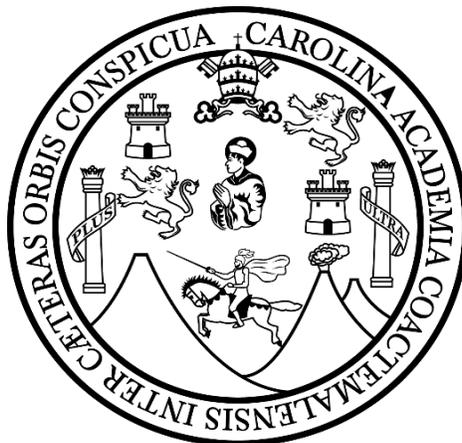


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA  
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ EN UNA EMPRESA QUE  
VENDE COMIDA PREPARADA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANARATE,  
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**



**LIC. FRANCISCO EDUARDO SALAZAR CIFUENTES**

**Guatemala, septiembre de 2020**

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



**MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA  
PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ EN UNA EMPRESA  
QUE VENDE COMIDA PREPARADA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**



**Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del  
Grado de Maestro en Artes, con base en 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**

**CATEDRÁTICO: DRA. ZULMA VIOLETA FLORIÁN CARBONELL  
AUTOR: LIC. FRANCISCO EDUARDO SALAZAR CIFUENTES**

**Guatemala, septiembre 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 I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Jonny Harón García Ordoñez  
Evaluador: MSc. Silvia Marisol Cruz Barco  
Evaluador: MSc. Tadeo René Castro Peralta

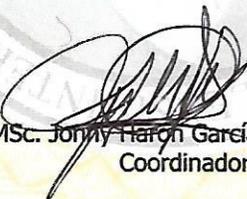


ACTA No. MAF-C-015-2020

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 infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el 27 de septiembre de 2020, a las 12:00 para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Francisco Eduardo Salazar Cifuentes, carné No. 200812211, 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 "MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ EN UNA EMPRESA QUE VENDE COMIDA PREPARADA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANARATE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO", 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 83 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.

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

  
MSc. Jonny Harón García Ordoñez  
Coordinador

  
MSc. Silvia Marisol Cruz Barco  
Evaluador

  
MSc. Tadeo René Castro Peralta  
Evaluador

  
Lic. Francisco Eduardo Salazar Cifuentes  
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 el estudiante **Francisco Eduardo Salazar Cifuentes** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(f)

**Msc. Jonny Harón García Ordoñez**  
**Coordinador**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios Quien guía mi camino, por darme la sabiduría y perseverancia para alcanzar esta meta profesional.
- A mis abuelos Ildefonso y Alida (QEPD), por el amor y enseñanzas que me dieron; pilares para alcanzar este logro en mi vida.
- A mis padres Roberto y Chiqui, por el amor, enseñanzas, confianza, sacrificio y apoyo incondicional que me brindaron para lograr esta meta; son el motor que me dio fuerzas para seguir adelante.
- A mis hermanas Alida y Gloria, por confiar en mí siempre e instarme a no darme por vencido, siempre creyeron en que llegaría a ser profesional.
- A mis sobrinos Dylan y Liam, por ser mi aliciente para ser un profesional y que mi esfuerzo les sirva de ejemplo y motivación en la vida.
- A mi familia paterna y materna Por alentarme a perseverar y alcanzar el objetivo.
- A mis compañeros de promoción Somos muchos pero en especial a Gaby, Cristian y Elsa, por su apoyo y compañía en cada etapa de estudio.
- A tres veces centenaria USAC Por recibirme y albergarme en sus aulas, en las cuales recibí toda la formación profesional para servir al pueblo de Guatemala.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	v
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1 Antecedentes de la unidad de análisis .....	1
1.2 Antecedentes de administración financiera .....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Empresa .....	6
2.1.1 Pequeña y mediana empresa (pymes).....	7
2.1.2 Empresa de venta de comida .....	8
2.2 Finanzas.....	9
2.2.1 Servicios financieros.....	9
2.2.2 Administración financiera .....	10
2.2.3 Administrador financiero.....	11
2.2.4 Información financiera .....	12
2.2.5 Análisis financiero.....	13
a. Análisis horizontal de estados financieros .....	14
b. Análisis vertical de estados financieros .....	15
c. Análisis de razones financieras y ratios financieros .....	15

