

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



**ADMINISTRACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES  
EN UNA EMPRESA LITOGRAFICA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE  
GUATEMALA, DURANTE EL PERÍODO 2019**

**LICENCIADA NELLY LORENA DE LEÓN LÓPEZ**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020**

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



**ADMINISTRACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES  
EN UNA EMPRESA LITOGRAFICA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE  
GUATEMALA, DURANTE EL PERÍODO 2019**

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

**AUTOR: LICENCIADA NELLY LORENA DE LEÓN LÓPEZ**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

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

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

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



ACTA No. MAF-B-14-2020

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 10:00 para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Nelly Lorena de León López, carné No. 201215539, 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 "ADMINISTRACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA LITOGRÁFICA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA, DURANTE EL PERÍODO 2019", 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 73 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

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

Dr. Juan Carlos Arriaza Herrera  
Coordinador

MSc. César Vermin Tello Tello  
Evaluador

MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy  
Evaluador

Licda. Nelly Lorena de León López  
Postulante



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

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que la Licenciada Nelly Lorena De León López, carné No. 201215539, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 5 de octubre de 2020.

(f)  \_\_\_\_\_

Doctor Juan Carlos Arriaza Herrera  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

A ti que me has dado la sabiduría necesaria para llegar a cumplir este sueño en mi vida, ese amor único que me da paz y tranquilidad. Eres quien siempre guía y bendice mi camino, agradezco por cada persona, detalle y situación que has puesto en mi camino.

### **A MIS MADRES:**

Alva López quien me dio la vida y luchó por dejarme la mejor herencia que es el estudio y que juntas con Ana López han apoyado cada decisión en mi vida, por haberme enseñado los valores más importantes, por ese amor incondicional, han sido mi ejemplo de lucha y agradezco a Dios por permitirme tenerlas conmigo. Gracias por estar cuando lo he necesitado y este logro es de ustedes.

### **A MI FAMILIA:**

Por la paciencia y apoyo que me han brindado, esas palabras de aliento que no me dejaron caer, la distancia no ha sido impedimento para sentir ese abrazo tan especial de mi familia. A mis sobrinos por cada ocurrencia, han hecho mis días más divertidos y felices.

### **A MI PRIMO:**

Giovanni Barrios, por ser un apoyo incondicional y por ser parte fundamental para lograr este sueño.

### **A MIS AMIGOS**

Que se convirtieron en familia, muchas gracias por compartir sus conocimientos, experiencias, alegrías, frustraciones y esas inolvidables anécdotas. Todos han sido parte esencial de este sueño. En especial a mi grupo de estos últimos años de estudio, Norma López, ojalá todos tuvieran la dicha de tener una amistad tan sincera, bonita y especial como la tuya; Aroldo Sandoval, Pedro Rodas y Eduardo Moran, por la paciencia y apoyo que siempre me brindaron, muchas gracias.

**A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por darme la oportunidad de obtener los conocimientos y experiencia durante el desarrollo de la Maestría en Administración Financiera.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por la oportunidad de formar parte de tan importante casa de estudios y permitir mi formación como profesional para el progreso del país.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1 Litografía en Guatemala .....	1
1.2 Análisis previos para la administración en la toma de decisiones .....	1
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Empresa.....	8
2.1.1 Empresa privada.....	8
2.1.2 Industria .....	8
2.1.3 Litografía.....	8
2.1.4 Objetivos de la empresa .....	9
2.2 Administración .....	9
2.2.1 Etapas del proceso administrativo .....	9
2.2.1.1 Planeación .....	9
2.2.1.2 Organización .....	10
2.2.1.3 Dirección .....	10
2.2.1.4 Control.....	10
2.2.2 Administración financiera .....	10
2.2.2.1 Análisis financiero .....	10

2.2.2.2	Planeación financiera .....	11
2.2.2.3	Control financiero .....	11
2.2.3	Administración estratégica .....	11
2.3	Estados financieros.....	11
2.3.1	Estado de situación financiera .....	12
2.3.2	Estado de resultados .....	12
2.3.3	Flujo de efectivo .....	12
2.3.3.1	Actividades de operación .....	12
2.3.3.2	Actividades de inversión.....	13
2.3.3.3	Actividades de financiamiento.....	13
2.3.4	Métodos de presentación del flujo de efectivo .....	13
2.3.4.1	Método directo .....	13
2.3.4.2	Método indirecto.....	13
2.3.5	Flujos de efectivo proyectados.....	14
2.3.6	Métodos de análisis financieros .....	14
2.3.6.1	Análisis vertical .....	14
2.3.6.2	Análisis horizontal .....	15
2.4	Índices financieros .....	16
2.4.1	Índices de liquidez .....	16
2.4.1.1	Capital de trabajo .....	16
2.4.1.2	Prueba ácida.....	17

2.4.1.3	Prueba súper ácida .....	17
2.4.2	Índices de actividad.....	<b>17</b>
2.4.2.1	Periodo promedio de cobro .....	18
2.4.2.2	Periodo promedio de pago .....	18
2.4.3	Índice de endeudamiento.....	<b>18</b>
2.4.4	Índice de rentabilidad.....	<b>19</b>
2.4.4.1	Margen de utilidad operativa .....	19
2.4.4.2	Margen de utilidad neta.....	20
2.4.4.3	Rendimiento sobre activos totales (RSA).....	20
2.4.4.4	Rendimiento sobre patrimonio (RSP).....	20
2.4.5	Índice de cobertura de pagos fijos .....	<b>20</b>
2.5	Toma de decisiones.....	<b>21</b>
2.5.1	Proceso de la toma de decisiones .....	<b>22</b>
2.5.1.1	Identificar y analizar .....	22
2.5.1.2	Identificar los criterios de decisión y ponderarlos.....	22
2.5.1.3	Definir la prioridad para atender el problema .....	23
2.5.1.4	Generar las opciones de solución .....	23
2.5.1.5	Evaluar las opciones .....	24
2.5.1.6	Selección de la mejor opción .....	24
2.5.1.7	Aplicación de la decisión .....	25
2.5.1.8	Evaluación de los resultados.....	25
2.5.1.9	Procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones .....	26

<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>27</b>
3.1	Definición del problema.....	27
3.1.1	Planteamiento del problema .....	27
3.2	Objetivos .....	27
3.2.1	Objetivo general.....	28
3.2.2	Objetivos específicos .....	28
3.3	Método científico.....	28
3.3.1	Fase indagadora .....	28
3.3.2	Fase demostrativa .....	29
3.3.3	Fase expositiva .....	29
3.4	Técnicas e instrumentos .....	29
3.4.1	Investigación documental.....	29
3.4.2	Investigación de campo .....	29
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES.....</b>	<b>30</b>
4.1	Situación actual.....	30
4.2	Análisis de la administración en la toma de decisiones .....	34
4.2.1	Análisis de estados financieros.....	35
4.2.1.1	Análisis vertical .....	35
4.2.1.2	Análisis horizontal .....	38
4.3	Estado de flujo de efectivo .....	42

4.4	Razones financieras.....	44
4.4.1	Razones de liquidez.....	44
4.4.2	Razones de actividad.....	46
4.4.3	Razones de endeudamiento .....	46
4.4.4	Razones de rentabilidad .....	47
4.5	Ciclo de conversión de efectivo .....	48
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>49</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>57</b>
	<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>59</b>

## RESUMEN

Desde la llegada de la primera máquina que serviría para realizar impresiones en Guatemala, hace 360 años, un 16 de Julio de 1660 gracias al fray Payo Enríquez, que junto al mexicano José Pineda de Ibarra quien contrato al primer maestro impresor, el fray español Francisco de Borja, iniciaron la apertura de la industria litográfica, quienes conforme el transcurrir de los años se mantuvieron en constantes cambios tecnológicos y que con esas innovaciones aún se mantienen en la industria guatemalteca.

El problema que se ha detectado en la empresa Impresión, S.A. es el desconocimiento del estado del flujo de efectivo que podría repercutir en una toma de decisiones incorrectas y de las cuales no tienen base para justificar la decisión tomada, ya que en la actualidad solamente se realiza la presentación de los estados financieros sin ningún tipo de análisis que pudiera ayudar en la toma de decisiones a los socios y así obtener mayores beneficios del giro de la operación.

La poca o mala comunicación que tiene el departamento contable con los socios genera que las políticas existentes sean deficientes y no busquen alternativas para mejorar, si bien es cierto, el negocio inicio como un negocio familiar, pero a medida que el mismo fue creciendo, las políticas y procedimientos se tuvieron que readecuar a la magnitud del negocio en la actualidad y como administración de la empresa proponer métodos de análisis para el aprovechamiento de todos los recursos y facilitar la toma de decisiones a los socios.

La metodología utilizada en la presente investigación se realizó con las tres fases del método científico que son: la fase indagadora, recopilando toda la información relacionada con el tema que nos permitió tener una perspectiva amplia del tema. Con la fase demostrativa se pudieron realizar los principales análisis, los cuales presentan la situación financiera actual de la empresa Impresión, S.A., terminando

con la fase expositiva en la cual se realiza la presentación de los resultados obtenidos.

Los resultados más importantes de la investigación se determinaron luego de realizar los análisis verticales, horizontales, elaboración del flujo de efectivo y el ciclo de conversión. En donde se concluyó que en 2019 hubo una disminución en la utilidad neta del 2% en relación a las ventas comparándolo con el año anterior disminuyendo la utilidad operativa en un 0.07%. En el análisis horizontal realizado en el estado de resultados se aprecia un incremento en los gastos de venta para el año 2019 y un incremento de 287,963 en función al año anterior de otros gastos.

En el análisis del balance de situación financiera se determinó un leve incremento de los activos del 1.1% y en el año una disminución considerable de caja y bancos del 45.2%, considerando que propiedad planta y equipo tuvo un incremento del 58.7% en relación al año anterior y otros activos disminuyo un 18.%.

En 2019 el total de pasivos equivalen al 51.1% del total de los activos, dejando al patrimonio con un porcentaje del 48.9. Dentro de los cambios más significativos se encuentran el pago de 100% de las obligaciones bancarias a corto plazo, el pago de impuestos con disminución del 42.8%, lo que repercutió en una disminución del resultado del ejercicio con un 55.3% menos que el año anterior. El incremento de los pasivos se dio en los documentos por pagar del 100%, provisión de prestaciones del 43.9%, prestamos por pagar del 19.8% y un incremento del 8.6% en las utilidades retenidas.

Luego de realizar el análisis vertical y horizontal en los estados financieros se llegó a la conclusión que la presentación y realización del estado de flujo de efectivo es necesaria para brindarle a los socios un panorama amplio de la situación financiera en la que se encuentra la empresa y con base a los análisis y la presentación del estado del flujo de efectivo se podrán tomar las decisiones que

se consideren pertinentes y que beneficien a la empresa sin afectar objetivos, sino al contrario, basarse en los estudios realizados y tener respaldo de las decisiones a tomar.

Al realizar el estado de flujo de efectivo se determinó que la empresa está siendo rentable según las actividades de operación debido a que estas están cubriendo los gastos por el giro del negocio. En el 2019 en las actividades de inversión fueron aprovechadas ya que realizaron la compra de propiedad planta y equipo, pero esto provoco que el nivel de endeudamiento sobrepasara el 50%, dejándolos solamente con el 49% de la empresa y esto genera un riesgo relativamente bajo.

La empresa cuenta con la liquidez de pago de Q. 1.05 de activo por cada Q. 1.00 de deuda y liquidez inmediata del Q. 1.59 por cada Q.1.00 de deudas menores a un año.

Un dato muy importante es que en el ciclo de conversión la rotación del inventario es de 4 veces al año, la empresa se está apalancando con 27 días de los proveedores debido a que la recuperación de la cartera es en promedio de 57 días.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema de administración es importante para alcanzar objetivos en cualquier ámbito de nuestra vida diaria por ser una herramienta que permite optimizar procesos y maximizar resultados que beneficien en tiempo, recursos económicos, humanos, tecnológicos, entre otros. Al igual que en la mayoría de industrias a nivel mundial los recursos tecnológicos están teniendo un repunte en los beneficios que se generan y en la industria litográfica no es la excepción ya que esta se encuentra en constante innovación.

