendos o los desembolsos que se efectúan para obtener las acciones propias, los pagos al principal de algún préstamo o crédito a largo plazo y la amortización de préstamos.

La NIC No. 7 menciona que dentro de las actividades de inversión debe incluirse las siguientes actividades:

1. Pagos por adquisición y cobros por venta de instrumentos de pasivo y capital
2. Anticipos y préstamos hechos por empresas financieras y sus cobros derivados
3. Cobros procedentes de contratos a plazo.

En las actividades de inversión debe mostrarse los rubros de cobros por venta anticipos y préstamos. También muestra los cobros por contratos.

### **2.7.5.3 Actividad de Financiamiento**

Ángela Callejón et al. Asegura que los flujos de efectivo por actividades de inversión son los pagos que tienen su origen en la adquisición de activos no corrientes, otros activos no incluidos en el efectivo y otros activos líquidos equivalentes, tales como inmovilizados intangibles, materiales, inversiones inmobiliarias o inversiones financieras, así como los cobros procedentes de su enajenación o de su amortización al vencimiento. (Callejón Gil, Cisneros Ruiz, Diéguez Soto, & Fernández Gámez, 2017).

De modo que en esta actividad se incluye aquellos flujos que están relacionados aquellas actividades que se dan para obtener y pagar los recursos y provienen tanto de propietarios (accionistas) como de terceros (entidades bancarias) en forma de préstamos, así como aquellos recursos provenientes de inversiones ajenas a la operación habitual de la empresa. Es decir que en esta sección se debe incluir aquellas actividades que afectan el efectivo y se relación con el activo no corriente tal como las obligaciones financieras a largo plazo, además del patrimonio y las utilidades retenidas.

### **2.7.5 Métodos de presentación**

Existen 2 métodos de presentación de un flujo de efectivo y es opcional escoger uno u otro, “La empresa debe informar acerca de los flujos de efectivo de las actividades de explotación usando uno” (Consejo IASC, 2016). Recomienda estos métodos que son el método directo y el método indirecto, la diferencia esencial entre estos es la forma en que se estructura a los flujos relacionados con la operación, sin embargo, en ambos métodos debe especificarse el tipo de actividad que genera los flujos, es decir la actividad operativa, inversora o financiera.

#### **2.8.6.1 Método Directo**

Gustavo Rondi, María del Carmen Casal, Marcelo Galante y Melisa Gómez concuerdan que el método directo favorece el análisis vertical del estado de flujo de efectivo y el horizontal a lo largo de dos o más periodos.

Asimismo, resulta útil la información que puede obtenerse mediante el cálculo de ratios que vinculan los distintos subtotales de este estado y con algunos del estado de resultados. (Rondi, Galante, Casal, & Gómez, 2017)

Por su lado la NIC 7 recomienda utilizar este método, debido a que proporciona información relevante con la cual es posible estimar flujos de caja futuros, y esto es lo más adecuado para registrar tanto ingresos como egresos en un periodo determinado, además las instituciones financieras regularmente solicitan se aplique este método cuando se solicita un crédito por parte de las instituciones hacia ellos. Este método es el más fácil de comprensión para los usuarios, por tal motivo su uso esta popularizado en gran cantidad de instituciones.

Una forma de determinar si un flujo de efectivo está presentado de forma directa, es verificar la forma en la que este presenta los desembolses de efectivo en las actividades operativas, las cuales se muestran en detalle el origen de los desembolses durante un período determinado.

#### **2.8.6.2 Método Indirecto**

Esta metodología es regularmente usada por instituciones gubernamentales, donde parten y prestan atención al resultado del período y no necesita detallar las cuentas de este, sumándole al final las cuentas no monetarias como las depreciaciones, este método parte presentando la ganancia o pérdida neta que se haya obtenido en el periodo y los valores se mueven de acuerdo a los efectos que tienen las partidas no monetarias, así como por pagos diferidos.

Mary Pardo en su trabajo de la aplicación del estado de flujo de efectivo agrega que la norma recomienda una alternativa al presentar el flujo de efectivo neto de las actividades de operación, se puede utilizar esta acción, revelando las partidas de ingresos ordinarios y gastos del estado de resultado integral, contiguo con los cambios de la cuenta inventarios que haya tenido en el periodo.

Agrega además que las cuentas por cobrar clientes y por pagar proveedores obtenidas de las actividades de operación deben revelarse. (Pardo Arevalo, 2020)

## **2.8 El análisis de los estados contables**

Un administrador financiero debe tener conciencia de la situación financiera de la institución que dirige, como se ha dicho la información contable y las cuentas anuales presenta la información esencial y oportuna que le puede proporcionar la percepción que necesita a fin de abordar problemáticas generales o específicas dentro del sistema financiero de la empresa, o bien crear estrategias de mejoras continuas. Por tal motivo necesita saber analizar correctamente los estados contables. El análisis de los estados contables requiere de una investigación previa en la cual se adentra en cada uno de sus componentes de forma detallada a fin de lograr crear una conclusión de los datos recopilados.

### **2.8.1 Importancia del análisis de estados contables**

La importancia que el administrador posea un correcto análisis contable es porque necesita tener un conocimiento a profundidad de la situación financiera de la empresa, a fin de crear estrategias o correcciones en su gestión administrativa. Un análisis de estados contables se basa y se fundamenta en que la información contable para que sea efectiva debe contar con la calidad de la información que se tenga, buscando que esta sea real, objetiva y oportuna.

Si no existe un sistema contable que genere la confianza necesaria y la credibilidad en sus datos, el análisis de estos será con salvedades lo cual podría generar problemas futuros, pudiendo ser esta una razón para el fracaso de una planificación y planeación financiera.

Para Pascual Garrido y Raúl Iñiguez la principal fuente de información financiera empresarial está contenida en el informe anual, que es un documento donde se explica la gestión realizada por la empresa durante el ejercicio económico.

En el informe anual se recogen diversos documentos que son obligatorios o voluntarios según el tipo de empresa y si se cumplen determinados requisitos, como veremos más adelante. (Garrido Miralles & Íñiguez Sanchez, 2017).

### **2.8.1 Objetivo del análisis de estados contables**

Para Blanca Haydee el objetivo de la interpretación financiera es el de ayudar a los ejecutivos de una empresa a tomar las decisiones más apropiadas en función de la administración y gestión financiera, así como proyectar y determinar el futuro de las inversiones de la organización. Existen diferentes elementos que influyen en la interpretación de los estados financieros; debido a lo anterior se presenta un resumen enunciativo del beneficio o utilidad que obtienen las distintas personas interesadas en el contenido de los estados financieros. (Haydee Melo, 2017).

Antonio Somoza por su parte comenta que el objetivo básico de la contabilidad actual es que la información sea útil para la toma de decisiones. Este objetivo solo puede conseguirse a través de un buen análisis de los estados contables porque es en estos donde debería quedar reflejada la imagen fiel de la situación patrimonial, económica y financiera de esa entidad. La imagen fiel, el concepto clave en la contabilidad, resulta cada vez más difícil de conseguir, y ello porque el reflejo de la realidad empresarial tiene tantas lentes como aquellos que la observan. (Somoza López, 2018).

De modo que el análisis de los estados contables de las empresas tiene como objetivo primordial conseguir una imagen de la realidad financiera de la entidad a fin de obtener información de utilidad para la toma de decisiones gerenciales que permitan optimizar el desempeño financiero de la empresa.

## **2.9 Ratios Financieros**

Se conoce como ratios financieros a las herramientas que ayudan al administrador financiero en el análisis de los estados financieros.

Tienen como finalidad evaluar los resultados mostrados en estos, los resultados futuros esperados a corto, largo y mediano plazo. Muestran vulnerabilidades financieras, a menudo son llamados también razones financieras o relaciones financieras, y son regularmente el cociente de la división de dos valores contables que da como resultado un valor que da una información complementaria a lo que originalmente da el valor contable por separado.

Norma Caro, Mariana Guardiola y Lourdes Flores además agregan que el análisis de las razones financieras permite medir una serie de características de la empresa que la llevarán a evitar su fracaso, debido a que se pueden detectar signos de deterioro en el comportamiento de los mismos. (Caro, Guardiola, & Flores, 2018)

Existe gran cantidad de razones financieras, o ratios financieros los cuales son específicos para medir determinado desempeño en alguna área específica, pero los más relevantes para el estudio del control y la gestión del efectivo son los ratios de liquidez y solvencia.

### **2.9.1 Ratios de Liquidez**

Ratios en cuales las empresas “pueden evaluar su capacidad de poder realizar los pagos a sus deudas de corto plazo” (Soto, 2013) es decir a las deudas que deben ser canceladas en un periodo no mayor a un año. Entre ellas “podemos encontrar obligaciones con proveedores y trabajadores” (Salas Mejías, 2017), impuestos, pago de dividendos y préstamos bancarios a corto plazo.

Tener liquidez significa contar con agilidad y disposición para cumplir con las obligaciones contraídas antes de que estas alcancen su vencimiento que regularmente es a corto plazo, los ratios de liquidez proporcionan información importante para evaluar el estado actual de liquidez de la empresa.

### 2.10.1.1 Ratio Corriente

El ratio corriente muestra cual “es la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus compromisos de pago corrientes” (Rubio Misas & Fernández Moreno, 2016), ósea sus pasivos con tiempo de vencimiento menor a un año con su capacidad para generar dinero a corto plazo, es decir sus activos corrientes. Este ratio da una idea clara al administrador cuanta capacidad posee la institución que dirige para poder hacer frente a compromisos adquiridos que debe cumplir a corto plazo utilizando su efectivo, sus inventarios y sus cuentas por cobrar.

La fórmula para determinar este ratio es la siguiente:

$$\text{ratio Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### 2.10.1.2 Ratio Prueba ácida

El ratio de prueba acida es “una razón financiera similar al ratio corriente, con la salvedad que para su determinación no hace uso de todo el activo corriente” (Socías Salva, Horrach Rosselló, Jover Arbona, Herranz Bascones, & Lull Gilet, 2017). Deja fuera los inventarios y utiliza únicamente el efectivo y las cuentas por cobrar para determinar si estas son suficientes para hacer frente a todos los pasivos corrientes.

Sirven para verificar si una empresa cuenta con suficiente liquidez para hacer frente a sus deudas excluyendo los inventarios que tiene aún por vender, es decir las existencias, dando más importancia a los activos que son más líquidos, que son aquellos que se pueden convertir en dinero rápidamente, y sirve principalmente para evitar que una empresa muestre liquidez corriente, pero tenga demasiada existencia obsoleta en inventarios, y esto no daría una imagen coherente de la situación financiera real.

La fórmula para determinar este ratio es la siguiente:

$$\text{ratio prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### 2.10.1.3 Ratio de tesorería

Es también conocido como ratio de liquidez inmediata, “mide la capacidad que tiene la empresa para dar respuesta inmediata a las obligaciones contraídas en el ciclo productivo de la misma utilizando el efectivo o equivalentes de efectivo que tiene en el momento” (Somoza López, 2018). Es una razón financiera que le “permite al administrador verificar si tiene suficiente efectivo líquido para cubrir compromisos adquiridos a corto plazo” (Soto, 2013), es decir que es similar al ratio de liquidez y prueba ácida, pero al extremo de solo utilizar el efectivo para su cálculo, excluyendo inventarios y cuentas por cobrar.

La fórmula para determinar este ratio es la siguiente:

$$\text{ratio de tesorería} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### 2.10.1.4 Coeficiente básico de financiación

Con este ratio el administrador financiero puede “determinar si los recursos permanentes con los que cuenta la empresa son utilizados en su totalidad” (Somoza López, 2018), o si por el contrario existe un déficit en los mismos, es decir que el financiero podrá saber si necesita más recursos permanentes o tiene demasiados.

La fórmula para determinar este ratio es la siguiente:

$$\text{coeficiente básico de financiación} = \frac{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo no corriente}}{\text{Activo no corriente} + \text{capital corriente necesario}}$$

## 2.9.2 Ratio de Solvencia

El ratio regulatorio de solvencia es un importante factor explicativo de futuros problemas de fracaso; y que los determinantes de la probabilidad futura de insolvencia difieren según que se trate de empresas especializadas en un segmento o de empresas mixtas (Rubio Misas & Fernández Moreno, 2016).

Este ratio es importante en la medición de la situación actual de una empresa, el cual podrá determinar su solidez empresarial, o por el contrario podría señalar problemas serios que puedan llevar a un eventual fracaso.

La fórmula para determinar este ratio es la siguiente:

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

## **2.10 Solvencia, liquidez y rentabilidad**

Apoyado en el conocimiento de un análisis financiero y la utilización de ratios financieros, “un administrador financiero debe concentrar esfuerzos en verificar que la institución que dirige posea solvencia y liquidez y esté produciendo rentabilidad” (Bonifaz Villar, 2012), esto le garantiza la posibilidad de continuar como negocio en marcha y un eventual crecimiento económico.

En caso contrario, si una empresa muestra incapacidad para poseer liquidez y solvencia a largo plazo, difícilmente podrá ser rentable y esta situación llevará a suspender pagos y le creará una inestabilidad financiera que será difícil controlar para el administrador financiero.

La solvencia y la liquidez son cosas diferentes, y no necesariamente ambas se encuentran en una empresa en condiciones favorables, una empresa puede ser solvente, pero carecer de liquidez para hacer frente a sus obligaciones, o por el contrario una empresa puede tener liquidez, pero eso no le garantiza ser solvente con sus deudas contraídas a largo plazo.

### **2.10.1 Solvencia**

La solvencia en las empresas en palabras sencillas “es la capacidad que estas tienen para poder devolver ya sea en la actualidad o a un futuro todo dinero en deudas contraídas” (Garrido Miralles & Íñiguez Sanchez, 2017) para su formación y operación. La solvencia de una empresa es sinónimo de solidez empresarial, y “permite comprobar si esta se encuentra en una buena posición para poder atender sin ningún problema sus deudas” (Rubio Misas & Fernández Moreno, 2016) a corto plazo, dado que esto es una constante en el mundo empresarial globalizado.

La solvencia mide por lo tanto la capacidad actual de la entidad para hacer frente de forma adecuada a sus deudas.

### **2.10.2 Liquidez**

La liquidez se refiere a la “facultad que tienen los activos para convertirse en efectivo” (Soto, 2013), y cuando este concepto se traslada a una empresa se dice que es la “capacidad que tiene la empresa para convertir sus activos en efectivo” (Salas Mejías, 2017). Sirve para poder cubrir las deudas adquiridas de corto plazo. En términos financieros la liquidez también es usada para referirse a la capacidad que las empresas tienen para liquidar sus deudas a corto plazo.