i.	Razones financieras de rentabilidad.....	17
a.	Margen de utilidad bruta .....	17
b.	Margen EBIT .....	18
c.	Margen EBITDA .....	18
d.	Margen de utilidad neta .....	19
e.	Rendimiento sobre los activos.....	20
ii.	Razones financieras de liquidez.....	20
a.	Razón de liquidez corriente .....	21
b.	Razón rápida (prueba del ácido) .....	21
c.	Razón financiera del efectivo.....	22
d.	Índice de capital de trabajo.....	22
iii.	Razones financieras de endeudamiento .....	23
a.	Razón de índice de endeudamiento .....	24
b.	Razón de cargo de interés fijo .....	24
d.	Presupuestos.....	25
e.	Determinación y pronósticos de ventas .....	26
f.	Determinación y pronósticos de costos .....	26
2.2.6	Control financiero .....	27
2.2.7	Riesgo .....	27

2.2.8 Rentabilidad.....	28
2.2.9 Liquidez .....	28
2.2.10 Análisis de sensibilidad .....	29
2.2.11 Flujos de efectivo .....	30
a. Presupuesto de efectivo .....	30
b. Ingresos de efectivo .....	31
c. Desembolsos de efectivo .....	31
3. METODOLOGÍA.....	33
3.1 Definición del Problema.....	33
3.2 Objetivos .....	34
3.2.1 Objetivo General.....	34
3.2.2 Objetivos Específicos .....	34
3.3 Diseño de la investigación .....	35
3.3.1 Unidad de análisis .....	36
3.4 Período histórico.....	36
3.5 Ámbito geográfico.....	36
3.6 Universo y muestra.....	36
3.7 Técnicas e instrumentos aplicados.....	37
3.7.1 Técnicas e instrumentos documentales .....	37

3.7.2	Técnicas e instrumentos de campo .....	37
3.8	Resumen del procedimiento aplicado.....	39
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	41
4.1	Análisis del comportamiento financiero de una empresa de venta de comida preparada por medio del uso de un modelo de administración financiera .....	41
4.1.1	Modelo de análisis horizontal y vertical de estados financieros.....	41
i.	Modelo de análisis horizontal de estados financieros.....	41
ii.	Modelo de análisis vertical de estados financieros .....	49
4.1.2	Modelo de análisis de razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.....	55
4.1.3	Modelo de análisis de presupuestos .....	69
4.2	Herramientas financieras para realizar estudios de rentabilidad y liquidez por medio del uso de un modelo de administración financiera.....	84
4.2.1	Modelo de análisis y determinación del costo de producción de un pollo asado .....	84
4.2.2	Modelo de análisis y determinación del precio de venta de un pollo asado .....	89
4.2.3	Modelo de análisis de flujos de efectivo .....	92
4.2.4	Modelo análisis de sensibilidad y administración de préstamos bancarios	102
4.3	Modelo de administración financiera para la rentabilidad y liquidez de una empresa de venta de comida preparada .....	106

CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES .....	110
FUENTES.....	111
ANEXOS .....	114
Anexos correspondientes a la empresa unidad de análisis.....	114
a. Balance general 2019 y 2018.....	114
b. Estado de resultados 2019 y 2018 .....	115
c. Presupuesto - ejecutado 2019 y 2018.....	116
d. Flujos de efectivo proyectados – reales 2019 .....	117
e. Flujos de efectivo proyectados – reales 2018 .....	118
f. Integración préstamo bancario 2018 y 2019 .....	119
g. Cotización préstamo bancario Mypymes 2018.....	120
h. Cotización préstamo bancario personal 2018 .....	121
i. Guía de entrevista estructurada .....	122
Anexos correspondientes al modelo de administración financiera .....	125
j. Instructivo de modelo de administración financiera .....	125
ÍNDICE DE CUADROS .....	149
ÍNDICE DE TABLAS .....	150

## RESUMEN

La unidad de análisis que ha sido abordada en la presente investigación corresponde a una empresa de venta de comida preparada, ubicada en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso.

Al momento de la creación de la empresa, el propietario no se enfocó en implementar y desarrollar análisis financieros como herramientas de control y soporte de ejecución, por lo cual, ésta se enfrenta a los pocos meses de su creación con problemas de funcionamiento, administración de flujos de efectivo, problemas de endeudamiento y otros. También, afronta problemas para generar beneficios o ganancias, que se traducen en una baja o nula rentabilidad. La existencia de estos factores repercute en el desarrollo y mantenimiento de las operaciones del negocio, los cuales, si no son abordados y administrados adecuadamente pueden llevar a la empresa a un posible cierre definitivo.