Debido a la innovación que esta requiere es necesario conocer la situación financiera en los periodos determinados para así poder realizar una correcta toma de decisiones y es por ello que se realiza el estudio de la administración de los flujos de efectivo en la toma de decisiones en la litografía Impresión, S.A. ubicada en la ciudad capital de Guatemala, durante el periodo 2019.

El estudio se realizó por la injerencia de la presentación y/o elaboración del flujo de efectivo y análisis de los estados financieros por el desconocimiento del mismo siendo un método que orienta a los socios en la toma de decisiones el cual no se estaba realizando y desconocen de los beneficios que conlleva. Uno de los objetivos es hacerles ver que la elaboración de los flujos es importante y de beneficio para la toma de decisiones y no de la manera que lo están realizando, sin tener un previo análisis de la situación de la empresa y sin tener respaldo financiero de la situación tomada.

Así mismo se pretende dar un panorama amplio de los ingresos y salidas que está teniendo la empresa, realizando la elaboración del flujo de efectivo para el año estudiado, análisis vertical y horizontal y realizando el ciclo de conversión de efectivo que beneficie la administración de los mismos y que los socios y administradores puedan gozar del beneficio de la implementación de este flujo de

forma periódica y que sirva para un análisis previo en la toma de cualquier decisión de parte de los socios.

El trabajo consta de cuatro capítulos, en el número uno se encuentra los antecedentes de temas relacionados y de investigaciones ya realizadas a nivel nacional e internacional, el número dos es el marco teórico en el que encontramos los conceptos que nos ayudaran a fundamentar la investigación, en el capítulo tres se encuentra la metodología que se utilizó para darle una solución a la problemática.

En el capítulo 4 encontrarán la situación actual en la que se encuentra la empresa, los análisis verticales y horizontales que se realizaron al estado de resultados y al estado de situación financiera, la realización del estado de flujos de efectivo, así mismo encontrarán las razones que fueron aplicadas para los respectivos análisis y la interpretación del ciclo de conversión de efectivo.

Finalmente se presentan las recomendaciones y conclusiones con base a los resultados obtenidos de la investigación.

## **1. ANTECEDENTES**

Estos antecedentes marcan la importancia del estudio de la presentación y elaboración que tiene la administración de los flujos de efectivo ya que será la base para que las gerencias puedan tomar decisiones que beneficien el cumplimiento de los objetivos dentro de las diferentes industrias y países a nivel global, generando un plus a la empresa ya que les da una clasificación de actividades que les permite realizar análisis varios como liquidez y rentabilidad, para una correcta toma de decisiones.

### **1.1 Litografía en Guatemala**

La imprenta ingreso a Guatemala por el fray Payo Enríquez de Rivera el 16 de julio de 1660 y por el Mexicano José Pineda de Ibarra quien contacto al primer maestro impresor, el fray español Francisco de Borja.

La primera máquina que se utilizó en Guatemala tuvo el precio de 1,538.00 pesos y fue pagada por el fray Payo Enríquez de Rivera, esta viajó en mula desde Puebla, México.

La primera impresión fue en noviembre de 1660 y fue un sermón predicado en el convento de San Francisco por fray Francisco Quiñonez y Escobedo el 4 de octubre del mismo año, dicha impresión se realizó en la 4ta. Calle Oriente, frente a la plaza, en La Antigua Guatemala.

A 3 años de estar instalada la litografía en La Antigua Guatemala el fray Enríquez imprime el primer libro llamado Explicatio Apologetica que contaba con 728 páginas, cabe resaltar que las primeras impresiones fueron materiales religiosos, novenas, catecismos, cartillas, entre otros.

### **1.2 Análisis previos para la administración en la toma de decisiones**

Según la investigación de González (2011) y con el objetivo de diseñar e implementar un sistema que permita la planificación y control de sus flujos de efectivo para la cuantificación de los excesos y necesidades de efectivo en empresas de impresión digital por medio de entrevistas y análisis en el área financiera.

El enfoque utilizado fue cuantitativo. Dentro de los resultados más importantes que se obtuvieron fue que al planificar los flujos de efectivo se puede disminuir el costo de las materias primas que se compran a nivel local, al comprarlas por mayor en el exterior. También se encontró que las ventas de este sector se caracterizan por estacionalidad, en especial en los meses de marzo, julio y diciembre, por lo que se podría reducir también el costo de la mano de obra si se sub-contrata, aunque este tema es muy complejo por lo que se recomienda para futuras investigaciones.

Por lo tanto, se confirmó la hipótesis, ya que al contar con un sistema de planificación de los flujos de efectivo permite cuantificar los excesos y necesidades de efectivo, ayudando a reducir el impacto financiero que produce la contratación de préstamos muy largos, a tasas muy elevadas y ayuda a planificar los inventarios de materias primas para obtener precios más bajos, mejorando sus flujos de efectivo y reduciendo el tiempo que se invierte en su elaboración y se recomienda a las empresas del sector de impresión digital implementar el sistema de planificación y control de sus flujos de efectivo, lo que les ayudará a planificar sus flujos de efectivo y obtener flujos de efectivo más altos.

De acuerdo a Vega, M. (2014) con el objetivo de diseñar un modelo estratégico para la adecuada administración y poder optimizar la toma de decisiones financieras en la empresa ecucarga Cía. Ltda. En Quito, Ecuador.

Utilizando el enfoque deductivo-inductivo y para recabar la información necesaria para esta investigación se utilizó diferentes entrevistas a las áreas involucradas. Se llegó a la conclusión que definitivamente no maneja un estado de flujo de efectivo científico y técnico, adecuado para la toma de decisiones financieras por los directivos, posibles inversionistas y acreedores. Al mejorar sus políticas y estrategias, la empresa podrá optimizar los gastos, tanto operativos como administrativos, y de esta manera tener mejores resultados al finalizar el período.

Derivado de las conclusiones ya mencionadas se recomienda aplicar en forma inmediata este modelo estratégico para la administración del flujo de efectivo, y tomar

sus decisiones financieras basándose en los resultados obtenidos. Capacitar al personal de las áreas contables y financieras de forma permanente para que siempre se encuentren actualizados sus conocimientos al momento de realizar las transacciones financieras contables.

Vega (2014) realiza la investigación con el objetivo de mejorar la situación del capital de trabajo, cuentas por cobrar, inventarios, proveedores y detección de necesidades de efectivo en plazo y monto en una empresa distribuidora de Snacks, recabando la información por medio de entrevistas al área financiera. El enfoque de la investigación fue cualitativa-descriptiva. Dentro de los resultados destacados se encuentra la evaluación del ciclo de conversión del efectivo en línea del tiempo.

Se concluye con el análisis realizado el ciclo de conversión de efectivo y el análisis de razones financieras, permitió evaluar la situación del flujo de efectivo, ciclo de conversión de efectivo, detección de necesidades de efectivo, asimismo, permitió evaluar los resultados financieros esperados de las estrategias diseñadas para mejorar la situación y administración de las cuentas por cobrar, inventarios y proveedores. En vista que se comprobó la mejora se concluye que el producir la suficiencia del flujo de fondos por actividades de operación, en el ciclo de conversión de efectivo y en la disminución de necesidades de efectivo.

Villamar & Vera (2015) realizan la investigación con el objetivo de analizar el Estado de Situación Financiera para determinar la aplicación del efectivo y sus equivalentes en la empresa "Especialidades Fármacos Veterinario Llaguno Cía. Ltda. del año 2013, utilizando los métodos matemáticos e históricos y con un enfoque cuantitativo. En esta investigación se concluyó que la rentabilidad de la empresa se puede establecer como muy buena cuando se evaluó la liquidez de la empresa, por medio de la aplicación de indicadores financieros, que, si bien el activo corriente es mayor al pasivo corriente, la cuenta caja-bancos tiene un pequeño valor que no cubre las obligaciones a corto plazo.

Las empresas relacionadas tienen mucho que ver por la falta de organización en el desembolso del dinero, el Gerente general no está empapado de la información que se

maneja dentro de la empresa ya que no existen fechas y modelos de presentación de información a la gerencia y a la vez se recomienda actualizar el sistema contable utilizado, para que brinde mayores facilidades al área financiera – contable de la empresa y así pueda presentar saldos bancarios, estados financieros e indicadores, de forma oportuna y periódica.

Gutiérrez (2015) realiza la investigación con el objetivo de determinar la frecuencia con la que presentan un capital corriente negativo, en el que afloran unos pasivos corrientes superiores a sus activos corrientes, pues es muy normal que cobren al contado y paguen a sus proveedores a dos o tres meses, lo que permite que tales empresas sean financiadas por sus propios proveedores. El estudio se realizó en Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (DIA, S.A.) en España, utilizando instrumentos de análisis y con un enfoque cuantitativo se concluyó que los flujos de explotación se muestran en todos los ejercicios económicos estudiados como positivos, prueba de la independencia de la empresa y de la escasa dependencia para su supervivencia operacional, de la financiación ajena.

Los flujos de inversión aparecen prácticamente en todos los años negativos lo que refleja una política de la empresa claramente expansiva, la práctica de la compañía se muestra con aumentos de inversiones, por lo que se recomienda que la financiación sea únicamente para la expansión del negocio y no para su funcionamiento normal.

Rodríguez (2015) realiza la investigación con el objetivo de promover un modelo que presente los elementos y factores que inciden en el uso de información para la toma de decisiones estratégicas de directivos en instituciones de información financiera cubana, el estudio se realiza la universidad de La Habana, facultad de comunicación en el departamento de ciencias de la información. Utilizando como instrumento la recolección de datos y con un enfoque cualitativo. Se concluyó que la toma de decisiones constituye un proceso que tiene lugar en todas las organizaciones indistintamente de su tipología.

La misma se desarrolla a partir de la obligada interrelación entre los diferentes niveles de decisión organizacionales operativo, táctico y estratégico lo que garantiza que los esfuerzos y acciones institucionales se puedan concebir e implementar desde los niveles productivos hasta los estratégicos, incidiendo, de esta forma, en un adecuado desempeño organizacional con productos y servicios con la calidad requerida. Obteniendo como resultado la contribución desde la dimensión teórico-práctica, al esclarecimiento de elementos y factores que inciden y se relacionan para garantizar un certero proceso de decisión. Recomendando generalizar la aplicación del modelo en otros contextos organizacionales, lo que posibilitaría valorar el uso e incidencia de la información en la toma de decisiones estratégicas de organizaciones de diverso tipo y propósito.

Lindao (2016) realiza la investigación con el objetivo de promover técnicas financieras para las cuentas de Estado de situación financiera y estado de resultado Integral y revelar información sobre el comportamiento operativo financiero, con lo que se conseguirá un eficiente manejo del activo, con esto mejorará su fluidez frente a las operaciones diarias de la microempresa Recynnova, realizándose en la Universidad estatal de Guayaquil, facultad de ciencias administrativas en Ecuador. La información fue recabada con entrevistas y cuestionarios al personal de Recynnova, teniendo un enfoque cualitativo.

Concluyendo que existe carencia de control en el manejo de los fondos de efectivo en las actividades diarias de compra de materiales de reciclaje y demás desembolsos de dinero, lo que causa una fuga de egresos de efectivo sin poder priorizarlos o medirlos eficientemente, así mismo que poseen deudas significativas adquiridas a corto plazo en los periodos 2014-2015, que fueron requeridas para aumentar el capital de trabajo, y en el 2015 es mayor el incremento de las deudas, por lo que se reduce la capacidad de pago a proveedores que ha tenido este periodo y se ha solventado recurriendo a la banca privada con nuevas deudas a corto plazo, por lo que se recomienda; elaborar flujo de caja periódicamente, semana y hasta diarios para conocer específicamente las entradas y salidas de efectivo que se presenten a sus actividades diarias así puede y

medir y controlar los desembolsos y efectivo eficientemente; reconsiderar que las nuevas deudas que se vayan a adquirir no necesariamente sean exigibles a corto plazo, debido a la exigencia del efectivo disponible en la microempresa ocasiona más inconvenientes adquirir nuevas obligaciones por pagar a un corto plazo.