La liquidez, se puede interpretar como la capacidad que tiene una institución de poseer deudas que puede liquidar con efectivo en cualquier momento.

### **2.10.3 Diferencia entre solvencia y liquidez**

Existen diferencias entre la solvencia y la liquidez, para comprender esto se debe definir a la liquidez como la capacidad que tiene la empresa para generar fondos y que estos sirvan para atender las condiciones pactadas, y la solvencia sirve para analizar la posición global de la empresa y su equilibrio general para atender sus compromisos a largo plazo, es decir la solidez financiera que puede tener la institución.

Carla salas aclara esto cuando menciona que el concepto de solvencia discrepa de lo que se denomina Liquidez, porque por una parte Liquidez, según la Real Academia de la Lengua (1999) es la “cualidad del activo que puede transformarse fácilmente en dinero efectivo”, y por ende, es preferible hablar de solvencia, ya que este término, según la Real Academia Española es la “capacidad de satisfacer” las deudas (**Salas Mejías, 2017**).

#### **2.10.4 Rentabilidad**

Es el beneficio que una empresa obtiene por medio de su operación, la rentabilidad mide cual “es la capacidad de la empresa para generar valor a partir de los fondos disponibles” (Haydee Melo, 2017). La rentabilidad financiera de una empresa puede ser medida por medio del ratio financiero denominado ROE ( Return On Equity). Esta muestra cual es el valor que genera la empresa durante su operación, también se cuenta con el indicador EVA (Economic Value Added), conocido como valore económico agregado, el cual muestra cual es el valor que se genera a la empresa por medio de una óptima gestión financiera de la misma.

La rentabilidad de una empresa también puede medirse por medio de otras ratios más simples, entre ellos podemos encontrar el ratio de margen de utilidad bruta, el ratio de margen de utilidad neta, el ratio de las ganancias por acción, y por último el ratio que muestra el rendimiento de los activos totales.

#### **2.10.5 La iliquidez e insolvencia financiera**

Cuando una empresa tiene una caída de sus ventas por factores adversos, o un incremento de costos no previsto puede pasar a afrontar problemas de liquidez” (Somoza López, 2018) e incluso de insolvencia para afrontar el cumplimiento de sus obligaciones, “el administrador financiero debe comprender que este problema no se solucionará únicamente pidiendo un préstamo” (Parra Jeniree, 2017), dado que cuando llegue la fecha de pago del mismo se volverá a estar en la misma situación de insolvencia.

La solución de este problema tampoco se basa en vender activos de la empresa pues esto solo palea la situación temporalmente y pasado un tiempo se volverá a estar en la misma situación.

Se debe analizar de las causas que al final generaron el problema, que puede ser el incremento de costos, la empresa no puede generar los mismos recursos o servicios que antes, la competencia obliga a reducir precios e incluso el administrador deberá evaluar si el sector en el cual se encuentra la empresa está en algún tipo de recesión económica.

Un problema de liquidez o solvencia obliga a gestionar nuevamente la planificación financiera de la entidad, y después de determinar las causas que provocaron la situación adversa, crear estrategias adecuada para minimizar el impacto de las mismas, estas pueden ser campañas de publicidad, reducción de costos, diversificar productos o servicios, estas acciones deben permitir que la empresa genere nuevamente la cantidad de recursos suficientes para atender las exigencias financieras contraídas.

Las empresas de servicios encuadradas en el sector terciario, poseen un alto porcentaje en la generación de PIB en Guatemala, por lo tanto, necesitan contar con una administración financiera la cual visualizara su misión y visión financiera. Con ello podrá crear las estrategias y planes por medio de la planeación financiera, con el cual la empresa podrá tener una dirección concreta para lograr estos objetivos. Así mismo deberá contar con un proceso de control financiero adecuado que le permita medir el desempeño de sus planes, y poder efectuar correcciones en caso que estos no estén dando los resultados esperados. Si estos siguen siendo negativos, tener la capacidad de detectarlos a tiempo por medio de controles de retroalimentación más eficientes a modo de poder sustituirlos por otros de manera oportuna.

Todo esto debe basarse en la información contable adecuada, oportuna y confiable que refleje la situación actual de la institución, para ello el administrador financiero deberá recopilar los datos necesarios para efectuar su análisis correspondiente que le brinde un adecuado entendimiento de la empresa en general.

Debe también tener un entendimiento de su economía y la generación de efectivo. Esto puede ser logrado por medio del estado de flujos de efectivo en combinación con ratios financieros que brinden información relevante sobre la liquidez, solvencia y rentabilidad de la institución, así como poder tomar medidas específicas en caso de que los escenarios no sean los más alentadores para la empresa, o en caso de que, si lo sean, puedan incluso mejorarse por medio de la obtención de más valor por medio de una mejor rentabilidad.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología son los procedimientos que se utilizaron dentro de la investigación. Da una explicación de en qué forma se logró alcanzar los objetivos planteados.

#### 3.1 Definición del problema

En el análisis que se realizó de la empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada en Guatemala se observaron, entre otras cosas: pagos impuntuales a sus colaboradores, atrasos en pagos de servicios básicos y problemas para efectuar el mantenimiento a vehículos e instalaciones. Asimismo, se observó el retraso en el pago de facturas a proveedores y otra serie de inconvenientes relacionados con la falta de efectivo.

Los pagos a proveedores y acreedores se realizan sin priorizar y sin un criterio específico. Se pagan deudas de tarjetas de crédito personales con altos intereses moratorios, por compromisos adquiridos por los accionistas en negocios fallidos. Esta situación provoca que no se atienda adecuadamente el pago de servicios básicos, compra de insumos o productos necesarios para llevar a cabo su proceso productivo adecuadamente. Como resultado se generan problemas operativos y de personal que impactan directamente en la calidad y cantidad de servicios ofrecidos, minimizando ingresos por ventas y perdiendo clientes. Esta cadena de eventos crea una falta de liquidez, al tener la imposibilidad de cumplir con los compromisos adquiridos. La iliquidez empeora con el tiempo, dificultando la continuación del negocio en marcha.

Con respecto a la administración financiera en la empresa parece existir un descontrol al no contar con políticas de gestión de riesgos o esta parece ser inadecuada y no logra minimizar riesgos financieros, riesgos de morosidad o protección de los activos. La falta de control en el efectivo crea pérdidas por exceso en costos, falta de inversión en activos y saldos pendientes de cobro a clientes.

Esta problemática hace que se plantee una pregunta general que pueda ser la base para la investigación la cual es la siguiente:

¿Cuál será una planificación de flujos de efectivo acorde a una empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada?

La pregunta general da origen a preguntas específicas las cuales servirán para responder la pregunta inicial, estas preguntas específicas son las siguientes:

¿Cuáles son las políticas del ingreso y egreso de efectivo, y su correcta ejecución dentro de la planeación estratégica de los flujos de efectivo de la institución?

¿Existe falta de liquidez en la institución y de ser así, cómo afecta está a el grupo de empleados, clientes, proveedores, acreedores y propietarios?

¿Cómo determinar la correcta planificación de flujos de efectivo para su ejecución y toma de decisiones?

### **3.2 Objetivos**

La investigación se realizó con la finalidad de conseguir objetivos específicos que ayudaran a cumplir el objetivo general, los cuales fueron los siguientes:

#### **3.2.1 Objetivo General**

El objetivo general de la investigación fue:

Desarrollar una planificación de flujos de efectivo que fuese acorde a una empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada.

### **3.2.1 Objetivos Específicos**

1. Definir las políticas del ingreso y egreso de efectivo, y su correcta ejecución dentro de la planeación estratégica de flujos de efectivo de la institución.
2. Determinar si existe falta de liquidez en la institución y como afecta a el grupo de empleados, clientes, proveedores, acreedores y propietarios.
3. Establecer la correcta planificación de flujos de efectivo para su ejecución y toma de decisiones.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

La investigación está planteada como un estudio no experimental, porque está basada en un proceso de recopilación de información por medio de técnicas e instrumentos de investigación detalladas más adelante, y que su respectivo análisis y síntesis permite llegar a conclusiones oportunas que permiten se pueda generar un modelo de planificación y control de los flujos de efectivo adecuado a la problemática existente.

#### **3.3.1 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis de la investigación fue una entidad que presta servicios de coordinación de seguridad privada.

### **3.4 Periodo Histórico**

Para contar con datos suficientes para tener un análisis correcto de la información contable, el período histórico que abarco la presente investigación incluyo los años de 2017, 2018 y 2019, con esto se logró una base suficiente para la interpretación y comparación de los resultados.

### **3.5 Ámbito Geográfico**

El ámbito geográfico donde se desarrolló la investigación fue en la zona 11 de la ciudad de Guatemala, país de Guatemala.

### **3.6 Universo**

El universo de la investigación fue el personal de la empresa de coordinación de servicios de seguridad privada. Esta cuenta con 62 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en 5 departamentos de la siguiente forma: El departamento operativo con 50 empleados, El departamento de jefatura con 5 empleados, el departamento de contabilidad con 3 empleados, el departamento administrativo con 3 empleados y la gerencia general con 1 empleado.

### **3.7 Muestra**

La muestra fue determinada de los departamentos de contabilidad y gerencia general, y enfocada a personal clave. La muestra no es probabilística.

#### **3.7.1 Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra fue de 2 empleados, por medio de entrevistas. La razón es que es el personal clave relacionado con la toma de decisiones gerenciales, la planificación y control de los flujos de efectivo. El personal de la muestra fue el gerente general, bajo la figura del administrador financiero de la entidad y el contador general como el responsable de la información contable.

#### **3.7 Técnicas e instrumentos aplicados**

La ejecución de la investigación se llevó a cabo por medio del método científico para alcanzar y lograr conocimientos válidos y confiables. Se partió de conceptos generales a conceptos específicos, se utilizaron herramientas y series de pasos con los cuales se alcanzaron los objetivos planteados al inicio.

### **3.7.1 Técnicas e instrumentos documentales**

Son las herramientas utilizadas para recabar la información necesaria, que permitieron obtener un nuevo conocimiento. Durante la investigación fueron aplicadas las siguientes:

#### **3.7.1.1 Investigación Bibliográfica Documental**

Se obtuvo información de fuentes secundarias tales como: leyes, reglamentos, libros, informes, resoluciones de la institución para tener una idea general de la misma y el área en que se desarrolla.

### **3.7.2 Técnicas e instrumentos de campo**

Se llevaron a cabo las siguientes técnicas de investigación de campo que permitieron la recolección de datos importantes para el desarrollo de la investigación:

#### **3.7.2.1 Observación**

Es un instrumento de recolección de información que se llevó a cabo en las visitas a la institución objeto de estudio, donde se plasmó y registro las conductas y comportamientos del personal para una mayor, ver anexo 13.

#### **3.7.2.2 Entrevista**

Esta técnica se dio para obtener datos por medio del dialogo, que estuvo dirigida al gerente general y al contador general de la institución con el fin de obtener información primaria relacionada a los objetivos planteados al inicio que permitieron la obtención de los resultados esperados. Ver anexo 11 y 12.

La entrevista estructurada dirigida al gerente general incluía 10 preguntas abarcando temas de interés para la investigación como lo son:

- a.) La administración financiera de la entidad y su forma de planificación
- b.) Los controles implementados y la gestión de sus correcciones
- c.) Conocimiento de sus habilidades directivas
- d.) Uso de ratios financieros para el análisis de la información contable

La entrevista estructurada al contador general incluía 10 preguntas abarcando temas de interés para la investigación como lo son:

- a.) La recopilación de información contable-financiera
- b.) Presentación de las cuentas anuales y en específico el estado de flujo de efectivo.
- c.) Base legal en los cuales basan la información contable

### **3.8 Resumen del procedimiento aplicado**

Para la realización de la investigación y a fin de observar la extensión de conocimientos se utilizó el método científico, utilizando las siguientes fases:

a.) Fase Indagadora: Esta se realizó por medio de la recolección de información directamente de las fuentes primarias de la institución, las cuales son el gerente general y el contador general y se hizo uso de la observación directa con el fin de determinar los procesos de interés. Así mismo se utilizaron las fuentes secundarias como las leyes a las cuales está regida la entidad y bibliografía correspondiente.

b.) Fase Demostrativa: Se llevó a cabo comprobando los objetivos expuestos de la investigación confrontándolos de forma racional contra los resultados obtenidos de la realidad de la institución; esto se logró por medio del análisis, síntesis, abstracción, comparación, concordancias y diferencias de los elementos teóricos contra los empíricos en la investigación de campo.

c.) Fase Expositiva: Se utilizó los procesos de generalización y conceptualización para ordenar y afinar los resultados que son expuestos más adelante de manera adecuada en forma de una planificación y control de flujos de efectivo adecuada.

La investigación fue realizada en base a la serie de conocimientos adquiridos durante los estudios contable-financieros adquiridos durante la licenciatura de contaduría pública y auditoría y reforzadas por la maestría en administración financiera, apoyada por las técnicas de investigación documental por medio de libros físicos como electrónicos, tesis relacionadas con el estudio en cuestión y artículos científicos publicados en revistas reconocidas a nivel mundial. Así mismo se utilizaron técnicas de investigación de campo importantes para la investigación como lo fueron las entrevistas estructuradas, y la observación del entorno, analizando la información contable-financiera de la entidad a fin de interpretar y analizar estos a fin estructurar una correcta planificación y control de los flujos de efectivo de la entidad. Por esta razón la investigación se considera una investigación aplicada.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación, el análisis realizado y la propuesta de una planificación de flujos de efectivo acorde a una empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada. La cual inicia con el análisis actual de la institución, su situación de liquidez y efectos y continúa con la planificación de los ingresos de la entidad, la proyección de sus cuentas por cobrar comerciales, la planificación y el manejo de sus costos de venta, así como los costos administrativos y operativos para finalizar con el flujo de efectivo proyectado.

### 4.1 Situación actual de la empresa de coordinación de seguridad privada

La empresa objeto de estudio como se menciona en los antecedentes es una institución que presta servicios de coordinación de seguridad privada, esto es ser un intermediario entre el cliente y la empresa de seguridad autorizada. La seguridad privada en Guatemala es un tipo de servicio con alta demanda entre el mercado guatemalteco debido a la inseguridad del país, por tal razón la competencia del sector de seguridad es sumamente alto.