La investigación de Monroy (2017) fue realizada con el objetivo de determinar la capacidad del laboratorio para generar flujos de efectivo positivos, obtener información financiera razonable que sea parte de las bases para la toma de decisiones promoviendo la utilización del estado de flujos de efectivo como herramienta financiera del Laboratorio Químico Farmacéutico Feliz, S.A. para realizar el estudio con el enfoque Deductivo-Inductivo de cómo debe ser el Contador Público y Auditor como Gerente Financiero en el análisis del estado de flujo de efectivo bajo el método de análisis y comprobación directa. Dentro de los resultados más importantes fue determinar las partidas que requerían efectivo y hacer las reclasificaciones correspondientes. Se llegó a la conclusión que la administración del efectivo para el laboratorio es fundamental, ya que está relacionado con la toma de decisiones encaminadas a la óptima aplicación de los recursos.

La elaboración inadecuada y falta de utilización como herramienta financiera del estado de flujos de efectivo, en un laboratorio farmacéutico provoca toma de decisiones incorrectas e inoportunas, afectando la liquidez y rentabilidad. Por tanto, se recomienda: implementar la elaboración y análisis del estado de flujo de efectivo, como herramienta financiera, permitiendo tomar decisiones correctas, generando ganancias para los accionistas y que contribuya con el ingreso nacional por medio del pago de impuestos. La gerencia financiera, como responsable directa de la administración de efectivo, debe realizar el análisis del estado de flujos de efectivo, lo que le permitirá detectar desviaciones que requieran ser atendidas y contribuir a respaldar la correcta y oportuna toma de decisiones, en relación a los ingresos y egresos de efectivo, en las actividades de operación, inversión y financiación, deberá dar importancia y reforzar las principales fuentes de flujos de efectivo positivo.

Montesinos (2017) realizó la investigación con el objetivo de determinar la influencia de la aplicación de la NIC 7 en la toma de decisiones para la empresa ferretería Fátima SAC. El estudio se realizó en la universidad privada de Tacna, facultad de ciencias empresariales, escuela profesional de ciencias contables y financieras de Perú. Utilizando como instrumento el cuestionario y guía de análisis documental con enfoque cualitativo. Por lo que se concluyó que sí existe influencia de la aplicación de la NIC 7 como herramienta de gestión en la toma de decisiones para la ferretería Fátima, recomendando gestionar capacitaciones para la aplicación correcta de la NIC 7 y el uso adecuado de los sistemas para la toma de decisiones oportunas.

Según la investigación de Cadena (2018) se realizó con el objeto de determinar de cuánto dinero se debe tener en existencia en un negocio; esto a su vez permite cumplir con los compromisos empresariales, pero también no se puede mostrar un monto de dinero demasiado oneroso, es decir, se requiere un equilibrio. El estudio se realizó en la empresa de lácteos Modelo, S.A. con un enfoque cualitativo.

La realización de este estudio concluyó que las decisiones gerenciales dentro de la empresa Modelo, S.A. se basan en la situación financiera de la misma (estado de resultados y balance general), al hacerlo de esta manera no se observa la verdadera liquidez que tiene ya que su resultado es general y no muestra en donde se encuentra invertido el efectivo por lo que se recomienda o sugiere que realicen flujos mensuales para saber exactamente con cuánto de liquidez cuenta la empresa y así poder tomar decisiones pertinentes, si las decisiones implican costos para el departamento de tesorería se deberá coordinar con el gerente financiero para buscar la mejor alternativa de negociación y evitar gastos que disminuyan la rentabilidad de la empresa. Dentro de los resultados obtenidos podemos determinar qué tan representativos son los activos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO

Para ampliar los términos utilizados se efectuó una revisión de la literatura existente con el propósito de dar a la investigación conceptos que respalden el problema, así como el desarrollo de ésta, por lo que se estableció la estructura siguiente:

### 2.1 Empresa

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. Explicando el concepto, Chiavenato menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social". (Idalberto Chiavenato, 1993).

#### 2.1.1 Empresa privada

“Es aquella sociedad que es propiedad de inversores privados no gubernamentales. Representan el tejido del sistema productivo privado que en conjunto con la inversión pública o gubernamental mueven la economía de un país”. (Macarena Fernández, 2018)

#### 2.1.2 Industria

Diversos autores indican que es la actividad económica fundamental del sector secundario ya que esta tiene por objeto transformar la materia prima en artículos ya elaborados o semielaborados, es decir, de consumo final o a los cuales les falta un proceso para llegar al consumidor final.

#### 2.1.3 Litografía

Es el proceso de trazar el dibujo en una plancha metálica para ser reproducida las veces necesarias, logrando tener copias exactas de la figura trazada, sin necesidad de realizar nuevamente el trazo para tener otra copia del diseño.

### **2.1.4 Objetivos de la empresa**

Mercado (1999) los define como “aquellos que constituyen los fines o metas, que se pretenden alcanzar, ya sea tratándose de la empresa en su conjunto o de sus funciones, departamentos o secciones”. (González Liliana, 2015)

## **2.2 Administración**

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. (Ortega, A. M. C. 2019).

Proveniente del latín, *administratio* que significa dirección, gestión o gerencia en donde el prefijo ad. Significa dirección, tendencia, hacia, y el vocablo *minister* significa: obediencia, al servicio de, subordinación (Real academia española –RAE).

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Idalberto Chiavenato, 2004).

Henry Fayol explica que administrar es “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (Ortega, A. M. C. 2019)

### **2.2.1 Etapas del proceso administrativo**

A continuación, se describen las etapas del proceso administrativo que ayudaran a la administración

#### **2.2.1.1 Planeación**

Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. (de Diez, García, Martín y Periañez, 2001).

### **2.2.1.2 Organización**

“Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”. (Robbins y Coulter, 2005).

### **2.2.1.3 Dirección**

“Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”. (de Diez et al., 2001).

### **2.2.1.4 Control**

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas”. (de Diez et al., 2001).

## **2.2.2 Administración financiera**

“Tiene por objeto maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas”.

### **2.2.2.1 Análisis financiero**

Es el diagnóstico integral que implica comparar el desempeño de nuestra empresa con el de otra que pertenecen a la misma industria, evaluando las tendencias de la posición financiera conforme transcurre el tiempo, detectando deficiencias para actuar y así

mejorar el desempeño; también, se aprovechan mejor los atributos de la empresa para incrementar su valor. (Burguete, A. C. L.,2016).

### **2.2.2.2 Planeación financiera**

Nagy analiza que la planeación financiera se encarga de identificar las diferentes vías por las cuales la empresa puede alcanzar sus metas financieras, estas se enfocan en identificar oportunidades de inversión con rendimientos positivos y estrategias de financiamiento que impulsen creación de valor. (García, M. L. S., & Armenta, G. E.,2016).

### **2.2.2.3 Control financiero**

En 2011 Correa explica que control financiero es “en donde se presentan ordenadamente y en términos monetario, los resultados previsto de un plan, un proyecto, una estrategia. (Parra, J., & La Madriz, J., 2017).

### **2.2.3 Administración estratégica**

Michael A. Hitt explica que “es un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa” (Enciclopedia Económica, 2020).

### **2.3 Estados financieros**

Roman Fuentes, J. (2017) las empresas buscan auxiliarse de métodos para la correcta toma de decisiones y dentro de estas opciones se encuentran los estados financieros, quienes les brindarán la opción de contar con información actualizada en un periodo de tiempo determinado y podrán emitir opiniones de forma cuantitativa de la situación económica de la entidad, esto se realiza a través de análisis financiero por medio de una persona especializada en el tema, el cual realiza una presentación estructurada de la correcta administración de los recursos de dicha entidad.

### **2.3.1 Estado de situación financiera**

Ceballos et al., (2015) explica que el estado de situación financiera es un informe detallado y ordenado que presenta el resultado de registros contables de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio determinando la situación económica de un parámetro de tiempo determinado. Las cuentas del activo determinaran la liquidez, las de pasivo son las obligaciones con las que tienen que cumplir y en el patrimonio encontramos el capital con el que inicio la empresa, utilidades o perdidas de los ejercicios.

### **2.3.2 Estado de resultados**

Según Arias (2016), es estado de resultados es el de mayor importancia ya a través del mismo se evalúan las gestiones operacionales de la empresa, es decir, determina si la actividad del negocio está generando ganancias o pérdidas conforme una correcta administración de recursos asignados, ayudando en la toma de decisiones de una manera oportuna y correcta. Anteriormente se le llamaba estado de pérdidas y ganancias, ya que se detallan los ingresos, costos y gastos que se realizaron en un lapso de tiempo determinado.

### **2.3.3 Flujo de efectivo**

“Es una herramienta utilizada para evaluar las fuentes y la utilización de los fondos, es una comprensión de la forma en la cual una compañía está obteniendo su financiamiento y utilizando sus recursos”. (Wild, Subramanyan & Halsey, 2009, p.35).

En las normas internacionales de contabilidad (NIC) No. 7 se determinan tres actividades para la presentación de los estados de flujo de efectivo que son:

#### **2.3.3.1 Actividades de operación**

Son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o

financiación, pero que son sucesos relevantes para la determinación de pérdidas o ganancias.

### **2.3.3.2 Actividades de inversión**

Tales flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro, la presentación por separado permite una mejor visualización de dichos desembolsos.

### **2.3.3.3 Actividades de financiamiento**

Esto resulta útil para realizar la predicción del efectivo necesario para cubrir con los compromisos de los que suministran el capital en la empresa. Algunos ejemplos son: cobros por las emisiones de acciones, pagos para reducir renta pública.

## **2.3.4 Métodos de presentación del flujo de efectivo**

La presentación del flujo de efectivo se puede realizar de dos formas, esto con el fin de agilizar el análisis de la información que genera la empresa, estos métodos son:

### **2.3.4.1 Método directo**

Pereira, Fernando. (2016) en este método la distribución se presenta por categorías, que principalmente corresponde a utilizar el estado de resultados o ingresos y salidas que tienen efecto en caja y que sirve para determinar el flujo de efectivo que se da en las actividades de operación.

### **2.3.4.2 Método indirecto**

Pereira, Fernando. (2016) en este se determinan las actividades de inversión y financiamiento, registrando los movimientos del estado de resultados y del balance general que no generan impacto en caja, partiendo de la actividad de operación con la utilidad neta para luego realizar los ajustes necesarios y determinar el flujo por cada

actividad. Para mayor beneficio de las empresas el método más utilizado es el indirecto ya que este determina la utilidad neta con el efectivo generado de las actividades operativas.

### **2.3.5 Flujos de efectivo proyectados**

Rodriguez (2015) analiza que los flujos de efectivo proyectados son un pronóstico del efectivo que una empresa espera recibir y pagar durante un periodo de tiempo determinado, esto permitirá anticiparse a una posible escasez del mismo y poder actuar para que esto no suceda y así protegerse de una crisis económica.

A parte de prevenir si es posible que tengamos un déficit de efectivo nos ayudara a conocer las tendencias de ventas y revelar si los clientes están cumpliendo con el tiempo de crédito estipulado por la empresa ayudando a gestionar las compras de activos sin perjudicar a la entidad.

El flujo de efectivo es clave para optar por un préstamo bancario ya que las instituciones financieras hacen que este sea de presentación obligatoria dentro de los requisitos para el financiamiento.

### **2.3.6 Métodos de análisis financieros**

Para la toma correcta de decisiones se consideran técnicas o instrumentos que proporcionen mayor detalle de la información que se genera a diario y que permite realizar comparaciones como lo son estos 2 métodos.

#### **2.3.6.1 Análisis vertical**

Prieto, Carlos. (2010) explica que el análisis vertical es estático ya que no estudia los resultados a través del tiempo, sino en un periodo de tiempo determinado, este análisis se realiza en un solo estado financiero o de forma separada y relaciona el total de sus partes con un total determinado para tener como resultado el porcentaje de cada

operación, conociendo el peso que tiene cada parte en el todo del estado financiero analizado.