El nicho de mercado para las empresas intermediarias entre este tipo de servicio y el cliente final se reduce significativamente debido a las tendencias de venta directa entre el cliente y la empresa de seguridad propiamente. La contratación directa genera para el cliente costos más bajos, mientras las empresas de seguridad pueden ofrecer tarifas mucho más bajas sin un intermediario. Por lo anterior las empresas intermediarias tienen un nuevo y potente competidor lo que los obliga a bajar sus propias tarifas o a crear innovación en materia de servicios, todo esto con el fin de seguir teniendo participación en el mercado.

Esta es la razón principal por la cual las ventas de la institución investigada se ven reducidas pese al crecimiento del sector y a la alta demanda del servicio de seguridad privada. No existe actualmente una planificación financiera o de ventas que pueda contrarrestar este efecto negativo en el ambiente externo de la entidad.

#### 4.1.1 Estado actual de la situación financiera.

La situación financiera actual en el periodo histórico de investigación es la siguiente tabla:

**TABLA 2**

#### ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA INTEGRAL

Del 01 al 31 de diciembre de cada año

(Cifras en quetzales)

Descripción	Año 2019	%	Año 2018	%	Año 2017	%
<b>Activo</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Efectivo y equivalentes	Q. 15,785	0%	37,412	1%	6,720	20%
Cuentas por cobrar	485,456	15%	450,545	16%	191,591	7%
Otras cuentas por cobrar	2,316,167	70%	1,705,288	59%	1,806,288	62%
<b>Total del activo corriente</b>	<b>2,817,408</b>		<b>2,193,245</b>		<b>2,004,599</b>	
<b>Activo No Corriente</b>						
Inversión	0	0%	3,000	0%	13,000	0%
Activos fijos	464,398	14%	659,383	23%	854,368	29%
Otros activos	27,799	1%	27,799	1%	27,799	1%
<b>Total del activo no corriente</b>	<b>492,197</b>		<b>690,182</b>		<b>895,167</b>	
<b>Total del activo</b>	<b>Q. 3,309,605</b>	<b>100%</b>	<b>2,883,427</b>	<b>100%</b>	<b>2,899,766</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo y Patrimonio de los Accionistas</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por pagar	Q. 985,455	30%	1,061,455	37%	1,261,790	44%
Otras cuentas por pagar	998,548	30%	616,199	21%	616,199	21%
Impuestos por pagar	82,185	2%	42,085	1%	22,064	1%
<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>2,066,188</b>		<b>1,719,739</b>		<b>1,900,052</b>	
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Prov. Indemnizaciones	667,617	20%	605,052	21%	542,487	19%
Documentos por pagar LP	874,998	26%	747,998	26%	247,998	9%
<b>Patrimonio de los Accionistas</b>						
Capital autorizado	200,000	6%	200,000	7%	200,000	7%
Utilidades no distribuidas	-499,198	-15%	-389,361	-14%	9,229	0%
<b>Total del pasivo y patrimonio</b>	<b>Q. 3,309,605</b>	<b>100%</b>	<b>2,883,427</b>	<b>100%</b>	<b>2,899,766</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.

La tabla 2 muestra las cuentas de activo y de pasivo de la entidad en el periodo del 2017, 2018 y 2019. Así mismo se realiza un análisis vertical para su análisis. El mismo evidencia la situación financiera y patrimonial de la entidad al momento de la investigación.

**TABLA 3****ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**

*Del 01 al 31 de diciembre de cada año*

*(Cifras expresadas en quetzales)*

<u>Descripción</u>	<u>2019</u>	<u>2018</u>	<u>Variación</u>	<u>%</u>	<u>2017</u>	<u>Variación</u>	<u>%</u>
	(a)	(b)	(a-b)		(c)	(b-c)	-
<b><u>Ingresos</u></b>							-
Ventas	6,707,367	7,631,994	(924,628)	-14%	8,649,293	(1,017,298)	-13%
Otros Ingresos	1,450	2,630	(1,180)	-81%	1,320	1,310	50%
Total Ingresos	<b>6,708,817</b>	<b>7,634,624</b>	<b>(925,808)</b>	<b>-14%</b>	<b>8,650,613</b>	<b>(1,015,988)</b>	<b>-13%</b>
(-) Costo de ventas	4,544,869	5,670,530	(1,125,661)	-25%	6,323,884	(653,354)	-12%
Utilidad Bruta	<b>2,163,948</b>	<b>1,964,094</b>	<b>199,854</b>	<b>9%</b>	<b>2,326,729</b>	<b>(362,634)</b>	<b>-18%</b>
<b><u>Gastos de Operación</u></b>							
Gastos de venta	22,396	18,659	3,737	17%	21,142	(2,483)	-13%
Gastos Operativos	704,393	784,775	(80,382)	-11%	801,775	(17,000)	-2%
Gastos Administrativos	1,546,995	1,559,251	(12,255)	-1%	1,425,036	134,215	9%
Total de gastos de operación	<b>2,273,785</b>	<b>2,362,685</b>	<b>-88,900</b>		<b>2,247,952</b>	<b>114,732</b>	
Utilidad antes del ISR	<b>-109,837</b>	<b>-398,590</b>	<b>288,753</b>	<b>-263%</b>	<b>78,776</b>	<b>-477,367</b>	<b>120%</b>
ISR	0	0	72,188	0%	19,694	-119,342	0%
Utilidad / Pérdida neta	<b>-109,837</b>	<b>-398,590</b>	<b>216,565</b>	<b>-197%</b>	<b>59,082</b>	<b>-358,025</b>	<b>90%</b>

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.*

La tabla 3 muestra los resultados financieros obtenidos por la entidad producto de estudio durante los años 2017,2018 y 2019.

Mientras que el ambiente externo le representa un reto a la entidad, el ambiente interno mostrado en la situación financiera muestra problemas operativos en los cuales no existe suficiente innovación en los servicios prestados y se tienen problemas de calidad en los mismos por darse errores y servicios cancelados de parte del cliente por incumplimiento de tiempos ofrecidos, o por una logística inadecuada.

Para entender a profundidad este tipo de factores se realizó una entrevista con el gerente general persona de la institución, y quien además es accionista mayoritario de la empresa, quien tiene dentro de sus funciones está la de tomar las decisiones financieras de la entidad, pero quien no tiene un plan estratégico con el cual pueda lograr sus objetivos financieros. También tiene a su cargo el plan de ventas de la entidad y las relaciones con sus proveedores estratégicos. Se entrevistó con el contador general de la entidad quien tiene a su cargo la creación de las cuentas contables, las cuentas por cobrar y las cuentas por cobrar en general.

Para lograr los objetivos específicos de la investigación se detalla los factores que inciden en tales logros para lo cual se analizan los temas siguientes.

#### **4.1.2 Políticas de ingreso y egresos de efectivo**

Las políticas de la empresa respecto al desembolso del dinero dependen del criterio del Gerente general. Estas se efectúan de acuerdo a un reporte de cuentas por pagar que incluyen tanto cuentas por pagar comerciales, así como cuentas por pagar por financiamiento y obligaciones de pago a terceros.

No existen políticas para gestionar el riesgo financiero de morosidad en préstamos o tarjetas de crédito, o factorajes. Los desembolsos se hacen si hay disponibilidad o presión del acreedor. En varias ocasiones se entregan cheques pre fechados. También existen débitos automáticos. Esta salida de dinero no es controlada pues muchas veces el débito se realiza cuando la cuenta monetaria de la entidad tiene saldo suficiente.

No se cuenta con un presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado con el cual se pueda prever ingresos y egresos futuros, o si se tendrá o no excedentes en efectivo para poder realizar inversiones. No se planifica de modo alguno si se tendrá la necesidad de adquirir financiamiento para la operación durante el año, puesto que esto último se determina de forma reactiva al ver en los estados de cuenta bancarios la falta de efectivo y se recurre a gestionar de forma acelerada el cobro de cuentas por cobrar o algún préstamo informal de parte del propietario a la empresa.

### 4.1.3 Liquidez y efectos de la misma dentro de la institución

La empresa tiene problemas de liquidez según el Gerente general y el contador general, para determinar si efectivamente es así y además poder evaluar el grado y las medidas a implementar para corregir tal situación en caso de ser positiva, se hace uso de las siguientes herramientas y se análisis los factores que la provocan:

a.) Por medio de las herramientas de ratios de liquidez mostrados en el cuadro 3 se detalla el grado de liquidez actual de la institución.

**FIGURA 1**

#### *RATIOS DE LIQUIDEZ ACTUALES*

*(Cifras en quetzales)*

<b>Liquidez</b>	<b><u>Año 2019</u></b>	<b><u>Año 2018</u></b>	<b><u>Año 2017</u></b>
$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	$\frac{2,817,408}{2,066,188}$	$\frac{2,193,245}{1,719,739}$	$\frac{2,004,599}{1,900,052}$
<b>Resultado</b>	<b>1.36</b>	<b>1.28</b>	<b>1.06</b>
<b>Prueba ácida</b>	<b><u>Año 2019</u></b>	<b><u>Año 2018</u></b>	<b><u>Año 2017</u></b>
$\frac{\text{Activos Corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	$\frac{2,817,408}{2,066,188}$	$\frac{2,193,245}{1,719,739}$	$\frac{2,004,599}{1,900,052}$
<b>Resultado</b>	<b>1.36</b>	<b>1.28</b>	<b>1.06</b>
<b>Razón de Tesorería</b>	<b><u>Año 2019</u></b>	<b><u>Año 2018</u></b>	<b><u>Año 2017</u></b>
$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios - cuentas por cobrar}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	$\frac{15,785}{2,066,188}$	$\frac{37,412}{1,719,739}$	$\frac{6,720}{1,900,052}$
<b>Resultado</b>	<b>0.01</b>	<b>0.02</b>	<b>0.0035</b>

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.*

En la Figura 1 ilustra los ratios de liquidez de la institución para los años 2019, 2018 y 2017. Por ser una empresa de servicios que no maneja inventario la prueba acida no resta ningún valor y este es igual a la razón corriente. La razón de tesorería muestra una carencia de efectivo para hacer frente a sus obligaciones corrientes.

Los resultados de los ratios actuales no mostraron señales críticas de falta de liquidez como el Gerente general y el contador aseguran tener. Únicamente la razón de tesorería que si muestra una falta considerable de efectivo al medir esta contra sus pasivos corrientes.

De modo que se realizó una inspección de los estados financieros, los cuales son base fundamental para estos cálculos y se determina que el rubro de “otras cuentas por cobrar” posee un saldo de Q. 1,632,323.82 por concepto de préstamos entre empresas del mismo dueño, pero no relacionadas y el cual no ha presentado movimiento desde hace 3 años y no se tiene estimaciones del cobro pronto de la misma, de modo que por su naturaleza debe ser un activo no corriente.

Esta es una situación que debe regularizarse a fin de que la información de análisis financiero sea adecuada a la planeación y el respectivo control de los flujos de efectivo de la institución, de modo que para fines de un correcto análisis de la liquidez de la institución se realiza el ajuste y se grafica el panorama actual de la institución con base a información contable adecuada, quedando los ratios de liquidez de la siguiente forma:

**FIGURA 2**

**RATIOS DE LIQUIDEZ DESPUÉS DE AJUSTE EN ACTIVOS CORRIENTES**

<b>Liquidez</b>	<b><u>Año 2019</u></b>	<b><u>Año 2018</u></b>	<b><u>Año 2017</u></b>
$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	$\frac{1,185,084}{2,066,188}$	$\frac{560,921}{1,719,739}$	$\frac{372,275}{1,900,052}$
<b>Resultado</b>	<b>0.57</b>	<b>0.33</b>	<b>0.20</b>
<b>Prueba ácida</b>	<b><u>Año 2019</u></b>	<b><u>Año 2018</u></b>	<b><u>Año 2017</u></b>

Activos Corrientes - Inventarios	=	1,185,084	560,921	372,275
Pasivos Corrientes		2,066,188	1,719,739	1,900,052
<b>Resultado</b>		<b>0.57</b>	<b>0.33</b>	<b>0.20</b>
<b>Razón de Tesorería</b>		<b>Año 2019</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2017</b>
Activo Corriente - Inventarios - cuentas por cobrar	=	15,785	37,412	6,720
Pasivos Corrientes		2,066,188	1,719,739	1,900,052
<b>Resultado</b>		<b>0.01</b>	<b>0.02</b>	<b>0.0035</b>

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.*

La figura 2 muestra los ratios de liquidez para el periodo histórico del estudio después de realizar ajustes a la cuenta de activos corrientes.

Después del ajuste la institución muestra señales inequívocas de falta de liquidez, mostrando que la empresa cuenta con Q 0.57 centavos por cada quetzal que debe en pasivos corrientes, la prueba acida muestra el mismo valor que la razón corriente dado que es una empresa de servicios y no maneja inventarios, la razón de tesorería señala un problema serio de falta de efectivo, donde se tiene apenas un centavo para hacer frente a cada quetzal en el pasivo corriente.

- b.) Un factor que contribuye a la falta de liquidez es que tiene competidores fuertes y no posee un plan de marketing ni de innovación en sus servicios, esto le genera una ausencia de una ventaja competitiva que se traduce en ventas bajas y una rentabilidad negativa y por consiguiente problemas de liquidez.
- c.) Otro factor es que posee deficiencias en operación, compras y administración; además; ciertos problemas con clientes.

Estos factores impulsan problemas de cobro y guardias de seguridad subcontratados con tiempo ocioso o con un alto costo de oportunidad, siendo esto síntomas de problemas con la gestión de los recursos que finalmente genera un bajo rendimiento como empresa y por consiguiente problemas de liquidez.

- d.) Dentro de los factores de iliquidez la institución tiene una política financiera arriesgada, con un exceso apalancamiento. ha obtenido financiamiento a corto plazo para operaciones a largo plazo y esto le ha generado insuficiente capacidad para devolver las deudas, lo que al final le genera más deuda, problemas de inversión y financiación y por consecuencia una falta de liquidez.
- e.) En el año 2017 y 2018 tuvo pagos excesivos de dividendos, inclusive obteniendo perdidas en el ejercicio 2018, esto propicio que la empresa tuviera nula autofinanciación pues los beneficios de años anteriores se repartieron, ocasionando la búsqueda de financiamiento con deuda creando más material para los problemas de liquidez actuales.