Este análisis permite verificar la situación económica financiera para hacer comparaciones con las empresas del mismo giro del negocio de la empresa que se está analizando, lo más esencial es conocer si por lo menos nos encontramos en la media del sector o no, beneficiando puntualmente a la entidad analizada para conocer los puntos de mejora y lograr márgenes de utilidad competitivos.

El análisis que se realiza en el balance de situación financiera puede determinar si se cuenta con más activos fijos, saber si sus pasivos o deudas son mayores y conocer por qué medio se están financiando, recursos propios o ajenos. Dentro del análisis del estado de resultados podemos determinar el % de las compras sobre ventas, el gasto financiero, entre otras.

#### **2.3.6.2 Análisis horizontal**

Para Rivera (2015) este análisis es más dinámico en cuanto al manejo de la información ya que permite comparar periodos anteriores o consecutivos, para determinar las variaciones relativas, tomando como base el estado más antiguo. El objetivo principal de realizar este análisis es conocer si se está logrando el crecimiento esperado o se tiene una disminución que pudiera perjudicar las metas de crecimiento del periodo, esto con términos absolutos y relativos, conociendo la eficacia y eficiencia del manejo de todos los recursos que se tienen asignados para la toma de decisiones adecuada.

Esta técnica es de gran utilidad para trazar las metas, considerando el comportamiento financiero que ha mantenido en periodos anteriores, reforzando sus debilidades con estrategias de crecimiento y constantes mejoras para mayores beneficios.

## **2.4 Índices financieros**

Según Pérez (2010), los índices financieros son métodos financieros que permiten conocer la posición económica en la que se encuentra una empresa basada en sus estados financieros para conocer un valor real, mismo que se utiliza para predecir dividendos o utilidades en un plazo futuro. Expresan una relación matemática existente entre dos cantidades en los estados financieros ya sea entre las mismas compañías o diferentes sin importar las diferencias o magnitud económica de cada una.

### **2.4.1 Índices de liquidez**

Según Castillo (2012), los índices de liquidez son utilizadas en las empresas como una herramienta para poder analizar el saldo líquido con el que cuenta la empresa para poder cumplir con sus obligaciones a largo y corto plazo, sin necesidad de incurrir en incumplimiento o hasta caer en un estado de quiebra o bancarrota, estos mecanismos financieros son calculables por la división de los activos corrientes y pasivos corrientes, si es más alta la liquidez corriente quiere decir que la empresa se encuentra en una liquidez total para poder continuar su funcionamiento de una manera sólida. La fórmula general para esta operación es:

$$\text{Liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo total}$$

Indica cuanto posea la empresa de activos corrientes por unidad de deuda y dentro de estas los factores más importantes son:

#### **2.4.1.1 Capital de trabajo**

Rizzo, María. (2007) indica que el capital de trabajo es la cantidad de dinero que necesita la empresa para mantener el negocio en su giro habitual. También se puede decir que es la cantidad de trabajo necesaria con el que obtiene el financiamiento del ciclo operativo necesario para que la empresa realice sus actividades operativas normales.

$$\text{El capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Al realizar esta operación se conoce con cuánto dinero cuenta la empresa para trabajar, luego de realizar sus pagos de corto plazo.

#### **2.4.1.2 Prueba ácida**

Según Gitman (2012), la prueba ácida, también conocida como prueba rápida es similar a la de liquidez corriente con la excepción de la resta del inventario y es que esta es una mejor medida integral ya que se utiliza cuando el inventario no se pueda convertir en efectivo fácilmente, que es el inventario que tiene poca rotación.

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo corriente.}$$

Entre mayor sea el resultado mejor es la perspectiva de liquidez.

#### **2.4.1.3 Prueba súper ácida**

Según Orellana (2020), la prueba súper ácida, también conocida como prueba súper inmediata, es el indicador de mayor desagregación de la liquidez, debido a que es la que busca responder a sus proveedores de corto plazo con los activos corrientes en un periodo no mayor a 30 días.

$$\text{Prueba súper ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario} - \text{Clientes}) / \text{Pasivo corriente.}$$

Entre menor es el resultado menor liquidez de pago se tiene en un periodo de tiempo no mayor a 30 días.

#### **2.4.2 Índices de actividad**

Gitman, L. Zutter, CH. (2012) analiza que los índices de actividad miden con qué rapidez se pueden convertir en entradas o efectivo y salidas o ventas, es decir, miden la eficiencia en que las empresas están operando con el inventario, cobros y gastos. Los 2 más importantes son:

### **2.4.2.1 Periodo promedio de cobro**

Aquí se evalúa el cumplimiento de las políticas de crédito de la empresa ya que permite conocer el promedio de tiempo de recuperación del efectivo por las ventas realizadas que es igual a verificar que el tiempo que indican las políticas crediticias se esté cumpliendo con los días que nos de esta prueba, la fórmula es:

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \text{Cxc} / \text{Ventas diarias promedio}$$

Si el tiempo de cobro es 60 días según políticas y al realizar esta prueba el periodo de cobro es de 65 días no se están cumpliendo las políticas y se tienen que ajustar para un mejor manejo y aprovechamiento de recursos.

### **2.4.2.2 Periodo promedio de pago**

Esta es muy parecida al periodo promedio de cobro, pero se enfoca en los proveedores, es decir, se conocerá el periodo de tiempo con el que realizamos los pagos a los proveedores.

$$\text{Periodo promedio de pago} = \text{Cxp} / \text{compras diarias promedio.}$$

Estos dos periodos tienen que tener relación ya que, si se les paga a los proveedores en menor tiempo de lo que se tarda en recuperar lo vendido, se dice que la empresa está financiando a los clientes cuando lo correcto debería de ser que la empresa se financiara de los proveedores.

### **2.4.3 Índice de endeudamiento**

Según Frías (2019), el índice de endeudamiento también conocido como apalancamiento financiero consiste en utilizar no solo los ahorros de la empresa sino el dinero de nuestros proveedores, acreedores u otros para invertir e iniciar un proceso de endeudamiento, entre mayor sea el resultado de la operación mayor apalancamiento financiero se está teniendo. Al obtener esta deuda incrementa la posibilidad que la

rentabilidad sea mayor, pues la inversión de capital propio y prestado es mayor, entre mayor rentabilidad mayor beneficio.

Índice de endeudamiento= Total de pasivos / total de activos

Algunas ventajas del apalancamiento pueden ser: que a mayor endeudamiento mayor rentabilidad, el apalancamiento positivo se beneficia de las etapas de inflación, el tener mayor dinero para invertir no limita el acceso a la inversión que se quiera realizar, se tiene mayor oportunidad de invertir en proyectos más rentables. Una de las desventajas es que si el financiamiento es por recursos ajenos y la inversión sea negativa se podría llegar a tener insolvencia, entre mayor sea el apalancamiento mayor será el nivel de riesgo y la deflación afecta negativamente esta operación.

#### **2.4.4 Índice de rentabilidad**

Gitman (2012) explica que los índices de rentabilidad analizan evaluaciones a un nivel determinado de las ventas. Estas miden la capacidad de la misma para saber sobrevivir sin las aportaciones constantes de los accionistas, estas también miden la capacidad de la gerencia en la administración de los costos y gastos, tomando la información del estado de resultados y los índices que se utilizan con mayor frecuencia son:

##### **2.4.4.1 Margen de utilidad operativa**

Es el porcentaje que queda de cada quetzal de ventas luego de haberse rebajado todos los costos y gastos, excluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes, también son conocidas como las utilidades puras.

Margen de utilidad operativa= Utilidad operativa / ventas

#### **2.4.4.2 Margen de utilidad neta**

Es el porcentaje que queda de cada quetzal de venta después de los costos, gastos e intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes, entre más alto es el porcentaje mayor serán las ganancias.

#### **2.4.4.3 Rendimiento sobre activos totales (RSA)**

También conocidos como rendimiento de inversión, este mide la eficacia de la administración para generar utilidades con los activos disponibles y entre mayor es el rendimiento, mejor. Se calcula de la sig. manera:

$$\text{RSA} = \text{Ganancia disponible para accionistas comunes} / \text{total de activos}$$

#### **2.4.4.4 Rendimiento sobre patrimonio (RSP)**

Este mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes, entre mayor sea el rendimiento mayor ganancia obtienen los propietarios, la fórmula es:

$$\text{RSP} = \text{Ganancia disponibles para accionistas comunes} / \text{Capital en acciones comunes}$$

#### **2.4.5 Índice de cobertura de pagos fijos**

Según Gitman (2012), esta mide la capacidad con la que la empresa puede cumplir sus obligaciones de los pagos fijos como: intereses, prestamos, pago de arrendamientos y dividendos de acciones preferentes. Entre más alto es el índice, mejor y la fórmula es la sig.:

$$\text{Índice de cobertura de pagos fijos} = (\text{Utilidad antes de intereses e impuestos} + \text{pagos de arrendamientos}) / (\text{intereses} + \text{pagos de arrendamientos})$$

## 2.5 Toma de decisiones

Amaya, J. (2010) explica que la toma de decisiones es una de las actividades más fundamentales en las actividades humanas ya que todos somos tomadores de decisiones. Por lo que podemos decir que también es encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor.

En las actividades diarias de una empresa las decisiones pueden llegar a ser rutinarias sin percatarse de los hechos, ya que por instinto se pueden llegar a tomar esas decisiones, mientras que otras necesitan ser analizadas antes de tomarse para no tener repercusiones drásticas en las operaciones del día a día, algunas podrían involucrar ganancias o pérdidas de grandes cantidades de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de las metas, misión, proyecciones, presupuestos, entre otras, de la empresa.

Existen casos en los que se deben tomar decisiones críticas en un corto lapso de tiempo y es cuando se debe confiar en el juicio propio de la persona que está a cargo de esta decisión y aceptar la responsabilidad del resultado de esa decisión.

1. Los componentes que se consideran necesarios para una toma de decisiones y resolver la problemática son:
2. El decisor es en él que existirá la responsabilidad de la toma de decisiones.
3. El análisis que modela el problema para ayudar al decisor: evaluar las circunstancias o entorno del problema.
4. Factores controlables: lo que depende del decisor.
5. Factores incontrolables: de lo que no tiene control el decisor.
6. Los resultados posibles de la decisión: resultados favorables o no.

7. Las restricciones ambientales/estructurales: las limitantes que podríamos tener cuando se tenga que tomar la decisión.
8. Las interacciones dinámicas entre estos componentes: la conjugación de todos los componentes para una correcta y acertada toma de decisiones.

### **2.5.1 Proceso de la toma de decisiones**

Partiendo del concepto de toma de decisiones se realiza un proceso detallado que ayudara a conocer, analizar y resolver cualquier problema con una correcta toma de decisiones.

#### **2.5.1.1 Identificar y analizar**

Es el primer paso en el proceso de toma de decisiones, para interpretar se necesita evaluar los factores, advertir y determinar cuáles son las causas y síntomas de los problemas reales. Es imprescindible comprender y entender el problema, el objeto y las restricciones involucradas para tomar una decisión acertada.

La recopilación de información confiable y adecuada en el momento justo es un componente fundamental de las buenas decisiones. Es útil entender la naturaleza y el porqué del problema preguntando ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo?, estos son los cuestionamientos claves para tener la base y poder identificar el verdadero problema.

#### **2.5.1.2 Identificar los criterios de decisión y ponderarlos**

Consiste en identificar cuáles son los aspectos relevantes al momento de tomar decisiones, es decir, las razones por las cuales dependen las decisiones que se tomará. La identificación de los criterios no se realiza en forma consiente ante las siguientes etapas, sino la decisión se toma sin explicación de los mismos, tomando la experiencia y responsabilidad del personal encargado.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio de acuerdo a la decisión que se tome, ya que todos son importantes, pero no de igual

forma y esto beneficiará a la elección de la posible solución. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución. Es importante que cuando se necesite tomar una decisión en grupo estén atentos a los puntos de vista de todos ya que facilitara una vista compleja de la situación y con la solución se tratará de beneficiar a todas las personas.

### **2.5.1.3 Definir la prioridad para atender el problema**

Según Franklin (2011) luego de identificar los criterios de decisión y su ponderarlos se determina la prioridad para atender los problemas, basándose en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender el problema y resolverlo.

Basados en la prioridad se fijarán las metas a alcanzar, un buen enfoque en las metas de todos los niveles y las unidades administrativas darán dirección general para la toma de decisiones en términos cuantitativos, asimismo señalarán la dirección a la que deben apuntar las decisiones, las acciones y de igual manera controlar que los problemas existentes se resuelvan en el tiempo que corresponde y evitar complicaciones con los mismos.

### **2.5.1.4 Generar las opciones de solución**

Consiste en desarrollar alternativas posibles de soluciones al problema. Es importante conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el o los problemas, cuantas más opciones se tengan será mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

También es importante tomar en cuenta que el desarrollo de un número exagerado de opciones puede tornar la elección más difícil y tampoco es favorable continuar con el desarrollo de alternativas en forma indefinida, es por eso que antes de proponer soluciones es importante entender el problema que se necesita resolver y así evitar atrasos innecesarios.

Ante este paso en el proceso en la generación de gran cantidad de alternativas es importante y necesaria la creatividad. Entre las técnicas para potenciar la creatividad se pueden incluir: la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, grupos de trabajo, entre otras.

#### **2.5.1.5 Evaluar las opciones**

Consiste en hacer un estudio detallado, comparar y evaluar cada una de las posibles soluciones que se generaron para solucionar el problema, confirmar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado para poder extraer las que cumplan los parámetros que ayudaran a solucionar el problema.

Debe realizarse una evaluación más o menos exacta, acorde a los contextos en los cuales se tome la decisión. Por medio de herramientas para la administración de empresas se pueden evaluar las distintas alternativas que se conocen como métodos cuantitativos.

Este paso es importante, es en el que el responsable de la toma de decisiones tiene que considerar los distintos tipos de consecuencias, intentando predecir los resultados, ya que existe un futuro incierto y de él depende que se tome la mejor decisión según su capacidad de análisis y experiencia del área.

#### **2.5.1.6 Selección de la mejor opción**

Lo importante es elegir la técnica de solución adecuada, en este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas que nos ayudan a valorar múltiples criterios, como por ejemplo el análisis jerárquico de la decisión.

Los términos que a continuación se detallan pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque o necesidad a satisfacer.

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.

- Satisfacer: Elegir opción que sea mínimamente aceptable y que satisfaga de esta forma una meta o el objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

### **2.5.1.7 Aplicación de la decisión**

Para Fincowsky y Benjamín (2011) aplicación de la decisión es técnicamente tomar la decisión correcta o la que se eligió porque cumplía la expectativa de solucionar el problema, debe ser aceptada y apoyada por las personas que se encargarán de la implementación para que haya una aplicación efectiva basada en esa decisión. Quienes implementaran la decisión deben de estar claros con la elección y los factores que mediaron para tomarla, deben de asumir y mantener el compromiso de ejecutarla de forma ordenada siguiendo cronológicamente los pasos que se asignaron para que sea operativa asignando los recursos necesarios y en los tiempos que se propusieron para que finalice.

### **2.5.1.8 Evaluación de los resultados**

Franklin (2011) considera que una vez se ponga en marcha la mejor decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no, para evitar una solución irrealista.

Si el resultado no es el esperado, se deberá evaluar si es posible que el tiempo es el factor por el cual no se han dado los resultados esperados o si en definitiva la decisión no es la acertada. En dicho caso es necesario iniciar el proceso de nuevo para hallar una alternativa para la solución del problema o problemas.

Cuando se inicie el nuevo proceso por la solución errónea se debe contar con más información y se tendrá como base de conocimiento los errores cometidos en el primer intento. Tomando en cuenta que estos procesos de decisiones están en cambios continuos, es decir que las decisiones serán continuamente modificadas, por la evolución que tenga o por la aparición de nuevas variables que afecte.

### **2.5.1.9 Procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones**

Existe una serie de pasos o términos que se necesitan para identificar, analizar y resolver problemas con una correcta toma de decisiones.

El observar implica conocer a detalle el objeto para realizar las comparaciones correspondientes y codificar cada una por separado para tener una organización que evalúe las opciones, clasificando de forma sistemática para encontrar una resolución y evaluación de las medidas adoptadas. Esto se complementa con una retroalimentación para conocer si la decisión final que se tomo fue acertada y cumplió con la resolución del problema.

### **3. METODOLOGÍA**

El presente capítulo contiene la Metodología de investigación que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionado con la administración de los flujos de efectivo en la toma de decisiones en una empresa litográfica ubicada en la ciudad capital de Guatemala, durante el periodo 2019.

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

#### **3.1 Definición del problema**

El desconocimiento del origen y destino de los recursos financieros ocasiona que en la mayoría de situaciones se puedan tomar decisiones inoportunas e inadecuadas que afectan el cumplimiento de los objetivos empresariales previamente trazados.

Dentro del análisis que se realizará se podrá conocer el origen de la toma de decisiones, brindando un amplio panorama de la situación económica en la que se encuentra la empresa y así optimizar los recursos antes de tomar decisiones que pudieran afectar a la empresa.

##### **3.1.1 Planteamiento del problema**

¿De qué manera incide la administración de los flujos de efectivo para la selección de la mejor alternativa en la toma de decisiones?

#### **3.2 Objetivos**

Los objetivos constituyen los propósitos o fines de la siguiente explicación, en la que se plantean objetivos generales y específicos. A continuación, se presenta el objetivo general y específicos.

### **3.2.1 Objetivo general**

Identificar la necesidad de la realización y presentación recurrente del flujo de efectivo en el proceso de toma de decisiones para la selección de la mejor alternativa.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

1. Proporcionar información acerca de las actividades de egreso del efectivo disponible.
2. Comunicar la obtención del efectivo por parte de la administración, dando a conocer la liquidez de la empresa
3. Establecer la capacidad de pago de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con terceros y accionistas.
4. Generar y validar el flujo de efectivo que le permita cumplir con posibles eventualidades, obligaciones, operar de forma continua y tomar posibles decisiones para inversiones.
5. Concluir e interpretar el ciclo de conversión de efectivo como herramienta para la toma de decisiones.

### **3.3 Método científico**

El desarrollo de la presente investigación se guiará con las tres fases del método científico, partiendo de lo general a lo específico y estas son:

#### **3.3.1 Fase indagadora**

En esta se realizará la recopilación de los datos que fueron investigados con anterioridad relacionados con el tema, haciendo uso de las fuentes primarias como: tesis, artículos de publicaciones periódicas, entre otras.

### **3.3.2 Fase demostrativa**

Permitirá realizar el análisis de la información recabada, la cual ayudará con la comprobación de los objetivos propuestos antes de realizar la investigación.

### **3.3.3 Fase expositiva**

Con esta se logrará la presentación o divulgación de los resultados obtenidos de la investigación realizada.

## **3.4 Técnicas e instrumentos**

Para la realización del tema expuesto utilizaremos las siguientes técnicas e instrumentos que facilitarán la comprensión y recopilación de los datos necesarios para concluir con la investigación.

### **3.4.1 Investigación documental**

En la investigación documental se utilizó la recolección de los datos necesarios que sustentarán el porqué de la investigación, utilizando las fuentes primarias como los libros, tesis y documentos previamente seleccionados, auxiliándose de la lectura analítica utilizando el subrayado y estructurando las ideas de forma lógica.

### **3.4.2 Investigación de campo**

Las técnicas de campo utilizadas fueron la observación directa de los métodos que actualmente utilizan en la operación del negocio, entrevista con preguntas abiertas las cuales generan una comunicación fluida de ambas vías y que permitirá conocer como es el proceso de toma de decisiones, dicha entrevista se realizará a uno de los socios.

#### **4. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES**

El presente capítulo presenta los resultados del análisis de la administración de los flujos de efectivo en la toma de decisiones, incluyendo análisis horizontales, verticales, e indicadores financieros.

##### **4.1 Situación actual**

En la actualidad las empresas que están a la vanguardia con el desarrollo de la tecnología y los métodos o técnicas que beneficien sus operaciones, son las empresas que optimizan sus recursos con una correcta toma de decisiones y se benefician de toda situación. No todas las empresas tienen la capacidad de contar con asesores y pagar grandes sumas de dinero, claro esto depende de la capacidad y tamaño de cada empresa y es que cuando se cuenta con dinero en las cuentas bancarias no siempre quiere decir que pueden disponer del mismo para realizar inversiones o utilizarlo en compras no presupuestadas.

Las pequeñas y medianas empresas se benefician del conocimiento en negocios de sus dueños o Gerentes a cargo y lo complicado es cuando las empresas son familiares y las decisiones son tomadas bajo supuestos no evaluados, es decir, si ven que tienen disponibilidad en sus bancos significa que pueden gastarlo pero desconocen el total de sus obligaciones, o si necesitan innovar con una máquina única en el país y se les da la oportunidad de comprarla tomar la decisión de hacerlo sin realizar una correcta evaluación de su flujo de efectivo o sin realizar la consulta con el equipo de trabajo.

Debido a las decisiones de los socios de realizar este tipo de compras o disponer del efectivo en cualquier momento y sin ningún requerimiento o estudio previo, la contabilidad no realiza una presentación de flujos de efectivo, no existe una periodicidad u obligación de presentación. La administración de la empresa se limita a realizar la presentación del estado de resultados y balance general, los socios se limitan a saber si existe ganancia o pérdida.

La presentación de un flujo de efectivo y requerirlo con una frecuencia significativa ayudaría a una correcta administración de los flujos de efectivo existentes o haría más eficiente el proceso de optimizar los recursos. La administración puede innovar sus procesos internos y tomar el control con la presentación oportuna de este instrumento, el cual definiría el rumbo de la empresa tomando decisiones acordes a su situación financiera.

La importancia de realizar el flujo de efectivo es conocer los ingresos y egresos que se tienen o tendrán en un determinado tiempo, conociendo si la empresa está generando ganancias con su operación, ganancia de sus activos, si existe un apalancamiento y lo más importante, conocer si la empresa tiene las posibilidades de realizar inversiones que, aunque pueden ser necesarias por procesos de innovación, estas pudieran perjudicar el flujo de efectivo de la empresa.

Con la presentación de este estado los socios podrán visualizar la situación financiera en la que se encuentra su empresa y con el estudio oportuno de este la toma de decisiones tendría mayor relevancia ya que existiría un parámetro para ser tomadas y no existiría un conflicto entre la administración y socios.

El conocimiento y funcionalidad del flujo de efectivo facilita la eficiencia de la administración, para que esta sea oportuna y que oriente a una correcta toma de decisiones financieras en la empresa, logrando unir el esfuerzo de todos para obtener mayores beneficios y cumplir con éxitos los objetivos propuestos y orientando a ampliar las opciones.

La presentación de la información financiera se realiza generando el estado de resultados y el balance de situación financiera que da el sistema con el que se cuenta, se envían por correo a los encargados y no hay ninguna retroalimentación para socios.

Los socios verifican que la operación del negocio sea continua y que presenten estados financieros y estos no son parte de ningún análisis para una correcta toma de

decisiones por lo que a continuación se presenta la información que traslada la contabilidad a los socios.

A continuación, se presentan los estados financieros que son trasladados a los socios, considerando que se presentan mes a mes y no de forma comparativa con el año anterior y sin un previo análisis por parte del departamento financiero

**Tabla 1**  
**Estado de resultados actual**  
**Cifras expresadas en quetzales**

	2019
Ventas	43,564,749
Costo de Ventas	30,605,295
<b>Utilidad bruta</b>	<b>12,959,454</b>
<b>Gastos de Operación</b>	
Gastos de Venta	2,400,633
Gastos de Administración	7,811,573
<b>Utilidad en operación</b>	<b>2,747,248</b>
<b>Otros productos y otros gastos</b>	
Otros productos	1,188,650
Otros gastos	2,773,654
Utilidad antes de ISR	1,162,243
Impuesto sobre la renta	356,010
Reserva legal	40,312
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>765,921</b>

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

**Tabla 2**  
**Balance de situación financiera actual**  
**Cifras expresadas en quetzales**

<b>2019</b>	
<b>ACTIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>	
Caja y Bancos	423,407
Clientes	6,859,051
Impuestos por cobrar	8,041,617
Cuentas por cobrar	4,811,314
Inventarios	<u>10,484,551</u>
Suma Activo Corriente	<b>30,619,940</b>
<b>Activo No Corriente</b>	
Propiedad y equipo, neto	2,540,618
Otros activos	<u>5,109,825</u>
Suma Activo No Corriente	<b>7,650,443</b>
<b>SUMA ACTIVO</b>	<b><u><u>38,270,383</u></u></b>

VAN...