### **Efectos de la falta de liquidez**

Determinada la falta de liquidez en la institución se evalúa los efectos que esta genera dentro de los grupos de interés, tanto internos como externos, esto a manera de dejar plasmado dichos efectos para evaluar las respectivas practicas correctivas y se determina lo siguiente:

#### **Efecto en los empleados**

En relación con los empleados la falta de liquidez se ha traducido en atraso de pagos de incentivos laborales como viáticos, comisiones e inclusive salarios y también algo más serio como la inestabilidad laboral y riesgo de no obtener su pago de prestaciones que por ley tienen derecho.

Esto es observado por la reducción en el rubro de salarios, aumento de cuentas de pasivos corrientes como sueldos por pagar, comisiones por pagar y viáticos por pagar, además del crecimiento de pasivos laborales por pagar el cual se mantiene muy similar a la suma de sus provisiones en los años 2018 y 2019.

### **Efecto en los clientes**

La falta de liquidez provoca que los clientes tengan un servicio con calidad reducida, debido a la reducción de gastos operativos como el servicio a vehículos, equipo de computación, líneas telefónicas y atrasos a incentivos laborales que se traducen en un mal servicio y motivación para cambiar de proveedor.

Esto queda evidenciado con la reducción de las ventas que se observa en el cuadro 1, y que no existe un servicio de postventa que pueda dar retroalimentación. También se ve reflejado en la falta de fidelidad de clientes nuevos quienes solicitan servicios una única vez.

### **Efecto en los proveedores**

La falta de liquidez de la empresa evaluada, afecta a proveedores al haberse alargado el periodo de recuperación de su dinero, les crea inconformidad por no haber establecido esto bilateralmente, generando desinterés de prestar el servicio u ofrecer sus productos al no existir un incentivo de negocio.

Se evidencia ello en el aumento de las cuentas por pagar comerciales del año 2017 a 2018 a 2019. Y que la empresa ha perdido proveedores de elementos de seguridad (empresas de seguridad) quienes son un aliado estratégico. Además, existen convenios legales de pago con proveedores derivado de cuentas atrasadas y se tiene menos opciones de crédito comercial con proveedores habituales, quienes exigen pago en efectivo como condición de prestar servicios o precios más altos por el crédito extendido.

### **Efecto en los acreedores**

La situación actual de la empresa afecta a sus acreedores con retrasar el retorno del capital e intereses de los préstamos, financiamiento y factoraje otorgados.

El rubro de acreedores tanto a corto como a largo plazo tuvo un aumento considerable en el año 2018 y 2019 esto obedece a préstamos obtenidos, uso de factoraje y financiamiento por medio de tarjetas de crédito, tanto empresariales como personales del propietario. La reducción de estas cuentas no es acorde a las cuotas mensuales pactadas. Se observa gastos financieros elevados correspondientes a interés moratorios.

### **Efecto en los propietarios**

La falta de liquidez afecta a los propietarios con la suspensión de pago de dividendos, y hace peligrar su inversión en acciones si la empresa cae en insolvencia.

La cuenta patrimonio y utilidades retenidas paso a ser negativo en los últimos años por las pérdidas de operación en los años 2018 y 2019 a pagos de dividendos en el año 2017 e inclusive 2018 cuando se reportó pérdidas en el ejercicio.

## **4.2 Planificación y control de ventas y cobros**

Tomando en cuenta las ventas y los cobros son la piedra angular sobre la cual las empresas basan la obtención de efectivo y erogaciones de fondos necesarios para pago de salarios, costos y lo todo relacionado a su operación se analiza estos rubros.

Por lo anterior se efectúa una planificación de la siguiente manera:

### **4.2.1 Planificación de ventas**

Las ventas son una pieza clave dentro del éxito de cualquier empresa para poder planificar y controlar los flujos de efectivo, dentro del sector servicios se espera un crecimiento del 10% con relación al año 2020 debido a ser el sector servicios un importante factor en la determinación del PIB nacional.

Sumado a esto los servicios de seguridad poseen una demanda en el mercado guatemalteco lo cual es una señal de crecimiento Por último el año 2021 se espera una recuperación económica mundial por finalizar las cuestiones coyunturales actuales de la pandemia del covid-19.

La empresa objeto de estudio deberá crear un diferenciador en su servicio analizando su cadena de valor de modo que pueda mejorar en la calidad actual de los mismos, esto con el fin de retener a los clientes actuales, Además necesita un plan de ventas adecuado por medio de una gestión de marketing que le permita posicionarse un poco mejor dentro de un mercado amplio.

Si la empresa logra realizar esto se puede evitar el descenso de las ventas observado de 2017 a 2018 y 2019, y esperar que las mismas crezcan para 2021 en un porcentaje del 5%, basados en esto se planifican las ventas para el periodo 2021.

Para proyectar las ventas esperadas se detallan los servicios de seguridad que brinda la empresa y estos están divididos en la siguiente forma:

- a.) Servicios de custodio
- b.) Servicios de patrulla
- c.) Servicios de GPS.

A continuación, se muestra la proyección del incremento de ventas.

**TABLA 4**

*PROYECCIÓN DE VENTAS 2021 POR UNIDADES*

Descripción	Unidades 2019	5% de incremento	Unidades 2021
<b>Servicios de Custodio</b>			
1er Trimestre	2752	138	2890
2do Trimestre	3105	155	3260
3er Trimestre	3354	168	3522
4to Trimestre	3985	199	4184
<b>Total</b>			<b>13856</b>

<b>Servicios de Patrulla</b>			
1er Trimestre	85	4	89
2do Trimestre	99	5	104
3er Trimestre	105	5	110
4to Trimestre	113	6	119
<b>Total</b>			<b>422</b>
<b>Servicios de GPS</b>			
1er Trimestre	19	1	20
2do Trimestre	21	1	22
3er Trimestre	41	2	43
4to Trimestre	65	3	68
<b>Total</b>			<b>153</b>

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.*

En la tabla 4 se muestra el presupuesto de servicios prestados para el año 2021 partiendo del número de servicios prestados en el 2019, en el que al final se proyecta un total de servicios prestados de 13,856 de servicios de custodio, 422 de servicios de patrulla y 153 servicios de GPS.

Con base al presupuesto de ventas por servicio determinado para el 2021, se proyecta el presupuesto de ventas en quetzales para el año 2021, basado en los precios promedios de los servicios prestados los cuales son los siguientes:

- a.) Q 459.89 por servicio de custodio
- b.) Q 1,500.00 por servicio de Patrulla
- c.) Q 245.54 por servicio de GPS

Lo cual queda el presupuesto de ventas en quetzales de la siguiente forma:

TABLA 5

## PROYECCIÓN DE VENTAS EN QUETZALES PARA 2021

Descripción	Unidades 2021	Precio de venta	Ventas Totales
<b>Servicios de Custodio</b>			
1er Trimestre	2890	Q 459.89	Q 1,329,082.10
2do Trimestre	3260	Q 459.89	Q 1,499,241.40
3er Trimestre	3522	Q 459.89	Q 1,619,732.58
4to Trimestre	4184	Q 459.89	Q 1,924,179.76
<b>Total</b>			<b>Q 6,372,235.84</b>
<b>Servicios de Patrulla</b>			
1er Trimestre	89	Q 1,500.00	Q 133,500.00
2do Trimestre	104	Q 1,500.00	Q 156,000.00
3er Trimestre	110	Q 1,500.00	Q 165,000.00
4to Trimestre	119	Q 1,500.00	Q 178,500.00
<b>Total</b>			<b>Q 633,000.00</b>
<b>Servicios de GPS</b>			
1er Trimestre	20	Q 245.54	Q 4,910.80
2do Trimestre	22	Q 245.54	Q 5,401.88
3er Trimestre	43	Q 245.54	Q 10,558.22
4to Trimestre	68	Q 245.54	Q 16,696.72
<b>Total</b>			<b>Q 37,567.62</b>

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.*

El cuadro 2 tomando como base de su cálculo las ventas por servicio proyectados en el cuadro 1 y considerando los precios de cada tipo de servicio, muestra que para el año 2021 se proyectan ventas por un total de Q 7,042,803.46. Estas ventas son el principal rubro utilizado en la proyección de cobros para del año mismo año.

#### 4.2.2 Planificación de Cobros

La empresa cuenta con la política de 30 días de crédito para todos sus clientes, sin embargo, una buena práctica de financiamiento a corto plazo es el factoraje, y la empresa cuenta con un crédito abierto en un banco del sistema para el factoraje.

El costo financiero del factoraje es de 2% mensual, dentro de la planificación financiera se prevé solicitar esto en forma de estrategia financiera para recibir el cobro anticipado de la facturación del mes de enero 2021 y diciembre 2021. En este caso los cobros para el año 2021 pueden ser exactamente los mismos que se facturen en el año. Con esto proyectan los ingresos por cobros para el año 2021 utilizando las ventas establecidas en el cuadro 6, quedando de la siguiente forma:

**TABLA 6**

*PROYECCIÓN DE COBROS 2021*

<b>Descripción</b>	<b>Cobros 2021</b>	<b>2% Factoraje</b>	<b>Efectivo por cobros neto</b>
<b>Cobros por Custodios</b>			
1er Trimestre	Q 1,329,082.10	Q 8,860.55	Q 1,320,221.55
2do Trimestre	Q 1,499,241.40	Q -	Q 1,499,241.40
3er Trimestre	Q 1,619,732.58	Q -	Q 1,619,732.58
4to Trimestre	Q 1,924,179.76	Q 12,827.87	Q 1,911,351.89
<b>Total</b>			<b>Q 6,350,547.43</b>
<b>Cobros por Patrullas</b>			
1er Trimestre	Q 133,500.00	Q 890.00	Q 132,610.00
2do Trimestre	Q 156,000.00	Q -	Q 156,000.00
3er Trimestre	Q 165,000.00	Q -	Q 165,000.00
4to Trimestre	Q 178,500.00	Q 1,190.00	Q 177,310.00
<b>Total</b>			<b>Q 630,920.00</b>
<b>Cobros por GPS</b>			
1er Trimestre	Q 4,910.80	Q 32.74	Q 4,878.06
2do Trimestre	Q 5,401.88	Q -	Q 5,401.88
3er Trimestre	Q 10,558.22	Q -	Q 10,558.22
4to Trimestre	Q 16,696.72	Q 111.31	Q 16,585.41
<b>Total</b>			<b>Q 37,423.57</b>
<b>Cobro C/c actuales</b>	Q 485,456.00	Q -	<b>Q 485,456.00</b>
<b>Total Anual</b>			<b>Q 7,504,347.00</b>

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.*

En la tabla 6 se proyecta cobros para el año 2021 por un total de Q.7,504.347 con un costo de financiamiento por factoraje de Q 23,912.46, el cual se incurre en ellos para minimizar el impacto de la falta de liquidez mostrada en el cuadro 4. Y agilizar la obtención de Q.489,164 en el mes de enero y de Q 706,458 que serían trasladados para enero 2022.

### **4.3 Planificación de costos y gastos operativos**

#### **4.3.1 Planificación de costos operativos**

Se determinó en la situación actual de la empresa que su principal rubro de egresos es el de los costos de ventas, el cual por ser una empresa que presta servicios no está determinado por la compra de materia prima, sino está determinado por:

- a.) Subcontratación del servicio de seguridad
- b.) Viáticos pasajes y hospedajes.
- c.) Combustibles
- d.) Servicios de patrulla
- e.) Cuotas por agentes de seguridad

A criterio del contador de la institución los costos son un flagelo en la institución, rubro en el cual se han detectado fraudes que han elevado los costos de forma desmesurada, también existe un desperdicio de recursos en cuanto a combustibles, viáticos, pasajes, peajes y el manejo del personal de empresas de seguridad que se encuentra destacado en la institución, y muchas veces a pesar de la reducción de ventas mensuales los costos no disminuyen, siendo esto una señal a considerar.

Luego de establecer las ventas de la institución y la forma adecuada de su planificación, se debe comprender que para que la empresa objeto de estudio pueda generar los resultados esperados no solo tiene que generar ventas, por lo tanto, se debe poder planificar y controlar de manera adecuada también los costos y gastos de la institución.

La reducción de costos logrará minimizar por consiguiente las salidas de efectivo y también dará a la empresa la oportunidad de crear estrategias en busca de una ventaja competitiva.

Para efectos de la planificación se hace la determinación de los costos estándar de los servicios que actualmente presta la institución a fin de aumentar el margen bruto y poder establecer un porcentaje que pueda medir si existe o no un sobregiro en los costos, los cuales deberán aumentar o descender en forma proporcional a las ventas.

TABLA 7

## DETERMINACIÓN DEL PORCENTAJE DE COSTOS ACTUAL

Estado de Resultados Integrales

Del 01 al 31 de diciembre de 2019

(Cifras Expresadas en quetzales)

Descripción	2019	Análisis Vertical
<b><u>Ingresos</u></b>		
Ventas de Servicio de Custodia	6,068,911	90.48%
Ventas de Servicio de Patrulla	602,587	8.98%
Ventas de Servicios de GPS	35,868	0.53%
Total de ventas	6,707,367	
Otros Ingresos	1,450	
<b>Total Ingresos</b>	<b>6,708,817</b>	
<b><u>Egresos</u></b>		
Viáticos, pasajes y hospedajes	733,753	10.94%
Subcontratación	631,945	9.42%
Costos de patrulla	215,549	3.21%
Servicio de monitoreo GPS	6,650	0.10%
Cuotas por custodios	2,956,972	44.08%
Total de Costo de ventas	4,544,869	67.74%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,163,948</b>	

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.*

La Tabla 7 muestra que los costos operativos representan un 67.64% del total de sus ingresos brutos.

Dado que los costos son un rubro importante a tomar en cuenta en la planificación de flujos de efectivo y con la finalidad de crear una estrategia de reducción y control de esto se estandariza los costos de servicio por medio de un porcentaje.

Se determinó la integración del costo para cada tipo de servicio prestado, tomando en consideración la ruta de servicio más larga y con un promedio de 24hrs de duración, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**FIGURA 3**

*DETERMINACIÓN DE COSTOS ESTÁNDAR PARA UN SERVICIO DE CUSTODIO*

CUSTODIO (ida y vuelta)		ORIGEN GUATEMALA	
		Destino	Santo Tomas
		Kilómetros	608
		Horas	24
<b>GASTOS DIRECTOS</b>	Cuota por custodio	Q	154.11
	Viáticos	Q	30.00
	Pasajes (2 de cada 10 viajes)	Q	20.00
	Hospedaje (1 de cada 10 viajes)	Q	4.00
	Recogerlo en horario nocturno (2 d	Q	13.00
<b>GI</b>	Supervisión	Q	15.78
	Monitoreo	Q	11.68
<b>Tarifa:</b>		<b>Q 450.89</b>	<b>Costo: Q 248.57</b>
Costo Variable Fijo		Q 181.57	40.27%
Costo Variable Real		Q 67.00	14.86%
		<b>% de costos totales</b>	<b>55.13%</b>
		<b>% Utilidad Bruta</b>	<b>44.87%</b>

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.*

La Figura 3 muestra que el costo estándar para un servicio de custodio es de Q 248.57 lo cual representa el 55.13% del precio del mismo.

FIGURA 4

## DETERMINACIÓN DE COSTOS ESTÁNDAR PARA UN SERVICIO DE GPS

GPS (ida y vuelta)		ORIGEN GUATEMALA	
		Destino	Santo Tomás
		Kilómetros	608
		Horas	24
<b>GASTO DIRECTOS</b>	Salarios + cuota Pat. Igss + P;	Q59.74	
	Servicio de Localización	Q3.65	
	Depreciación GPS	Q0.74	
<b>GI</b>	Instalación / Desinstalación	Q65.00	
	Supervisión	Q15.78	
<b>Tarifa:</b>	<b>Q 245.54</b>	<b>Costo:</b>	<b>Q144.91</b>
	Costo Variable Fijo	Q 79.91	32.54%
	Costo Variable Real	Q 65.00	26.47%
<b>% de costos totales</b>			<b>59.02%</b>
<b>% Utilidad Bruta</b>			<b>40.98%</b>

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.

La figura 4 muestra que el costo estándar para un servicio de GPS es de Q 144.91 lo cual representa el 59.02% del precio del mismo.

FIGURA 5

## DETERMINACIÓN DE COSTOS ESTÁNDAR PARA UN SERVICIO DE PATRULLA

PATRULLA (ida y vuelta)		ORIGEN GUATEMALA	
		Destino	Santo Tomas
		Kilómetros	608
		Horas	24
MOD	Cuota de patrullero	Q165.62	
	Costo Custodio de Refuerzo	Q154.11	
	Tarifa de viatico a Patrullero	Q665.00	
GASTOS DIRECTOS	Depreciación de Patrulla	Q19.42	
	Llantas Patrulla (4 llantas anuales)	Q4.93	
	Repuestos y Reparaciones Patrulla	Q40.25	
	Impuesto de Circulación	Q1.79	
	Depreciación de GPS	Q0.68	
	Servicio de Celular	Q12.29	
	Servicio de Localización	Q3.65	
GI	Supervisión	Q15.78	
	Monitoreo	Q11.68	
<b>Tarifa: Q 1,500.00</b>		<b>Costo: Q 1,095.19</b>	
	Costo Variable Fijo Q	430.19 28.68%	
	Costo Variable Real Q	665.00 44.33%	
		<b>% de costos totales 73.01%</b>	
		<b>% Utilidad Bruta 26.99%</b>	

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.

La Figura 5 muestra que el costo estándar para un servicio de patrulla es de Q 1,095.19 lo cual representa el 73.01% del precio del mismo.

Determinado los costos estándar para cada tipo de servicio que presta la empresa, se puede medir los costos de producción para la institución.

En consecuencia, se puede planificar de flujos de efectivo, medir con mejor eficiencia, y tomar decisiones oportunas relacionadas a las varianzas que se detecten.

Se procede a crear una proyección de los costos correspondientes para el año 2021 partiendo de datos actuales.

**TABLA 8**

*PROYECCIÓN DE COSTOS PARA EL AÑO 2021*

<b>Descripción</b>	<b>Unidades 2021</b>	<b>Costos Estándar</b>	<b>Costo 2021</b>
<b>Servicios de Custodio</b>			
1er Trimestre	2890	Q 248.57	Q 718,367.30
2do Trimestre	3260	Q 248.57	Q 810,338.20
3er Trimestre	3522	Q 248.57	Q 875,463.54
4to Trimestre	4184	Q 248.57	Q 1,040,016.88
Total			Q 3,444,185.92
<b>Servicios de Patrulla</b>			
1er Trimestre	89	Q 1,095.19	Q 97,471.91
2do Trimestre	104	Q 1,095.19	Q 113,899.76
3er Trimestre	110	Q 1,095.19	Q 120,470.90
4to Trimestre	119	Q 1,095.19	Q 130,327.61
Total			Q 462,170.18
<b>Servicios de GPS</b>			
1er Trimestre	20	Q 144.91	Q 2,898.20
2do Trimestre	22	Q 144.91	Q 3,188.02
3er Trimestre	43	Q 144.91	Q 6,231.13
4to Trimestre	68	Q 144.91	Q 9,853.88
Total			Q 22,171.23
<b>Total de costo anual</b>			<b>Q 3,928,527.33</b>

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.*

El cuadro 12 muestra el costo para el año 2021 a partir de los costos estándar establecidos en los cuadros 9,10 y 11, dando como resultado un costo total de Q 3,928,527.33

#### 4.3.2 Planificación de gastos operativos

En cuanto a los gastos operativos se espera producto de la inflación y al poco poder de negociación con proveedores que tiene actualmente la institución, estos aumenten un 5% para el año 2021 con relación al año 2019. Por lo que se realiza la proyección de los mismos en el cuadro 13.

**TABLA 9**

#### *PROYECCIÓN DE GASTOS DE OPERACIÓN PARA EL AÑO 2021*

*(Cifras en Quetzales)*

<b>Gastos de Operación</b>	<b>2,019</b>	<b>2,021</b>
Comisiones Supervisión	16,396	17,216
Comisiones Monitoreo	6,000	6,300
<b>Total Gastos de venta</b>	<b>22,396</b>	<b>23,516</b>
Sueldos y Salarios	189,055	198,507
Pasivos Laborales	59,425	62,396
Cuotas patronales IGSS	24,244	25,456
Alquileres de Bases	90,348	94,865
Energía Eléctrica Bases	5,976	6,275
Agua Potable Bases	3,360	3,528
Depreciaciones	194,985	204,734
Internet Bases	12,000	12,600
Gastos Vehículos	24,691	25,926
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>704,393</b>	<b>739,613</b>
Sueldos y Salarios	381,340	400,407
Pasivos Laborales	105,370	110,639
Bonificación Incentivo	84,986	89,236

Comisiones	146,913	154,259
Cuotas patronales IGSS	47,894	50,289
Alquileres	69,750	73,238
Energía Eléctrica	6,792	7,132
Agua Potable	3,423	3,594
Útiles de Limpieza	7,044	7,396
Papelería y Útiles	21,044	22,096
Servicio de Internet	12,684	13,318
Teléfono	38,980	40,928
Servicio de Celulares	91,020	95,571
Otros Gastos	139,589	146,569
Gastos Financieros	387,144	406,501
Seguros y Fianzas personal	3,022	3,173
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>1,546,995</b>	<b>1,624,345</b>
<b>Total de gastos de operación</b>	<b>2,273,785</b>	<b>2,387,474</b>

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.

La tabla 9 muestra el total de gastos operativos esperados para el año 2021 con un incremento del 5% a partir de los reportados en el año 2019.

#### 4.3.2 Flujo de efectivo proyectado

El flujo de efectivo proyectado permite a una institución tener una referencia clara y visual de las entradas y salidas netas de efectivo que realizara durante un periodo determinado, estos además facilitan información de capacidad para pagar las obligaciones adquiridas y medir la liquidez futura de la misma. De modo que es una herramienta indispensable para conocer el estado de la empresa a un futuro y con ello poder establecer si es necesaria la búsqueda de financiamiento externo o una planeación de los excedentes de efectivo que puedan resultar.

En caso que se necesite este financiamiento se contará con la ventaja de poder establecer los plazos del préstamo y la disponibilidad de pago del mismo reduciendo con esto los gastos financieros del mismo y anticipando con antelación a problemas operativos que puedan surgir por la falta de efectivo.

En caso de que existan excedentes de efectivo se puede determinar un mínimo de efectivo que debe existir dentro de la caja de la institución y el resto podrá utilizarse para crear algún tipo de inversión que pueda generar ingresos a un futuro, o en su defecto crear un plan de renovación de activos que puedan agregar valor agregado a los clientes en los servicios prestados.

Dentro de la planificación se prevé que la empresa pueda trasladar el saldo actual de Q.998,548 en el rubro "otras cuentas por pagar" dentro del pasivo corriente, a la cuenta documentos por pagar a largo plazo, esta negociación permitirá poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo para el año 2021 por medio de un costo de financiamiento, el cual se muestra en anexo 2.

Con la información proyectada anterior relacionada a las ventas y posteriores ingresos por cobros, así como la proyección de los gastos para el año 2021 y la negociación de deuda corriente hacia no corriente, es posible proyectar los flujos de efectivo para el año 2021 de la siguiente forma:

TABLA 10

## PROYECCIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO PARA EL AÑO 2021

(Cifras en quetzales)

DESCRIPCION	TRIMESTRES AÑO 2021			
	1	2	3	4
<b>Ingresos de Operación</b>				
Ingresos de Operación	1,943,165.61	1,660,643.28	1,795,290.80	2,105,247.30
<b>Sub-total</b>	<b>1,943,165.61</b>	<b>1,660,643.28</b>	<b>1,795,290.80</b>	<b>2,105,247.30</b>
<b>(-) Egresos de Operación</b>				
Costos de producción	818,737.41	927,425.98	1,002,165.57	1,180,198.37
Gastos de Operación	506,848.51	596,700.50	600,680.00	683,245.04
<b>Sub-total</b>	<b>1,325,585.92</b>	<b>1,524,126.48</b>	<b>1,602,845.57</b>	<b>1,863,443.41</b>
<b>(=) TOTAL DE FLUJO OPERATIVO</b>	<b>617,579.69</b>	<b>136,516.80</b>	<b>192,445.23</b>	<b>241,803.89</b>
<b>(-) Otros Egresos</b>				
Impuestos ISO	-	14,674.93	16,606.43	17,952.91
Impuesto sobre la Renta	45,425.13	45,425.13	45,425.13	45,425.13
Impuestos IVA	88,400.50	90,748.00	89,489.00	89,236.68
Intereses sobre prestamos	89,119.27	86,658.02	84,046.12	81,274.35
Pago Capital Prestamos	40,211.26	42,672.51	45,284.41	48,056.18
<b>Sub-total</b>	<b>263,156.16</b>	<b>280,178.59</b>	<b>280,851.10</b>	<b>281,945.25</b>
<b>(=) Sub-total</b>	<b>354,423.53</b>	<b>(143,661.79)</b>	<b>(88,405.87)</b>	<b>(40,141.36)</b>
(+) Saldo Inicial de Caja	-	354,423.53	210,761.74	122,355.87
<b>(=) Saldo Final de Caja</b>	<b>354,423.53</b>	<b>210,761.74</b>	<b>122,355.87</b>	<b>82,214.52</b>
(-) Saldo Mínimo de Efectivo	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
<b>Saldo Efectivo Excedente</b>	<b>304,423.53</b>	<b>160,761.74</b>	<b>72,355.87</b>	<b>32,214.52</b>

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.

La tabla 10 muestra la proyección que se espera tener de flujos de efectivo por medio de un flujo de caja, el cual determina que no es necesario la búsqueda de más financiamiento externo para cubrir su operación para el año 2021.

#### **4.4 Propuesta de implementación de sistema de planificación y control de flujos de efectivo para empresas que prestan servicio de coordinación de seguridad privada.**

Luego de realizar la planificación de los flujos de efectivo y haber analizado la información financiera que lo compone de detectaron áreas en las cuales se puede tener beneficios importantes, como lo son la reducción considerable de costos y un aumento del margen bruto. Al establecer por medio de costos estándar se puede establecer un porcentaje cual es una guía para el control de los mismos.

En este capítulo se analiza los resultados más importantes de la planificación y control de flujos de efectivo de una empresa de coordinación de seguridad privada y de la propuesta de su implementación a la institución.

##### **4.5.1 Resultados**

Al implementar la planificación y control de flujos de efectivo a una empresa de coordinación de servicios de seguridad privada se logra resultados que se detallan a continuación:

- a.) Disminución de costos directos
- b.) Corrección de contabilización errónea
- c.) Mejoramiento de ratios de liquidez
- d.) Planificación adecuada del uso del efectivo
- e.) Disminución en tiempo de elaboración de planificación

##### **Disminución de costos directos**

Los costos de las empresas de seguridad de coordinación son relativamente altos, y es necesario tener un sistema de costo con el cual se pueda evaluar y medir de forma ordenada los aumentos o disminuciones de sus costos productivos.

La empresa tiene actualmente costos elevados de los cuales no existe un sistema con el cual se pueda medir si estos corresponden efectivamente de forma coherente con los servicios que presta la empresa, de modo que estimando esto por medio de un costo estándar por cada tipo de servicio se obtiene un porcentaje que corresponde efectivamente a las ventas que se efectúen mes a mes, proveyendo las bases para las tomas de decisiones financieras correspondientes y creando un método de control de estos al poder comparar las varianzas que resulten.

Para evidenciar la mejora en los costos se realiza el cuadro comparativo

TABLA 11

**ANÁLISIS VERTICAL DE REDUCCIÓN DE COSTOS**

(Cifras en Quetzales)

<u>Descripción</u>	<u>2021</u>	<u>2019</u>	<u>Variación</u>	<u>%</u>
	(a)	(b)	(a-b)	-
<b><u>Ingresos</u></b>				-
Ventas	7,042,803	6,707,367	335,437	5%
Otros Ingresos	-	1,450	(1,450)	0%
Total Ingresos	<b>7,042,803</b>	<b>6,708,817</b>	<b>333,987</b>	5%
(-) Costo de ventas	3,928,527	4,544,869	(616,341)	-16%
Utilidad Bruta	<b>3,114,276</b>	<b>2,163,948</b>	<b>950,328</b>	31%

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis

En cuadro 15 se puede observar que los costos de la empresa para el año 2021 según este sistema se pueden reducir en un 16% que representa Q 616,341.00 en comparación con el año 2019. Además, permite un control específico de los mismos.

**Corrección de contabilización errónea**

Se establece que un rubro importante de cuentas por cobrar a una compañía no relacionada no es por naturaleza una cuenta por cobrar corriente, dado que no ha sufrido movimiento en 3 años debe ser un activo no corriente. El realizar esta corrección permitirá a la institución que sus ratios de liquidez muestren datos acordes a la realidad de la empresa y permitan tomar acciones necesarias para mejorar su liquidez. Dicha corrección puede apreciarse en el anexo 1.