VIENEN...

	<b>2019</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>	
Proveedores	7,417,781
Impuestos por pagar	563,823
Provisión prestaciones	124,304
Otras cuentas por pagar	5,888,003
Préstamos por pagar	5,231,070
Suma Pasivo Corriente	<b>19,224,980</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>	
Obligaciones bancarias	0
Provisiones para indemnizaciones	319,472
Suma Pasivo No Corriente	<b>319,472</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>19,544,452</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	210,283
Reserva Legal	696,851
Utilidades retenidas	17,052,876
Resultado del Ejercicio	765,921
Suma patrimonio	<b>18,725,931</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>38,270,383</b>

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

#### 4.2 Análisis de la administración en la toma de decisiones

A continuación, se realizarán los análisis necesarios para identificar los puntos de mejora según los objetivos planteados, con la información proporcionada por la empresa objeto de análisis.

## 4.2.1 Análisis de estados financieros

Para la administración de los flujos de efectivo en la toma de decisiones se analizarán los estados financieros correspondientes al año 2019.

### 4.2.1.1 Análisis vertical

Se presenta el análisis vertical comparativo del estado de resultados y balance de situación financiera que corresponde al año 2018 y 2019.

**Tabla 3**  
**Análisis vertical del estado de resultados**  
**Cifras expresadas en quetzales**

	2018	Análisis vertical	2019	Análisis vertical
Ventas	44,928,429	100.0%	43,564,749	100.0%
Costo de Ventas	30,878,902	68.7%	30,605,295	70.3%
<b>Utilidad bruta</b>	14,049,527	31.3%	12,959,454	29.7%
<b>Gastos de Operación</b>				
Gastos de Venta	2,112,670	4.7%	2,400,633	5.5%
Gastos de Administración	8,785,193	19.6%	7,811,573	17.9%
<b>Utilidad en operación</b>	3,151,664	7.0%	2,747,248	6.3%
<b>Otros productos y otros gastos</b>				
Otros productos	1,517,415	3.4%	1,188,650	2.7%
Otros gastos	2,219,943	4.9%	2,773,654	6.4%
Utilidad antes de ISR	2,449,136	5.5%	1,162,243	2.7%
Impuesto sobre la renta	645,656	1.4%	356,010	0.8%
Reserva legal	90,174	0.2%	40,312	0.1%
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>1,713,306</b>	<b>3.8%</b>	<b>765,921</b>	<b>1.8%</b>

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

El estado de resultados demuestra que para el año 2019 hubo un aumento en el costo de ventas a pesar que estas fueron de menor proporción al año 2018 y por esto se tuvo una utilidad bruta menor al año anterior. Los gastos de administración fueron menores a al año anterior sin embargo a pesar que las ventas fueron menores los gastos de ventas incrementaron en casi 1% y la utilidad en operación disminuyo un 0.7% teniendo una utilidad neta del ejercicio menor del 2% al año 2018.

**Tabla 4**  
**Análisis vertical del estado de situación financiera**  
**Cifras expresadas en quetzales**

	2018	Análisis vertical	2019	Análisis vertical
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo Corriente</b>				
Caja y Bancos	772,640	2.1%	423,407	1.1%
Clientes	7,737,944	20.9%	6,859,051	17.9%
Impuestos por cobrar	7,177,134	19.3%	8,041,617	21.0%
Cuentas por cobrar	4,471,882	12.1%	4,811,314	12.6%
Inventarios	9,122,215	24.6%	10,484,551	27.4%
Suma Activo Corriente	<b>29,281,815</b>	<b>78.9%</b>	<b>30,619,940</b>	<b>80.0%</b>
<b>Activo No Corriente</b>				
Propiedad y equipo, neto	1,601,101	4.3%	2,540,618	6.6%
Otros activos	6,227,896	16.8%	5,109,825	13.4%
Suma Activo No Corriente	<b>7,828,997</b>	<b>21.1%</b>	<b>7,650,443</b>	<b>20.0%</b>
<b>SUMA ACTIVO</b>	<b>37,110,812</b>	<b>100.0%</b>	<b>38,270,383</b>	<b>100.0%</b>

VAN...

VIENEN...

	2018	Análisis vertical	2019	Análisis vertical
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
Proveedores	6,993,297	18.8%	7,417,781	19.4%
Impuestos por pagar	985,756	2.7%	563,823	1.5%
Provisión prestaciones	86,373	0.2%	124,304	0.3%
Otras cuentas por pagar	3,857,281	10.4%	5,888,003	15.4%
Préstamos por pagar	4,365,557	11.8%	5,231,070	13.7%
Suma Pasivo Corriente	<b>16,288,263</b>	<b>43.9%</b>	<b>19,224,980</b>	<b>50.2%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>				
Obligaciones bancarias	2,247,411	6.1%	0	0.0%
Provisiones para indemnizaciones	278,217	0.7%	319,472	0.8%
Suma Pasivo No Corriente	<b>2,525,629</b>	<b>6.8%</b>	<b>319,472</b>	<b>0.8%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>18,813,892</b>	<b>50.7%</b>	<b>19,544,452</b>	<b>51.1%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	214,710	0.6%	210,283	0.5%
Reserva Legal	670,360	1.8%	696,851	1.8%
Utilidades retenidas	15,698,544	42.3%	17,052,876	44.6%
Resultado del Ejercicio	1,713,306	4.6%	765,921	2.0%
Suma patrimonio	<b>18,296,920</b>	<b>49.3%</b>	<b>18,725,931</b>	<b>48.9%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>37,110,812</b>	<b>100.0%</b>	<b>38,270,383</b>	<b>100.0%</b>

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

Según el análisis realizado en el estado de situación financiera se demuestra que los activos solamente tuvieron un incremento mínimo del 1.1% en relación con el año 2018, mencionando que en 2019 los ingresos por clientes tuvieron una disminución del 2.9%, las cuentas se integra por los préstamos a las compañías relacionadas, los inventarios incrementaron en un 2.8% y la disminución más alta es del 3.4% que pertenece a otros activos, así mismo se observa un incremento en propiedad planta y equipo del 2.3%.

En los pasivos corrientes se tuvo un incremento Q. 2,030,722.00 con relación del total del activo en otras cuentas por pagar que representa un 5%, se tuvo un pequeño incremento del 0.6% en proveedores en el 2019. Un dato importante para el año 2019 fue que se realizaron los pagos de las obligaciones bancarias a corto plazo que equivalen al 6.1% del total de activos, contrarrestando el patrimonio se encuentra un incremento del 2.3% en las utilidades retenidas pero una disminución del 2.6% del resultado del ejercicio.

Este análisis indica que para el 2018 al total de pasivos le correspondía el 50.7% en relación a los activos y el 49.3% era patrimonio, para el 2019 el pasivo aumento un 0.4% por lo tanto el patrimonio disminuyo en la misma proporción a pesar que el incremento del pasivo no es mayor puede ser significativo ya que se está asumiendo cierto riesgo porque la empresa actualmente es de los proveedores y no de los socios por tener mayor porcentaje de la empresa. Esto se debe a la adquisición de propiedad planta y equipo lo cual está reflejado en otras cuentas por pagar.

Para el año 2019 se cierra con un total de activos y la suma de pasivo y patrimonio de Q. 38,270,383.00, lo cual está representado con un 80% de activo corriente, el 20% es activo no corriente y el pasivo representa un 51.1% y el patrimonio el 48.9% en relación al activo.

#### **4.2.1.2 Análisis horizontal**

A continuación, se presenta el análisis horizontal del estado de resultados y el balance de situación financiera para los años 2018 y 2019.

**Tabla 5**  
**Análisis horizontal del estado de resultados**  
**Cifras expresadas en Quetzales**

	2018	2019	Diferencia	Análisis horizontal
Ventas	44,928,429	43,564,749	-1,363,680	-3.0%
Costo de Ventas	30,878,902	30,605,295	-273,607	-0.9%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>14,049,527</b>	<b>12,959,454</b>	<b>-1,090,073</b>	<b>-7.8%</b>
<b>Gastos de Operación</b>				
Gastos de Venta	2,112,670	2,400,633	287,963	13.6%
Gastos de Administración	8,785,193	7,811,573	-973,620	-11.1%
<b>Utilidad en operación</b>	<b>3,151,664</b>	<b>2,747,248</b>	<b>-404,416</b>	<b>-12.8%</b>
<b>Otros productos y otros gastos</b>				
Otros productos	1,517,415	1,188,650	-328,765	-21.7%
Otros gastos	2,219,943	2,773,654	553,711	24.9%
Utilidad antes de ISR	2,449,136	1,162,243	-1,286,892	-52.5%
Impuesto sobre la renta	645,656	356,010	-289,647	-44.9%
Reserva legal	90,174	40,312	-49,862	-55.3%
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>1,713,306</b>	<b>765,921</b>	<b>-947,385</b>	<b>-55.3%</b>

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

Este análisis es comparativo con el año 2018 y nos muestra que a pesar que las ventas disminuyeron un 3% el costo de ventas solamente tuvo una disminución del 0.9% derivado de la economía de escalas, que a mayores ventas se diluyen más los costos fijos y que a pesar que las ventas fueron menores el gasto de ventas fue mayor y se debió a que no alcanzaron el objetivo de la empresa que era invertir en publicidad y que sus ventas aumentaran un 5% en 2019 y con esto se tuvo una disminución de Q.404,416.00 en la utilidad de operación que equivale a un 12.8% menos que el año 2018.

En el apartado de otros productos y otros gastos se ven disminuciones considerables en otros productos, sin embargo, otros gastos tuvieron un incremento mayor del 24.9%, la utilidad antes del ISR, el ISR y la reserva legal tuvieron una disminución entre el 44.9% y 55.3%. La mayor variación y considerable fue en la utilidad neta del ejercicio, con variación de Q. 947,385.00 que representó una disminución en la ganancia del 55.3% en relación al año anterior, como consecuencia de la baja en ventas.

**Tabla 6**  
**Análisis horizontal del estado de situación financiera**  
**Cifras expresadas en quetzales**

	2018	2019	Diferencia	Análisis horizontal
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo Corriente</b>				
Caja y Bancos	772,640	423,407	-349,233	-45.2%
Clientes	7,737,944	6,859,051	-878,893	-11.4%
Impuestos por cobrar	7,177,134	8,041,617	864,483	12.0%
Cuentas por cobrar	4,471,882	4,811,314	339,432	7.6%
Inventarios	9,122,215	10,484,551	1,362,336	14.9%
Suma Activo Corriente	<b>29,281,815</b>	<b>30,619,940</b>	<b>1,338,125</b>	<b>4.6%</b>
<b>Activo No Corriente</b>				
Propiedad y equipo, neto	1,601,101	2,540,618	939,517	58.7%
Otros activos	6,227,896	5,109,825	-1,118,071	-18.0%
Suma Activo No Corriente	<b>7,828,997</b>	<b>7,650,443</b>	<b>-178,554</b>	<b>-2.3%</b>
<b>SUMA ACTIVO</b>	<b>37,110,812</b>	<b>38,270,383</b>	<b>1,159,571</b>	<b>3.1%</b>

VAN...

VIENEN...