### **Mejoramiento de ratios de liquidez**

Se establece que para una adecuada planeación del efectivo y mejoramiento considerable de los ratios de liquidez de la empresa para el año 2021, es una buena estrategia el consolidar pasivos corrientes que han caído en impagos a un préstamo a largo plazo que lograra trasladar las responsabilidades al pasivo no corriente por medio de un costo financiero.

Se realizó la tabla de amortización de la nueva deuda, basado en datos actuales de los documentos a largo plazo que en la actualidad posee la empresa, y en los cuales el Gerente general asegura poder conseguir financiamiento hasta por un millón más.

Los datos son del 2% mensual de intereses con una renta de Q 43,110.18, lo cual se muestra en el anexo 01.

### **Planificación adecuada del uso del efectivo**

Al elaborar la planificación de flujos de efectivo por medio de la proyección de caja para el año 2021 se logró evidenciar que la institución puede generar flujos de caja positivos de modo que pueda incluso contar con una política de disponibilidad de efectivo mínima permitida de Q 50,000.00 para cada trimestre, cosa que actualmente no se tiene y esto genera que se tenga un ratio de tesorería más alto.

Esta planificación además muestra que se podrá tener un saldo excedente de efectivo al final del año, el cual podrá ser utilizado a forma de reinversión dentro de la misma institución, o bien para la reinversión en marketing a fin de ganar más cuota de mercado.

Se logra verificar gracias al flujo de caja proyectado para el año 2021 que los costos financieros provenientes de consolidar deudas de pasivo a corto plazo y trasladarlas a pasivo a largo plazo, no constituyen una carga excesiva para el flujo operacional, y se puede hacer frente a los pagos de intereses y abonos a capital de la deuda para un ordenamiento financiero.

### **Disminución en tiempo de elaboración de planificación**

La utilización de una planificación financiera de flujos de efectivo mejora las estrategias del uso de efectivo que se utilizan actualmente y crea herramientas visuales que permiten un control de las variaciones que se den fuera de la planificación de flujos de efectivo o en las políticas del manejo del efectivo que determine la alta dirección de la empresa. Por el contrario, al carecer de una planificación de flujos de efectivo crea situaciones donde no se puede controlar efectivamente el desembolso del mismo, principalmente en los costos de servicio, haciendo que estos se eleven ya sea voluntaria o involuntariamente. Una planificación por el contrario hará que cada departamento se alinee con los criterios establecidos y aplique las políticas establecidas dentro de la misma.

En la anterior discusión de resultados como parte inicial se verifico la información financiera de la entidad dado que esta es parte fundamental para una planeación financiera de flujos de efectivo. La evaluación de los datos contables refleja problemas financieros de importancia relativa, pues existe poco efectivo y cuentas por cobrar los cuales son parte del activo corriente que mide la liquidez de una institución, también propone correr un ajuste a una cuenta de préstamos a empresas del dueño de la empresa la cual está generando información distorsionada dentro de los estados financieros y no permite el análisis correcto de la liquidez. Se verifican las políticas de ingreso y egreso de efectivo las cuales en esencia son determinadas a criterio del gerente general, también se verifico cuáles son los efectos de la falta de liquidez en los grupos de interés de la institución y como esta está afectándoles, determinando por medio del análisis financiero que cuentas contables reflejan tales inconvenientes.

Se planifico las ventas para el periodo 2021 basados en análisis del sector y acciones a tomar para modificar las tendencias actuales de decrecimiento de ventas, también se creó un control de costos estándar para medir el porcentaje de costos y estos estén en concordancia con las alzas o bajas de las ventas, también se proyectó los egresos de efectivo por medio de los gastos operativos y administrativos y con esto completado se puedo crear el flujo de efectivo proyectado. Al finalizar se puedo completar una propuesta de implementación de un sistema de planificación y control de flujos de efectivo acorde a una empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada en Guatemala.

## 5. CONCLUSIONES

1. Una planificación de flujos de efectivo acorde a una empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada en Guatemala es aquella que permite cuantificar las necesidades de efectivo. Ayuda a reducir impactos financieros que se producen en el uso del mismo, y facilita estrategias para el uso eficiente y oportuno del efectivo.
2. Para crear una planificación de flujos de efectivo que fuese acorde a una empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada se debe conocer la situación actual de la empresa en relación a sus políticas y planes. Así mismo conocer su situación financiera. Hecho esto se determinan y plasman las oportunidades de eficientizar el uso del efectivo por medio de un plan financiero.
3. Un análisis de las políticas del ingreso y egreso de efectivo, y su correcta ejecución dentro de la planeación estratégica de flujos de efectivo de la institución determinó que no existen políticas claras y escritas sobre el uso del efectivo. Esto no permite comunicar los objetivos relacionados al efectivo a los departamentos que tienen vinculación con el mismo.
4. La falta de liquidez en la institución afecta seriamente a los grupos de interés de la empresa. Una planificación de los flujos de efectivo permite determinar que los ratios de liquidez no muestran adecuadamente la situación de liquidez al poseer una cuenta de Q 1,632,323.82. Se debe reclasificar de activos corrientes a activos no corrientes, con el fin de mostrar ratios adecuados.
5. Una correcta planificación de flujos de efectivo permite una ejecución del efectivo adecuada para la toma de decisiones gerenciales y financieras. Permite una reducción de costos del 16%, y un ahorro de Q.616,341.00

6. La administración financiera permite visualizar la misión y visión de la entidad y crear estrategias concretas que permitan medir el desempeño de estas basadas en información contable adecuada. Para lograr esto hace uso de los flujos de efectivo y ratios de liquidez. Así mismo revelan problemas financieros o información distorsionada en los estados financieros.
  
7. El mercado de la seguridad privada en Guatemala posee alta demanda debido a la inseguridad del país. Una empresa de coordinación de servicios de seguridad privada con una adecuada y eficiente planificación y control de flujos de efectivo puede obtener mucho más cuota de mercado.
  
8. La utilización de una planificación y control de flujos de efectivo permite reducir el tiempo en la gestión de los ingresos y egresos de efectivo. Proporciona herramientas visuales que apoyan y facilitan la gestión de variaciones y detección de oportunidades de mejora.

## 6. RECOMENDACIONES

1. Una empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada en Guatemala debe contar con una planificación de flujos de efectivo que les permita cuantificar las necesidades de efectivo, y les ayude a reducir impactos financieros que se producen en el uso del mismo. Que les facilite estrategias para el uso eficiente y oportuno del efectivo.
2. Al crear una planificación de flujos se debe analizar y determinar la situación actual y financiera de la misma. Con el objetivo de poder plasmar sus oportunidades de mejora y eficientizar el uso del efectivo por medio del plan financiero.
3. Definir de forma escrita y clara sus políticas del ingreso y egreso de efectivo. Esto permitirá comunicar los objetivos relacionados al uso del efectivo a los distintos departamentos que están relacionados con el mismo.
4. Reclasificar la cuenta de otras cuentas por cobrar ubicada en el activo corriente por Q1,632,323.82 hacia el activo no corriente. Por su naturaleza de cuenta a largo plazo hace que se muestre de forma adecuada la liquidez de la empresa. Hecho esto se podrá tomar medidas correctivas que minimicen los efectos negativos que la falta de liquidez genera en los grupos de interés de la empresa.
5. Adoptar la planificación de flujos de efectivo que permita una ejecución adecuada del uso del efectivo. Así mismo que permita la toma de decisiones gerenciales y financieras que ayuden en una reducción de costos eventuales durante su ejecución.

6. Tomar el tiempo necesario en la administración financiera y que esta permita visualizar la misión y visión de la entidad para crear estrategias medibles. Esto se logra por medio de del uso de los flujos de efectivo y ratios de liquidez. Estos podrán revelar problemas financieros y detectar información distorsionada en los estados financieros.
  
7. Aprovechar que el mercado de la seguridad privada en Guatemala posee alta demanda debido a la inseguridad del país. Logrando una adecuada y eficiente planificación y control de flujos de efectivo se puede obtener más cuota de mercado.
  
8. Lograr reducir el tiempo en la gestión de los ingresos y egresos de efectivo por medio de herramientas visuales. Estas apoyan y facilitan la gestión de del efectivo y revelan variaciones y detectan las oportunidades de mejora. Una de estas herramientas son las proyecciones de flujo de efectivo.

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. Alatrística del Aguila, L. D. (2019). *Mejora en la coordinación y comunicación de la dirección general de gestión descentralizada y sus unidades orgánicas del ministerio de educación*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
2. Altuve G., J. G. (2016). Energía financiera. *Redalyc.org*, 11.
3. Banco de Guatemala. (2018). *Producto Interno Bruto Trimestral*. Guatemala.
4. Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 6.
5. Bonifaz Villar, C. D. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Estado de México: Red tercer milenio S.C.
6. Burbano Pérez, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las ciencias*, 10.
7. Callejón Gil, Á., Cisneros Ruiz, A. J., Diéguez Soto, J., & Fernández Gámez, M. Á. (2017). *Estado de Flujos de Efectivo, Elaboración e Interpretación*. 2017: Editorial Pirámide.
8. Caro, N. P., Guardiola, M., & Flores, L. C. (2018). Los ratios contables para describir y diagnosticar empresas que presentan signos de vulnerabilidad financiera en mercados latinoamericanos. *revistas bibdigital uccor*, 66.
9. Chávez Larios, J. A., Ríos Silva, L. O., & Magaña Escoto, M. A. (2013). El Proceso Administrativo Ampliado con enfoque en Intervención Organizacional, un modelo de mejora continua en MyPES (Diagnóstico). *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 17.
10. Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M., & Huarte Galbán, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: Esic Editorial.

11. Consejo IASC. (Enero de 2016). Norma Internacional de contabilidad No. 7. *NIC 7*.
12. David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson.
13. García Santillán, A. (2013). *Administración Financiera I*. México: CIEA.
14. Garrido Miralles, P., & Íñiguez Sanchez, R. (2017). *Análisis De Estados Contables, Elaboración e Interpretación De La Información Financiera*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
15. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración financiera*. Mexico: Pearson.
16. González Pascual, J. (2016). *Análisis de la empresa a través de su información económico-einanciera, Fundamentos teoricos y aplicaciones*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
17. Haro de Rosario, A., & Rosario Díaz, J. F. (2017). *Gestión Financiera*. Almería, España: Editorial Universidad de Almería.
18. Haydee Melo, B. (2017). *Análisis Financiero*. Bogotá, Colombia: Fondo editorial Areandino.
19. Hernández Mendoza, J. M., & Hernández Mendoza, S. L. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Escuela Superior Atotonilco de Tula, 2*.
20. Ministerio de Educación Cultura y Deportes de España. (2010). *Sector Servicios*.
21. Montaña Ampuero, V. I. (2013). *Analisis y planificacion financiera*. Universidad de los lagos.
22. Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014). *Planeación Financiera*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

23. Pardo Arevalo, M. C. (2020). *Aplicación del estado de flujo de efectivo (NIC 7), de la empresa universitaria ejercicio económico 2018-2019*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
24. Parra Jeniree, L. J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 17.
25. Rondi, G. R., Galante, M. J., Casal, M., & Gómez, M. (2017). Reflexiones sobre el estado de flujo de efectivo e ideas para su presentación por el método directo. *Dialnet*, 23.
26. Rubio Misas, M., & Fernández Moreno, M. (2016). Análisis de la solvencia de las mutualidades de previsión social. *Revista de estudios regionales*, 25.
27. Salas Mejías, C. F. (2017). Análisis de solvencia a partir del estado de flujo de efectivo de empresas en Chile. *Universidad de Biobío*, 70.
28. Socías Salva, A. (2017). *Contabilidad Financiera, El Plan General De Contabilidad*. Madrid, España: Ediciones Piramide.
29. Socías Salva, A., Horrach Rosselló, P., Jover Arbona, G., Herranz Bascones, R., & Lull Gilet, A. (2017). *Contabilidad Financiera, El Plan General De Contabilidad*. Madrid, España: Ediciones Piramide.
30. Somoza López, A. (2018). *Análisis de estados financieros consolidados*. Madrid, España: Grupo Anaya, S.A.
31. Soto, R. V. (2013). *Estado de Flujo de Efectivo*. Inter Sedes.
32. Vásquez Urbina, W. E., Mairena Blandón, M. J., & Riverea Zeledón, A. K. (2019). *Funcionamiento del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la Empresa Hard Bar, en la ciudad de Estelí, en el periodo 2017-2018*. Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

## 8. ANEXOS

## Anexo 1

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INTEGRAL DESPUÉS DE AJUSTES

Estados de Situación financiera Integral Del 01 al 31 de diciembre de cada año (Cifras expresadas en quetzales)							
Descripción	Año 2019	%	Año 2018	%	Año 2017	%	
<b>Activo</b>							-
<b>Activo Corriente</b>							
Efectivo y equivalentes	Q 15,785	0%	37,412	1%	6,720	0%	
Cuentas por cobrar	485,456	15%	450,545	16%	191,591	7%	
Otras cuentas por cobrar	683,843	21%	72,964	3%	173,965	6%	
Total del activo corriente	1,185,084		560,921		372,275		
<b>Activo No Corriente</b>							
Inversión	0	0%	3,000	0%	13,000	0%	
Activos fijos	464,398	14%	659,383	23%	854,368	29%	
Otros activos	1,660,123	50%	1,660,123	58%	1,660,123	57%	
Total del activo no corriente	2,124,521		2,322,506		2,527,491		
<b>Total del activo</b>	<b>Q 3,309,605</b>	<b>100%</b>	<b>2,883,427</b>	<b>100%</b>	<b>2,899,766</b>	<b>100%</b>	
<b>Pasivo y Patrimonio de los Accionistas</b>							-
<b>Pasivo Corriente</b>							
Cuentas por pagar	Q 985,455	30%	1,061,455	37%	1,261,790	44%	
Otras cuentas por pagar	998,548	30%	616,199	21%	616,199	21%	
Impuestos por pagar	82,185	2%	42,085	1%	22,064	1%	
Total del pasivo corriente	2,066,188		1,719,739		1,900,052		
<b>Pasivo No Corriente</b>							

Prov. Indemnizaciones	667,617	20%	605,052	21%	542,487	19%
Documentos por pagar LP	874,998	26%	747,998	26%	247,998	9%
<b>Patrimonio de los Accionistas</b>						
Capital autorizado	200,000	6%	200,000	7%	200,000	7%
Utilidades no distribuidas	-499,198	-	-389,361	-	9,229	0%
	15%		14%			
<b>Total del pasivo y patrimonio</b>	<b>Q 3,309,60</b>	<b>100</b>	<b>2,883,42</b>	<b>100</b>	<b>2,899,76</b>	<b>100</b>
	<b>5</b>	<b>%</b>	<b>7</b>	<b>%</b>	<b>6</b>	<b>%</b>

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.

## Anexo 2

### TABLA DE AMORTIZACIÓN PROYECTADA

Proyección Financiamiento				
TABLA DE AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTO				
<b>Acceptor:</b>	Luis Miranda	<b>Renta Mensual:</b>	Q43,110.18	
<b>Saldo Inicial:</b>	Q 1,498,548.00	<b>Tasa de Interés Mensual:</b>	2%	
<b>Intereses:</b>	Calculados sobre saldos	<b>Cuotas:</b>	60	
CUOTA	RENTA	CAPITAL	INTERESES	SALDO
0				1,498,548.00
1	43,110.18	13,139.22	29,970.96	1,485,408.78
2	43,110.18	13,402.00	29,708.18	1,472,006.78
3	43,110.18	13,670.04	29,440.14	1,458,336.74
4	43,110.18	13,943.44	29,166.73	1,444,393.30
5	43,110.18	14,222.31	28,887.87	1,430,170.98
6	43,110.18	14,506.76	28,603.42	1,415,664.23
7	43,110.18	14,796.89	28,313.28	1,400,867.33
8	43,110.18	15,092.83	28,017.35	1,385,774.50
9	43,110.18	15,394.69	27,715.49	1,370,379.81
10	43,110.18	15,702.58	27,407.60	1,354,677.23
11	43,110.18	16,016.63	27,093.54	1,338,660.60
12	43,110.18	16,336.97	26,773.21	1,322,323.63
13	43,110.18	16,663.70	26,446.47	1,305,659.93
14	43,110.18	16,996.98	26,113.20	1,288,662.95
15	43,110.18	17,336.92	25,773.26	1,271,326.03
16	43,110.18	17,683.66	25,426.52	1,253,642.37
17	43,110.18	18,037.33	25,072.85	1,235,605.04
18	43,110.18	18,398.08	24,712.10	1,217,206.97
19	43,110.18	18,766.04	24,344.14	1,198,440.93
20	43,110.18	19,141.36	23,968.82	1,179,299.57

21	43,110.18	19,524.19	23,585.99	1,159,775.38
22	43,110.18	19,914.67	23,195.51	1,139,860.71
23	43,110.18	20,312.96	22,797.21	1,119,547.75
24	43,110.18	20,719.22	22,390.96	1,098,828.53
25	43,110.18	21,133.61	21,976.57	1,077,694.92
26	43,110.18	21,556.28	21,553.90	1,056,138.64
27	43,110.18	21,987.40	21,122.77	1,034,151.24
28	43,110.18	22,427.15	20,683.02	1,011,724.08
29	43,110.18	22,875.70	20,234.48	988,848.39
30	43,110.18	23,333.21	19,776.97	965,515.18
31	43,110.18	23,799.87	19,310.30	941,715.30
32	43,110.18	24,275.87	18,834.31	917,439.43
33	43,110.18	24,761.39	18,348.79	892,678.04
34	43,110.18	25,256.62	17,853.56	867,421.43
35	43,110.18	25,761.75	17,348.43	841,659.68
36	43,110.18	26,276.98	16,833.19	815,382.69
37	43,110.18	26,802.52	16,307.65	788,580.17
38	43,110.18	27,338.57	15,771.60	761,241.59
39	43,110.18	27,885.35	15,224.83	733,356.25
40	43,110.18	28,443.05	14,667.12	704,913.20
41	43,110.18	29,011.91	14,098.26	675,901.28
42	43,110.18	29,592.15	13,518.03	646,309.13
43	43,110.18	30,184.00	12,926.18	616,125.14
44	43,110.18	30,787.67	12,322.50	585,337.46
45	43,110.18	31,403.43	11,706.75	553,934.03
46	43,110.18	32,031.50	11,078.68	521,902.54
47	43,110.18	32,672.13	10,438.05	489,230.41
48	43,110.18	33,325.57	9,784.61	455,904.84
49	43,110.18	33,992.08	9,118.10	421,912.76
50	43,110.18	34,671.92	8,438.26	387,240.84
51	43,110.18	35,365.36	7,744.82	351,875.47
52	43,110.18	36,072.67	7,037.51	315,802.81
53	43,110.18	36,794.12	6,316.06	279,008.68
54	43,110.18	37,530.00	5,580.17	241,478.68
55	43,110.18	38,280.60	4,829.57	203,198.08
56	43,110.18	39,046.22	4,063.96	164,151.86
57	43,110.18	39,827.14	3,283.04	124,324.72
58	43,110.18	40,623.68	2,486.49	83,701.04
59	43,110.18	41,436.16	1,674.02	42,264.88
60	43,110.18	42,264.88	845.30	-
<b>TOTALES</b>	<b>2,586,610.66</b>	<b>1,498,548.00</b>	<b>1,088,062.66</b>	
	<b>RENTA</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.

## Anexo 3

## ANÁLISIS DE ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA										
DESCRIPCIÓN	AÑOS			PARTICIPACION %			VARIACIONES EN MONTOS Y %			
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 vs 2017		2019 vs 2018	
							Valor	%	Valor	%
<b>ACTIVO</b>										
<b>Activo Corriente</b>	<b>Q2,004,599</b>	<b>Q2,193,245</b>	<b>Q2,817,408</b>	<b>69.1%</b>	<b>76.1%</b>	<b>85.1%</b>	<b>Q188,645.83</b>	<b>9%</b>	<b>Q624,163.00</b>	<b>28%</b>
Caja y Bancos	Q6,720	Q37,412	Q15,785	0.3%	1.7%	0.6%	Q30,692.00	457%	-Q21,627.00	-58%
Cuentas por Cobrar	Q191,591	Q450,545	Q485,456	9.6%	20.5%	17.2%	Q258,954.25	135%	Q34,911.00	8%
Otras cuentas por cobrar	Q1,806,288	Q1,705,288	Q2,316,167							
Inventarios	Q0	Q0	Q0	0.0%	0.0%	0.0%	Q0.00	0%	Q0.00	0%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>Q895,167</b>	<b>Q690,182</b>	<b>Q492,197</b>	<b>30.9%</b>	<b>23.9%</b>	<b>14.9%</b>	<b>-Q204,985.00</b>	<b>-23%</b>	<b>-Q197,985.25</b>	<b>-29%</b>
Inversiones	Q13,000	Q3,000	Q0							
Otros Activo	Q27,799	Q27,799	Q27,799							
Planta y Equipos	Q1,049,353	Q854,368	Q659,383	117.2%	123.8%	134.0%	-Q194,985.00	-19%	-Q194,985.25	-23%
Depreciación	-Q194,985	-Q194,985	-Q194,985	-21.8%	-28.3%	-39.6%	Q0.00	0%	Q0.00	0%
<b>Total del Activo</b>	<b>Q2,899,766</b>	<b>Q2,883,427</b>	<b>Q3,309,605</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>-Q16,339.17</b>	<b>-1%</b>	<b>Q426,177.75</b>	<b>15%</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Q1,900,052</b>	<b>Q1,719,739</b>	<b>Q2,066,188</b>	<b>70.6%</b>	<b>56.0%</b>	<b>57.3%</b>	<b>-Q180,313.77</b>	<b>-9%</b>	<b>Q346,449.31</b>	<b>20%</b>
Proveedores	Q1,261,790	Q1,061,455	Q985,455	66.4%	61.7%	47.7%	-Q200,335.00	-16%	-Q75,999.60	-7%
Otros gastos a pagar	Q638,263	Q658,284	Q1,080,733	33.6%	38.3%	52.3%	Q20,021.23	3%	Q422,448.91	64%
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>Q790,485</b>	<b>Q1,353,050</b>	<b>Q1,542,615</b>	<b>29.4%</b>	<b>44.0%</b>	<b>42.7%</b>	<b>Q562,565.00</b>	<b>71%</b>	<b>Q189,564.73</b>	<b>14%</b>
Deudas a largo plazo	Q790,485	Q1,353,050	Q1,542,615	41.6%	78.7%	74.7%	Q562,565.00	71%	Q189,564.73	14%
<b>Total del Pasivo</b>	<b>Q2,690,537</b>	<b>Q3,072,789</b>	<b>Q3,608,803</b>	<b>92.8%</b>	<b>106.6%</b>	<b>109.0%</b>	<b>Q382,251.23</b>	<b>14%</b>	<b>Q536,014.04</b>	<b>17%</b>
<b>Capital</b>										
Acciones comunes	Q200,000	Q200,000	Q200,000	96%	-106%	-67%	Q0.00	0%	Q0.00	0%
Ganancias retenidas	Q9,229	-Q389,361	-Q499,198	4%	206%	167%	-Q398,590.00	-4319%	Q499,198.09	-100%
<b>total Patrimonio</b>	<b>Q209,229</b>	<b>-Q189,361</b>	<b>-Q299,198</b>	<b>7.2%</b>	<b>-6.6%</b>	<b>-9.0%</b>	<b>-Q398,590.00</b>	<b>-191%</b>	<b>-Q109,837.00</b>	<b>58%</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>Q2,899,766</b>	<b>Q2,883,427</b>	<b>Q3,309,605</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>-Q16,338.77</b>	<b>-1%</b>	<b>Q426,177.04</b>	<b>15%</b>

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis.

## Anexo 4

## ANÁLISIS DE ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS										
DESCRIPCIÓN	AÑOS			PARTICIPACION %			VARIACIONES EN MONTOS Y %			
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 vs 2017		2019 vs 2018	
							Valor	%	Valor	%
<b>VENTAS</b>	<b>Q8,650,613</b>	<b>Q7,634,624</b>	<b>Q6,708,817</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>-Q1,015,988.31</b>	<b>-12%</b>	<b>-Q925,807.78</b>	<b>-12%</b>
Costo de Ventas	Q6,323,884	Q5,670,530	Q4,544,869	73.1%	74.3%	67.7%	-Q653,354.10	-10%	-Q1,125,661.43	-20%
<b>margen bruto de ventas</b>	<b>Q2,326,729</b>	<b>Q1,964,094</b>	<b>Q2,163,948</b>	<b>26.9%</b>	<b>25.7%</b>	<b>32.3%</b>	<b>-Q362,634.21</b>	<b>-16%</b>	<b>Q199,853.66</b>	<b>10%</b>
Gastos Admón.	Q1,338,178	Q1,318,002	Q1,182,248	15.5%	17.3%	17.6%	-Q20,176.20	-2%	-Q135,753.82	-10%
Depreciación	Q194,985	Q194,985	Q194,985	2.3%	2.6%	2.9%	Q0.00	0%	Q0.00	0%
Gastos Operación	Q606,790	Q589,790	Q509,408	7.0%	7.7%	7.6%	-Q16,999.50	-3%	-Q80,381.87	-14%
<b>Ganancias antes de intereses</b>	<b>Q186,776</b>	<b>-Q138,682</b>	<b>Q277,307</b>	<b>2.2%</b>	<b>-1.8%</b>	<b>4.1%</b>	<b>-Q325,458.51</b>	<b>-174%</b>	<b>Q415,989.34</b>	<b>-300%</b>
Intereses	Q108,000	Q259,908	Q387,144	1.2%	3.4%	5.8%	Q151,908.00	141%	Q127,236.00	49%
<b>Ganancias antes de impuestos</b>	<b>Q78,776</b>	<b>-Q398,590</b>	<b>-Q109,837</b>	<b>0.9%</b>	<b>-5.2%</b>	<b>-1.6%</b>	<b>-Q477,366.51</b>	<b>-606%</b>	<b>Q288,753.34</b>	<b>-72%</b>
Impuestos	Q19,694	Q0	Q0	0.2%	0.0%	0.0%	-Q19,694.12	-100%	Q0.00	0%
<b>Ganancia Final</b>	<b>Q59,082</b>	<b>-Q398,590</b>	<b>-Q109,837</b>	<b>0.7%</b>	<b>-5.2%</b>	<b>-1.6%</b>	<b>-Q457,672.39</b>	<b>-775%</b>	<b>Q288,753.34</b>	<b>-72%</b>
Ganancia Retenida	Q59,082	-Q398,590	-Q109,837				-Q457,672.39	-775%	Q288,753.34	-72%

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis

## Anexo 5

## ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

DESCRIPCIÓN	AÑOS		
	2017	2018	2019
<b>LIQUIDEZ</b>			
Razón Corriente	105.50%	127.53%	136.36%
Razón Acida	105.50%	127.53%	136.36%
Razón Inmediata (Liquidez Tesorería)	0.4%	2.2%	0.8%
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>Q104,546.71</b>	<b>Q473,506.31</b>	<b>Q751,220.00</b>
<b>Necesidades Operativas de Fondos</b>	<b>(Q425,215.99)</b>	<b>Q84,786.49</b>	<b>Q596,519.00</b>
<b>Gastos administrativos 1 mes</b>	<b>Q162,080.60</b>	<b>Q158,982.63</b>	<b>Q140,971.32</b>
<b>ACTIVIDAD</b>			
Rotación de Proveedores	5.01	5.34	4.61
Período promedio de cobro	8	22	26
Período promedio de pago	73	68	79
<b>RENTABILIDAD</b>			
ROE	28.24%	210.49%	36.71%
ROA	0.02	-13.82%	-3.32%
Crecimiento en Ventas		-11.74%	-12.13%
Margen Bruto	26.90%	25.73%	32.26%
Carga Administrativa	15.47%	17.26%	17.62%
Cobertura de Deuda	<b>1.73</b>	<b>- 0.53</b>	<b>0.72</b>
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Fondos Propios / terceros	7.78%	-6.16%	-8.29%
Nivel de Deuda	<b>92.78%</b>	<b>106.57%</b>	<b>109.04%</b>
Deuda total a Capital	<b>12.86</b>	<b>-16.23</b>	<b>-12.06</b>
Capital a Activos	<b>7.22%</b>	<b>-6.57%</b>	<b>-9.04%</b>
Apalancamiento	13.86	<b>-15.23</b>	<b>-11.06</b>
Rotación de los Activos	2.98	2.65	2.03
<b>EVA</b>			
Inversión	2,899,766	2,883,427	3,309,605
NOPAT (Ut. Operativa * (1-T))	140,082	<b>-104,012</b>	207,980
ROIC NOPAT / INVERSION	4.8%	-3.6%	6.3%
WACC	<b>10.1%</b>	<b>10.1%</b>	<b>10.1%</b>
EVA	<b>-153,257</b>	<b>-396,195</b>	<b>-127,491</b>