	2018	2019	Diferencia	Análisis horizontal
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
Proveedores	6,993,297	7,417,781	424,483	6.1%
Impuestos por pagar	985,756	563,823	-421,933	-42.8%
Provisión prestaciones	86,373	124,304	37,931	43.9%
Otras cuentas por pagar	3,857,281	5,888,003	2,030,722	52.6%
Préstamos por pagar	4,365,557	5,231,070	865,513	19.8%
Suma Pasivo Corriente	<b>16,288,263</b>	<b>19,224,980</b>	<b>2,936,717</b>	<b>18.0%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>				
Obligaciones bancarias	2,247,411	0	-2,247,411	-100.0%
Provisiones para indemnizaciones	278,217	319,472	41,254	14.8%
Suma Pasivo No Corriente	<b>2,525,629</b>	<b>319,472</b>	<b>-2,206,157</b>	<b>-87.4%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>18,813,892</b>	<b>19,544,452</b>	<b>730,560</b>	<b>3.9%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	214,710	210,283	-4,427	-2.1%
Reserva Legal	670,360	696,851	26,490	4.0%
Utilidades retenidas	15,698,544	17,052,876	1,354,332	8.6%
Resultado del Ejercicio	1,713,306	765,921	-947,385	-55.3%
Suma patrimonio	<b>18,296,920</b>	<b>18,725,931</b>	<b>429,011</b>	<b>2.3%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>37,110,812</b>	<b>38,270,383</b>	<b>1,159,571</b>	<b>3.1%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

En el análisis horizontal se puede ver que en el año 2019 caja y bancos tuvo una disminución considerable del 45.2% y clientes por 11.4% y estas diferencias corresponde a las ventas que no se alcanzaron, los préstamos a las relacionadas aumentaron por Q. 339,432 que están registrados en las cuentas por cobrar.

Los inventarios tuvieron un incremento significativo de casi el 15% respecto al año 2018 y es producto de no realizar una planificación debido a que al percatarse que las ventas estaban disminuyendo tuvieron que haber producido en menor cantidad, sin embargo, los niveles de producción continuaron lo que originó una disminución en la liquidez.

En el rubro de otras cuentas por pagar se registra la deuda con compañías relacionadas en donde anteriormente se observó que esta compañía también otorgo préstamos a sus relacionadas, evidenciando que no tienen control ni planificación. En préstamos por pagar se observa el incremento de Q. 865,513.00 por la reclasificación de una parte de la deuda a largo plazo de obligaciones bancarias.

Para el año 2019 la ganancia del ejercicio disminuyo considerablemente en un 55.3% y el capital disminuyo un 2.1%.

### **4.3 Estado de flujo de efectivo**

A continuación, se presenta el cálculo del estado de flujo de efectivo comparativo para los años 2018 y 2019, se utilizó el método directo derivado que la información que entregaron correspondía a las transacciones realizadas durante los años ya mencionados.

**Tabla 7**  
**Implementación del estado del flujo de efectivo**  
**Cifras expresadas en quetzales**

	2018	Análisis vertical	2019	Análisis vertical	Diferencia	Análisis Horizontal
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>514,369</b>	<b>100%</b>	<b>824,177</b>	<b>100%</b>	<b>309,807</b>	<b>60%</b>
Efectivo recibido de clientes y acreedores	44,858,824	8721%	42,253,374	5127%	-2,605,450	-6%
Efectivo pagado a proveedores y acreedores	-34,464,296	-6700%	-30,333,427	-3680%	4,130,868	-12%
Gastos de administración pagados	-4,280,830	-832%	-3,338,900	-405%	941,930	-22%
Gastos de venta pagados	-5,136,609	-999%	-5,071,844	-615%	64,765	-1%
Gastos comunes pagados	-825,476	-160%	-1,122,311	-136%	-296,835	36%
Otros gastos pagados	-702,528	-137%	-1,961,444	-238%	-1,258,916	179%
Pago a cuenta de ISR e ISO	-11,518	-2%	-159,294	-19%	-147,776	1283%
Anticipo gastos por liquidar	-156,470	-30%	1,200,944	146%	1,357,414	-868%
Efectivo recibido de afiliadas	2,008,431	390%	989,660	120%	-1,018,771	-51%
Otros pagos en efectivo	-775,159	-151%	-1,632,581	-198%	-857,422	111%
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-355,229</b>	<b>100%</b>	<b>-1,482,802</b>	<b>100%</b>	<b>-1,127,573</b>	<b>317%</b>
Aumento propiedad planta y equipo	-355,229	100%	-1,482,802	100%	-1,127,573	317%
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>351,094</b>	<b>100%</b>	<b>309,392</b>	<b>100%</b>	<b>-41,702</b>	<b>-12%</b>
Efectivo recibido de acreedores	599,333	171%	1,691,291	547%	1,091,958	182%
Variación neta en préstamos	-248,239	-71%	-1,381,899	-447%	-1,133,660	457%
<b>Cambio neto en el efectivo</b>	<b>-281,442</b>		<b>-349,233</b>		<b>-67,791</b>	<b>24%</b>
Efectivo al inicio del año	1,054,082		772,640		-281,442	-27%
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>772,640</b>		<b>423,407</b>		<b>-349,233</b>	<b>-45%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Luego de elaborar el estado de flujo de efectivo podemos determinar las actividades de operación, inversión y financiamiento. Lo que demuestra este estado de flujo de efectivo es que las actividades de operación son positivas con Q. 824,177.00 es decir, que el flujo de efectivo es suficiente para cubrir los gastos de operación del giro del negocio.

El incremento de los Q. 300,000.00 en las actividades de operación fue significativo, sin embargo, se tomaron decisiones de inversión y financiamiento que dejaron un flujo al final del año negativo de Q. 349,233 y con los activos que se adquirieron por un monto de Q. 1,482,802.00 gran parte fue financiada por las compañías relacionadas, así mismo se observa que hubo una amortización extraordinaria al crédito de largo plazo por Q. 1,381,899.00.

Con esto se confirma que los socios al tener efectivo disponible en las cuentas bancarias disponen del mismo, por ejemplo, pagar la deuda a los bancos o adquirir maquinaria y cuando se ven en la necesidad o con flujos operativos negativos recurren a tomar decisiones inmediatas y prestan dinero a compañías relacionadas.

El modus operandi es igual al año anterior y si continúan con esto la caja al final de cada periodo seguirá bajando hasta que la misma se agote y se queden sin liquidez.

#### **4.4 Razones financieras**

Para el estudio en la administración de los flujos de efectivo en la toma de decisiones se aplicaron las razones financieras para brindar mayor análisis y poder tener bases que sustenten los resultados.

##### **4.4.1 Razones de liquidez**

Estas nos permiten conocer el grado de liquidez que tiene la empresa para responder ante cualquier eventualidad.

**Tabla 8**  
**Razones de liquidez**

RAZONES DE LIQUIDEZ			
Razón	Fórmula	Cálculo	2019
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	$\frac{Q\ 30,619,940.20}{Q\ 19,544,451.65}$	1.57
Capital de trabajo	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{Q\ 30,619,940.20}{Q\ 19,224,979.95}$	1.59
Prueba súper ácida	$\frac{(\text{Activo Corriente}-\text{Inventario}-\text{Clientes})}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{Q\ 13,276,338.35}{Q\ 19,224,979.95}$	0.69
Prueba ácida	$\frac{(\text{Activo Corriente}-\text{Inventario})}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{Q\ 20,135,389.65}{Q\ 19,224,979.95}$	1.05

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

El análisis con las razones financieras y en este caso las razones de liquidez demuestran que por cada Q. 1.00 de deuda se tiene Q. 1.57 para responder.

La prueba ácida y una de las más importantes ya que es similar a la de liquidez, pero varía al descontar los inventarios por la rotación demuestra que tiene la capacidad de responder a sus obligaciones a corto plazo por Q. 1.05

Se realizó la prueba súper inmediata que es parecida a la prueba ácida en donde se determinó que por cada quetzal de deuda a corto plazo se tiene solamente Q. 0.69 para responder en un período no mayor de 30 días.

#### 4.4.2 Razones de actividad

Estas nos indican los periodos de recuperación de ventas y pago de proveedores.

**Tabla 9**  
**Razones de actividad**

RAZONES DE ACTIVIDAD			
Razón	Fórmula	Cálculo	2019
Periodo Promedio de Cobro	<u>Cuentas por cobrar</u>	Q 6,859,051.30	57.47
	Ventas anuales / 365	Q 119,355.48	
Periodo Promedio de Pago	<u>Cuentas por pagar</u>	Q 7,417,780.50	84.69
	Compras / 365	Q 87,582.55	

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

La razón del promedio de cobro indica que en promedio se recupera la venta en 57 días y se está pagando a proveedores a los 85 días, es decir, la empresa se está apalancando con 27 días gracias a los proveedores, esta relación es muy interesante y básica en los análisis ya que se puede medir e implementar políticas eficientes para lograr mayores beneficios.

#### 4.4.3 Razones de endeudamiento

**Tabla 10**  
**Razón de endeudamiento**

RAZON DE ENDEUDAMIENTO			
Razón	Fórmula	Cálculo	2019
Índice de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Total}}$	$\frac{Q 19,544,451.65}{Q 38,270,383.30}$	0.51

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

Esta confirma lo que se daba en el análisis vertical ya que se están apalancando de sus proveedores y acreedores en un 51% el nivel se encuentra en un rango considerable, pero entre mayor sea el grado de apalancamiento mayor será el riesgo por la deflación que pudiera existir.

#### 4.4.4 Razones de rentabilidad

Estas razones determinan los niveles de rentabilidad que están teniendo los socios, relacionando la utilidad operativa y utilidad neta con las ventas realizada.

**Tabla 11**  
**Razones de rentabilidad**

RAZONES DE RENTABILIDAD			
Razón	Fórmula	Cálculo	2019
Margen de Utilidad Operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	$\frac{Q\ 2,747,248.00}{Q\ 43,564,748.50}$	0.06
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{Q\ 765,920.97}{Q\ 43,564,748.50}$	0.02

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

El margen de utilidad operativa muestra el % de la utilidad pura del giro del negocio que es de 0.06%.

Y el margen de la utilidad neta representa el porcentaje de ganancia luego de cada quetzal de venta y que en este caso es del 0.02%.

#### 4.5 Ciclo de conversión de efectivo

**Tabla 12**  
**Ciclo de conversión de efectivo**

ANÁLISIS			
Razón	Fórmula	Cálculo	2019
Periodo Promedio de Cobro	<u>Cuentas por cobrar</u> Ventas anuales / 365	Q $\frac{6,859,051.30}{119,355.48}$	57
Período promedio de conversión de inventarios	<u>Inventarios</u> Costo de venta por día	Q $\frac{10,484,550.55}{119,355.48}$	88
Periodo Promedio de Pago	<u>Cuentas por pagar</u> Compras / 365	Q $\frac{7,417,780.50}{87,582.55}$	-85
<b>CCE</b>			<b>60</b>

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

Este ciclo demuestra que el inventario se rota 4 veces al año, es decir, a cada 88 días, el promedio de recuperación de una venta es de 57 días y el promedio de pago a proveedores es de 85 días dando como resultado promedio de 60 días del ciclo de conversión del efectivo y para la empresa está siendo viable.