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis

## Anexo 6

## HOJA DE TRABAJO DE FLUJO DE EFECTIVO

Descripción	Año 2019		Año 2018		Variaciones (+/-)	Efecto sobre efectivo	Recebido de Clientes	Pago Proveedores	Otros	Actividades de Inversión	Actividades Financiamiento	Flujo de Efectivo
	Debe	Haber	Saldos Ajustos 2019	Saldos Ajustos 2018								
Caja y Bancos	15,785	-	15,785	37,412	(21,627)	21,627						(21,627)
Otras cuentas por cobrar	2,316,167	-	2,316,167	1,705,288	610,878	(610,878)		(610,878)				
Cuentas por Cobrar	485,456	-	485,456	450,545	34,911	(34,911)						
Inventarios	-	-	-	-	-	-						
Inversiones	-	-	-	3,000	(3,000)	3,000				3,000		
Otros Activo	27,799	-	27,799	27,799	-	-						
Planta y Equipos	659,383	-	659,383	854,368	-	-						
Depreciación	(194,985)	-	(194,985)	(194,985)	-	-						
Proveedores	(985,455)	-	(985,455)	(1,061,455)	76,000	(76,000)		(76,000)				
Credito Bancario	-	-	-	-	-	-						
Otros gastos a pagar	(1,080,733)	-	(1,080,733)	(658,284)	(422,449)	422,449					422,449	
Deudas a largo plazo	(1,542,615)	-	(1,542,615)	(1,353,050)	(189,565)	189,565					189,565	
Acciones comunes	(200,000)	-	(200,000)	(200,000)	-	-						
Ganancias retenidas	499,198	(109,837)	389,361	389,361	-	-						
<b>VENTAS</b>	<b>(6,708,817)</b>	-	<b>(6,708,817)</b>	-	<b>(6,708,817)</b>	<b>6,708,817</b>	<b>6,708,817</b>					
Costo de Ventas	4,544,869	-	4,544,869	4,544,869	(4,544,869)	(4,544,869)						
Gastos Admon	1,182,248	-	1,182,248	1,182,248	(1,182,248)	(1,182,248)						
Depreciación	194,985	-	194,985	-	-	-						
Gastos Operación	509,408	-	509,408	509,408	(509,408)	(509,408)						
Gastos financieros	387,144	-	387,144	387,144	(387,144)	(387,144)						
Beneficios Extraordinarios	-	-	-	-	-	-						
Impuestos	-	-	-	-	-	-						
<b>Ganancia Neta</b>	<b>(109,837)</b>	<b>(109,837)</b>	<b>(109,837)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>(109,837)</b>	<b>(109,837)</b>	<b>(109,837)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>6,708,817</b>	<b>(76,000)</b>	<b>(6,847,402)</b>	<b>3,000</b>	<b>(387,144)</b>	<b>(249,996)</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSION</b>										<b>3,000</b>		<b>3,000</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>											<b>224,899</b>	<b>224,899</b>
<b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO</b>												<b>37,412</b>
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>												<b>15,785</b>

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis

**Anexo 7****ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR MÉTODO DIRECTO****Estado de flujo de efectivo (Método directo)**

Por el año finalizado al 31 de diciembre de 2019

(Cifras expresadas en unidades de Quetzal)

**Flujos de efectivo de las actividades de operación**

Efectivo recibido de clientes	6,708,817	
Efectivo pagado a proveedores	(76,000)	
Disminución de cuentas por cobrar	(34,911)	
Disminución de otras cuentas por cobrar	(610,878)	
Costo de Ventas	(4,544,869)	
Gastos de Operación	(509,408)	
Gastos de Administración	<u>(1,182,248)</u>	
Flujo de Efectivo neto por actividades de operación		(249,496)
<b>Flujo de efectivo por actividades de inversión</b>		
Efectivo recibido de fondos de inversión	<u>3,000</u>	
<b>Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión</b>		3,000
<b>Flujos de efectivo por actividades de financiación</b>		
Préstamos a corto plazo	422,449	
Préstamos a Largo Plazo	189,565	
Gastos financieros	<u>(387,144)</u>	
Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiación		<u>224,870</u>
Disminución neta de efectivo y demás equivalentes al efectivo		(21,627)
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo		<u>37,412</u>
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo		<u><u>15,785</u></u>

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis*

**Anexo 8****CONCILIACIÓN DE UTILIDAD NETA MÉTODO DIRECTO**

Anexo para conciliar la utilidad neta del periodo y el  
 flujo de efectivo neto de las actividades de operación  
 Por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2019

Perdida del Periodo		(109,837)
Ajustes del resultado		582,129
Depreciaciones	194,985	
Gastos financieros	387,144	
	<hr/>	
<b>Efectivos Generado por las actividades de Operación</b>		<b>(721,789)</b>
Disminución en cuentas y documentos por cobrar netos	(34,911)	
Disminución en otras cuentas por cobrar netas	(610,878)	
Disminución en cuentas y efectos por pagar	(76,000)	
	-	
	<hr/>	
Flujo de Efectivo Neto Por actividades de Operación		<u><u>(249,496)</u></u>

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis*

## Anexo 9

## ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO MÉTODO DIRECTO

Estado de flujo de efectivo (Método Indirecto)		
Por el año finalizado al 31 de diciembre de 2005		
(Cifras expresadas en unidades de Quetzal)		
<b>Perdida del Periodo</b>		<b>(109,837)</b>
<b>Conciliación entre utilidad neta y el efectivo neto producto de actividades de Operación</b>		
<b>Cargos a la utilidad que No requirieron uso de Efectivo</b>		582,129
Depreciaciones	194,985	
Gastos financieros	387,144	
<b>Efectivos Generado por las actividades de Operación</b>		<b>(721,789)</b>
Disminución en cuentas y documentos por cobrar netos	(34,911)	
Disminución en otras cuentas por cobrar netas	(610,878)	
Disminución en cuentas y efectos por pagar	(76,000)	
Flujo de Efectivo Neto Por actividades de Operación		<b>(249,496)</b>
<b>Flujo de Efectivo Neto por actividades de Inversión</b>		3,000
Efectivo recibido de fondos de inversión	3,000	
<b>Flujos de efectivo neto por actividades de financiación</b>		224,870
Préstamos a corto plazo	422,449	
Préstamos a Largo Plazo	189,565	
Gastos financieros	(387,144)	
Flujo de Efectivo Neto		<b>(21,627)</b>
Saldo de Efectivo y Equivalente al 31/12/2018		37,412
Saldo de Efectivo y Equivalente al 31/12/2019		15,785

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis*

## Anexo 10

## ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADO DE RESULTADO 2021 vs 2019

Estados de Resultados Integrales Del 01 al 31 de diciembre de cada año (Cifras expresadas en quetzales)				
<u>Descripción</u>	<u>2021</u> (a)	<u>2019</u> (b)	<u>Variación</u> (a-b)	<u>%</u>
<b><u>Ingresos</u></b>				
Ventas	7,042,803	6,707,367	335,437	5%
Otros Ingresos	-	1,450	(1,450)	0%
Total, Ingresos	<b>7,042,803</b>	<b>6,708,817</b>	<b>333,987</b>	5%
(-) Costo de ventas	3,928,527	4,544,869	(616,341)	-16%
Utilidad Bruta	<b>3,114,276</b>	<b>2,163,948</b>	<b>950,328</b>	31%
<b><u>Gastos de Operación</u></b>				
Gastos de venta	23,516	22,396	1,120	5%
Gastos Operativos	739,613	704,393	35,220	5%
Gastos Administrativos	1,624,345	1,546,995	77,350	5%
Total de gastos de operación	<b>2,387,474</b>	<b>2,273,785</b>	<b>113,689</b>	5%
Utilidad antes del ISR	<b>726,802</b>	<b>-109,837</b>	<b>836,639</b>	115%
ISR	181,701	0	181,701	100%
Utilidad / Pérdida neta	<b>545,102</b>	<b>-109,837</b>	<b>654,938</b>	120%

Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis

## Anexo 11

### FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A GERENTE GENERAL

#### PRESENTACION

Buenos Días, Como parte de mi trabajo de graduación de maestría en la facultad de ciencias económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala estoy realizando una investigación acerca la planificación y control de flujos de efectivo acorde a una empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

#### INICIO

Empresa: Coordinadora de seguridad  
 Persona entrevistada: Juan Pérez  
 Función: Gerente General  
 Experiencia admón. contratos (Años) 17

#### ETAPA 1 : HABILIDADES DIRECTIVAS

##### Preguntas principales:

Por favor cuénteme ¿Qué cuál es su formación profesional y académica?  
 ¿Cómo es el flujo de información entre su persona y sus colaboradores?.  
 ¿Nos puede contar como maneja la falta de liquidez si la hay, o el exceso de efectivo?

##### Tópicos de apoyo

Se identifica capacitación, entrenamiento, planeación de parte del Gerente en la respuesta: Si     , No X  
 Se identifican la fortalezas y dificultades en el flujo de información: Si X, No     

#### ETAPA 2 : ADMINISTRACION FINANCIERA Y PLANIFICACION

##### Preguntas principales:

¿Me puede contar que tipo de planificación financiera posee su empresa?  
 ¿Cómo es el proceso de planeación e implementación?  
 ¿Qué tipos de controles aplican para verificar que la planeación esté funcionando?  
 ¿Realiza regularmente análisis de su información contable ?  
 ¿Utiliza ratios financieros en sus análisis financieros ?  
 ¿Posee políticas de ingresos y egreso de efectivo?  
 ¿Utiliza flujos de efectivo proyectados para planear sus ingresos y egresos de efectivo ?

##### Temas de Apoyo:

Se identifica oportunidad: Si X, No       
 Se identifica calidad en el intercambio de información con gerente: Si     , No X  
 Se logra identificar directrices de la organización en su participación personal: Si     , No X  
 Se alcanzan a identificar las expectativas (lo que quiere la empresa): Si X, No       
 Se identificaron estrategias del exceso o falta del efectivo: Si     , No X

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis*

## Anexo 12

### FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A CONTADOR GENERAL

#### PRESENTACION

---

Buenos Días, Como parte de mi trabajo de graduación de maestría en la facultad de ciencias económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala estoy realizando una investigación acerca la planificación y control de flujos de efectivo acorde a una empresa que presta servicios de coordinación de seguridad privada. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

#### INICIO

---

Empresa: Coordinadora de seguridad  
 Persona entrevistada: Pedro López  
 Función: Contador General  
 Experiencia contable. contratos (Años) 20

#### ETAPA 1 : HABILIDADES CONTABLES

---

##### Preguntas principales:

Por favor cuénteme ¿Qué cuál es su formación profesional y académica?  
 ¿Cómo es el flujo de información entre su persona y sus colaboradores?.  
 ¿Nos puede contar como maneja creación de información contable?

##### Tópicos de apoyo

Se identifica capacitación, entrenamiento, contabilización de parte del Contador en la respuesta: Si X, No       
 Se identifican la fortalezas y dificultades en el flujo de información: Si X, No       
 Se identificaron estrategias del manejo de la información contable: Si X, No     

#### ETAPA 2 : MANEJO DE INFORMACIÓN CONTABLE-FINANCIERA

---

##### Preguntas principales:

¿Me puede contar que tipo de políticas contables tienen?  
 ¿Cómo es el proceso de creación de la información contable?  
 ¿Qué tipos de auditoría se aplica a la información contable?  
 ¿Realiza la presentación de cuentas anuales según la normativa legal ?  
 ¿Cuáles son sus principales problemas en la presentación de la información contable ?  
 ¿realiza flujos de efectivo para mostrar sus ingresos y egresos de efectivo ?  
 ¿considera que existen problemas de liquidez?

##### Temas de Apoyo:

Se identifica oportunidad: Si     , No X  
 Se identifica calidad en la creación de información contable: Si X, No       
 Se logra identificar directrices en su participación en las cuentas anuales: Si X, No       
 Se identificaron estrategias del uso del efectivo: Si     , No X

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis*

## Anexo 13

### FORMATO DE PAUTA DE OBSERVACIÓN

Dimensión	VARIABLES	Observaciones	imágenes	Concepto
<b>Escenario 1</b>				
<b>Instalaciones</b>	Instalaciones			
	Vehículos			
	Equipamiento			
<b>Escenario 2</b>				
<b>Oficinas</b>	tecnología			
	equipamiento			
	horarios			
<b>El personal</b>				
	Temas de conversación			
	Gestos, posturas, lenguaje			
	Actitud			
	Motivaciones			

notas:

- 1.- Las observaciones se deben acompañar de imágenes, que las pongan de manifiesto
- 2.- Las observaciones son descriptivas, no interpretativas
- 3.- Con las imágenes se debe construir un moodboard, que dé cuenta del fenómeno indagado.
- 4.- esta pauta de observación, se aplica en un lugar determinado a un grupo representativo,  
no es un seguimiento a una persona en particular.
- 5.- Finalmente, se debe concluir con un concepto, que describa la situación observada.
- 6.- La observación es anónima, no identifica o individua a ninguna persona en particular
- 7.- Se debe ser discreto en la observación, debido a las suspicacias que se pueden presentar.

*Fuente: elaboración propia en base a la información recopilada de la unidad de análisis*

## 9. INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	<b>3</b>
<b>Tabla 2</b> .....	<b>52</b>
<b>Tabla 3</b> .....	<b>53</b>
<b>Tabla 4</b> .....	<b>61</b>
<b>Tabla 5</b> .....	<b>63</b>
<b>Tabla 6</b> .....	<b>64</b>
<b>Tabla 7</b> .....	<b>66</b>
<b>Tabla 8</b> .....	<b>70</b>
<b>Tabla 9</b> .....	<b>71</b>
<b>Tabla 10</b> .....	<b>74</b>
<b>Tabla 11</b> .....	<b>76</b>

## 10.INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	<b>55</b>
<b>Figura 2</b> .....	<b>56</b>
<b>Figura 3</b> .....	<b>67</b>
<b>Figura 4</b> .....	<b>68</b>
<b>Figura 5</b> .....	<b>69</b>