## CONCLUSIONES

1. Es necesario realizar y presentar el estado de los flujos de efectivo por parte del área financiera realizando análisis previos a su presentación e interpretarlos ya que esto les proporciona una herramienta efectiva a los socios para comprender de mejor manera la situación financiera de la empresa en un periodo de tiempo determinado, dichos análisis serán la base para tomar las decisiones que mejor le convenga a la empresa.
2. Con la presentación del estado de flujo de efectivo se puede conocer el movimiento que está teniendo la empresa en relación a las salidas de efectivo, determinando que la mayor salida de efectivo es el pago a proveedores y acreedores que equivale a un 69% del total de ingresos por clientes, así mismo se pudo determinar que los gastos por departamento corresponden a un 19% del total de los ingresos por las ventas realizadas.
3. Con base al estado del flujo de efectivo que se realizó para el año 2019 se determinó que los flujos de efectivo en la actividad de operación son positivos con Q. 2,515,406.00 es decir, que el estado de los flujos de efectivo de las actividades de operación es suficiente para cubrir los gastos de operación del giro del negocio.
4. Se estableció que la empresa tiene capacidad de pago y por cada Q. 1.00 de deuda se tiene 1.05 para enfrentar esta obligación
5. Según los indicadores de liquidez de 1.05 la empresa tiene la capacidad de hacer frente a posibles eventualidades, así mismo se observó que para el año 2019 se realizaron inversiones significativas en propiedad planta y equipo

6. En el ciclo de conversión del efectivo se determinó que el inventario tarda 88 días en realizarse, teniendo una rotación de 4 veces al año. Las cuentas por pagar se están efectuando a los 85 días, siendo un factor importante debido a que las cuentas por cobrar se están haciendo efectivas a los 57 días promedio, logrando un financiamiento de proveedores por 27 días. El ciclo de conversión de efectivo es de 60 días, los cuales son viables por la cercanía del periodo de cobros.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda incluir dentro del paquete de información financiera que se traslada a los socios, el estado de flujos de efectivo con el fin de dar mayor visibilidad sobre la situación financiera de la empresa y por ende facilitar la toma de decisiones.
2. Realizar el análisis mes a mes ya que en este apartado se puede controlar que los ingresos sean mayores a nuestros egresos, lo que garantizará que se queden sin flujo de efectivo y si esto llegara a ocurrir, aun habría tiempo de implementar una estrategia que amortice el impacto de estas salidas.
3. Se recomienda establecer un monto de caja mínima que garantice que las actividades de operación se lleven a cabo y el flujo operativo no se destine para actividades de inversión o financiamiento que pongan el riesgo la continuidad del negocio.
4. Mantener en constante control los activos líquidos de la compañía como lo son las cuentas por cobrar, clientes, inventarios con la finalidad de mejorar el indicador de liquidez.
5. Para evitar que el índice de endeudamiento perjudique el porcentaje de participación de los socios, se les recomienda que previo a tomar decisiones de inversión que crean necesarias, se revisen los flujos de efectivo para mitigar las posibles eventualidades en un futuro.
6. El promedio de ejecución de las cuentas por pagar, beneficia el ciclo de conversión del efectivo en 27 días netos con el promedio de cobros, sin embargo, se propone disminuir el periodo promedio de cobros de 57 a 45 días para aprovechar el apalancamiento de los proveedores y así generar mayor flujo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7. Ed.). McGraw-Hill.
2. Chiavenato, Mc Graw Hill. (1993). *Empresa*. Pág. 4.
3. de Diez, C., García, J., Martín, F. & Periañez, C. (2001). *Administración y dirección*. McGraw-Hill.
4. Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación,
5. Normas internacionales de contabilidad No. 7, (2016). *Clasificación del flujo de efectivo*
6. Ortega, A. M. C. (2019). *Fundamentos generales de Administración*.
7. Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª. Ed.). Pearson Educación.

## EGRAFÍA

1. Aceves, P. (2018). *Administración de proyectos*. Grupo Editorial Patria.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zImDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=administracion+de+proyectos&ots=S3ofwLvdLw&sig=Cx4we2spAAoyaqTtu8bQQSgfvI8#v=onepage&q&f=false>
2. *Administración estratégica*. Enciclopedia Económica.  
<https://enciclopediaeconomica.com/administracion-estrategica/>
3. Álvarez, L. N. (2016). *Finanzas 1: Contabilidad, planeación y administración financiera*. IMCP.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pLtzDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=administracion+financiera&ots=VzVzUgBDTa&sig=w8q2F3jZ-Mm7yPUaJYmpNKSmdQ#v=onepage&q&f=false>

4. Burguete, A. C. L. (2016). *Análisis financiero*. Editorial Digital UNID. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RuE2DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=analisis+financiero&ots=o0tDNyJWNp&sig=56RT87J03s6lULR0EFMKt8QahJY#v=onepage&q&f=false>
5. Cadena, J. (2018). *Propuesta de implementación de flujos de efectivo para la toma de decisiones gerenciales* (Tesis de licenciatura). <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15304/TESIS%20JOSSELYN%20CADENA.pdf?sequence=1&isAllowed=yç>
6. Fernández, M. (2018) *Empresa Privada*. <https://www.cuidatudinero.com/13111429/que-es-unaempresaprivada>
7. Fuentes, C. J. C. R. (2017). *Estados financieros básicos 201. Proceso de elaboración y reexpresión*. Ediciones Fiscales ISEF. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=scomDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT24&dq=libro+de+estados+financieros&ots= QDpT0wdaw&sig=16l-hhMJGzwBemkVjhb1WjHYrll#v=onepage&q=libro%20de%20estados%20financieros&f=false>
8. García, M. L. S., & Armenta, G. E. (2016). El uso de la planeación financiera en las PyME de ti de México. *Ciencias Administrativas*, (8), 15-31. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788003/511653788003.pdf>
9. González Ortigoza, L. (2015). *Diagnóstico para identificar los factores de motivación prevalenciente en el contexto laboral de los trabajadores de una empresa privada, desde una perspectiva tridimensional*. (Tesis de maestría). <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/42046/GonzalezOrtigozaLilian.a.pdf?sequence=1>

10. González, D. (2011) *Planificación y control de forma automatizada de los flujos de efectivo en empresas de impresión digital* (Tesis de maestría). Recuperada de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3853.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3853.pdf)
11. Gutiérrez, L. (2015) *Estado de flujos de efectivo. Estudio crítico. Distribuidora internacional de alimentación (DIA S.A.* (Tesis de licenciatura). <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/7246/1/TFG-E-8.pdf>
12. Kwei, Ivon. (2019). Historia de la imprenta en Guatemala. [https://www.google.com/search?rlz=1C1SQJL\\_esGT841GT841&sxsrf=ALeKk017wHZCehFfI2CP12TvzXNb4o4kag%3A1595396822642&ei=1tIXX5XjJpCJggeijJgCg&q=litografia+en+guatemala+inicios&oq=litografia+e&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWIQAxgAMgQIIxAnMgclABAUEIcCMgIIADICCAyAggAMgIIADICCAyAggAMgIIADICCAA6BAgAEEc6BwgjEOoCECc6BQguELED0gUIABCxAzoCCC46BAguEEM6BAgAEENQ1WhY0ocBYNaSAWgBcAF4BIABjwGIAdcSkgEEMC4yMJgBAKABAaoBB2d3cy13aXqwAQrAAQE&sclient=psy-ab](https://www.google.com/search?rlz=1C1SQJL_esGT841GT841&sxsrf=ALeKk017wHZCehFfI2CP12TvzXNb4o4kag%3A1595396822642&ei=1tIXX5XjJpCJggeijJgCg&q=litografia+en+guatemala+inicios&oq=litografia+e&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAxgAMgQIIxAnMgclABAUEIcCMgIIADICCAyAggAMgIIADICCAyAggAMgIIADICCAA6BAgAEEc6BwgjEOoCECc6BQguELED0gUIABCxAzoCCC46BAguEEM6BAgAEENQ1WhY0ocBYNaSAWgBcAF4BIABjwGIAdcSkgEEMC4yMJgBAKABAaoBB2d3cy13aXqwAQrAAQE&sclient=psy-ab)
13. Lindao, M. (2016). *Manejo de los flujos de efectivo para Recynnova en el 2016.* (Tesis de licenciatura). [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14677/1/TEISIS%20Cpa%20159%20%20Manejo%20de%20los%20flujos%20de%20efectivo%20para%20Recynnova%20%20MISHELL%20STEFANY%20LINDAO%20TORRES%20\(1\)%20\(1\).pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14677/1/TEISIS%20Cpa%20159%20%20Manejo%20de%20los%20flujos%20de%20efectivo%20para%20Recynnova%20%20MISHELL%20STEFANY%20LINDAO%20TORRES%20(1)%20(1).pdf)
14. López, J. (2020). *Empresa Industrial.* <https://economipedia.com/definiciones/empresa-industrial.html>
15. Monroy, J. (2017). *El contador público y auditor como gerente financiero en el análisis del estado de flujo de efectivo de un laboratorio químico farmacéutico* (Tesis de licenciatura). [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5635.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5635.pdf)

16. Montesinos, H. (2017). *La NIC 07 estados de flujo de efectivo como herramienta de gestión para la toma de decisiones de la empresa comercial ferretería Fátima SAC, Tacna, periodo 2015 y 2016* (Tesis de licenciatura). [https://www.academia.edu/33460661/PROYECTO\\_DE\\_TESIS\\_LA\\_NIC\\_07\\_ESTADOS\\_DE\\_FLUJO\\_DE\\_EFECTIVO\\_COMO\\_HERRAMIENTA\\_DE\\_GESTIN](https://www.academia.edu/33460661/PROYECTO_DE_TESIS_LA_NIC_07_ESTADOS_DE_FLUJO_DE_EFECTIVO_COMO_HERRAMIENTA_DE_GESTIN)
17. Orellana, W. (2020). *Prueba súper acida*. <https://www.somosfinanzas.site/razones-financieras/prueba-super-acida#Interpretacion-de-la-Prueba-Super-Acida-de-Liquidez>
18. Parra, J., & La Madriz, J. (2017). *Control financiero*. *Negotium*, 13(38), 33-48. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78253678003.pdf>
19. Real Academia de la Lengua Española (2018). *Administración*. <https://dle.rae.es/?id=0mCOzj6>
20. Rizzo, María Marcela (2007). *El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. la importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20611495011>
21. Rodríguez, Y. (2015). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas* (Tesis doctoral). <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf>
22. Vega, M. (2014). *Diseño de un modelo estratégico de administración del flujo de efectivo en la empresa Eucarga Cía. Ltda. Para optimizar la toma de decisiones financieras* (Tesis de licenciatura). [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8593/1/58855\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8593/1/58855_1.pdf)
23. Vega, S. (2014). *Administración del capital de trabajo en empresas distribuidoras de snacks en Guatemala, a través del análisis del estado de flujo de efectivo y el*

*ciclo de conversión de efectivo* (Tesis de maestría).  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4639.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4639.pdf)

24. Villamar, S. & Vera, J. (2015). *Análisis del efectivo y equivalentes del efectivo y su impacto en la situación financiera de la empresa “Especialidades fármacos veterinario llaguno cía. Ltda.” para el período 2013* (Tesis de licenciatura).  
[repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/859/1/T-ULVR-0825.pdf](http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/859/1/T-ULVR-0825.pdf)

## **ANEXOS**

Se realizo una entrevista a uno de los socios de la imprenta el nombre se reserva por seguridad. El objetivo de la entrevista es conocer los procesos de la toma de decisiones y saber mas detalles de los procedimientos de la operación.

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

1. ¿Considera que las políticas y procedimientos en el giro de la operación son los adecuados para maximizar el esfuerzo de todos?
2. ¿Considera que la administración actual de la empresa está cumpliendo con los requisitos mínimos para optimizar sus recursos?
3. ¿El costo de los gastos contables externos tienen un plus a los reportes generados desde la administración como tal?
4. ¿Con que eventualidad conocen la liquidez de la empresa?
5. ¿Qué tan fiable consideran la información que les presenta la administración de la empresa?

6. ¿Sus políticas y procedimientos son ajustadas y revisadas conforme a las necesidades de la empresa?
  
7. ¿Considera que la información que le traslada la administración es suficiente para la toma de decisiones?
  
8. ¿Conocen las entradas y salidas del efectivo?
  
9. ¿Por qué el departamento financiero no realiza análisis previo a trasladar la información generada por la contabilidad a los socios?
  
10. ¿Realizan algún análisis previo a la toma de decisiones para sustentar dicha solución?

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estado de resultados actual .....	32
Tabla 2 Balance de situación financiera actual.....	33
Tabla 3: Análisis vertical del estado de resultados .....	35
Tabla 4 Análisis vertical del estado de situación financiera .....	36
Tabla 5 Análisis horizontal del estado de resultados .....	39
Tabla 6 Análisis horizontal del estado de situación financiera .....	40
Tabla 7 Implementación del estado de flujos de efectivo .....	43
Tabla 8 Razones de liquidez .....	45
Tabla 9 Razones de actividad .....	46
Tabla 10 Razón de endeudamiento.....	46
Tabla 11 Razones de rentabilidad .....	47
Tabla 12 Ciclo de conversión de efectivo .....	48