En tal sentido, la importancia de elaborar un modelo de administración financiera, radica en la necesidad de desarrollar habilidades empresariales que permitan definir un sistema de administración financiera, que le proporcione las herramientas para poder incrementar la rentabilidad y liquidez necesarias para el funcionamiento de la operación de la empresa. Por el crecimiento de este tipo de empresas la importancia radica en poder brindar un modelo de herramientas financieras, las cuales podrán servir de guía para las nuevas empresas y de esta manera desde su creación desarrollar los análisis financieros para evitar afrontar problemas de rentabilidad y liquidez en el futuro.

Derivado de lo anterior, para abordar y desarrollar la investigación surgen las siguientes interrogantes: ¿La administración financiera es una herramienta para incrementar la rentabilidad y liquidez de una empresa que vende comida preparada ubicada en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso?, ¿Analizar el

comportamiento financiero de la empresa de venta de comida preparada, con base a los resultados financieros obtenidos desde el año 2018 hasta el año 2019, determina las causas por las cuales se han evidenciado problemas de rentabilidad y liquidez?, ¿Cómo desarrollar las herramientas financieras necesarias para realizar los estudios de rentabilidad y liquidez, con base a las deficiencias financieras identificadas, para determinar las opciones financieras a considerar en la adecuada toma de decisiones, para mejorar la rentabilidad y liquidez de las empresas que venden comida preparada? y ¿Un modelo de administración financiera, por medio de la elaboración de herramientas y estudios básicos, proporciona una guía de administración financiera inicial para uso de las empresas de venta de comida preparada, que reduzca los riesgos de enfrentar problemas de rentabilidad y liquidez?

En consecuencia a las interrogantes planteadas anteriormente, se establece el objetivo general que es proponer un modelo de administración financiera como herramienta para incrementar la rentabilidad y liquidez en una empresa que vende comida preparada ubicada en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso; y para el logro de este se establecen los siguientes objetivos específicos: el primer objetivo corresponde a analizar el comportamiento financiero de la empresa de venta de comida preparada, desde el año 2018 hasta el año 2019 por medio de análisis de estados financieros vertical y horizontal, razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, análisis de presupuestos y análisis de ejecución presupuestal, para determinar las causas por las cuales se han evidenciado problemas de rentabilidad y liquidez; el segundo desarrollar las herramientas financieras, tales como, ficha técnica del costo del producto, ficha técnica de determinación de precio de venta, flujos de efectivo presupuestados, comparativo de flujos de efectivo históricos – ejecutados y análisis de sensibilidad de préstamos bancarios; necesarias para realizar los estudios de rentabilidad y liquidez. Con base a las deficiencias financieras identificadas, determinar las herramientas financieras a considerar en la adecuada toma de decisiones para

mejorar la rentabilidad y liquidez de las empresas que venden comida preparada y el tercero definir un modelo de administración financiera, por medio de la elaboración de herramientas y estudios financieros básicos, tales como, análisis de estados financieros vertical y horizontal, determinación y análisis de razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, presupuestos anuales, ejecuciones presupuestales, hoja técnica de costos, hoja técnica de precio de venta, flujos de efectivo proyectados y sensibilidad de préstamos bancarios, para proporcionar una guía de administración financiera inicial de uso de las empresas de venta de comida preparada, que reduzca los riesgos de enfrentar problemas de rentabilidad y liquidez.

Para el logro de los objetivos establecidos se desarrolló una investigación aplicada, con un enfoque mixto con predominancia cuantitativa, con un diseño no experimental y un alcance descriptivo y explicativo, para lo cual se aplicó análisis vertical y horizontal de estados financieros, interpretación de razones financieras, análisis de herramientas de rentabilidad, análisis de presupuestos, flujos de efectivo y sensibilidad de endeudamiento bancario.

Al analizar la situación financiera de la empresa de venta de comida preparada se determinó que el rubro de mayor relevancia e importancia es el efectivo, el cual representa un 53% del activo total y refleja una variación del año 2018 al año 2019 de (Q. 1,672); así como también lo reflejan las razones corriente y rápida obtenidas de poseer la capacidad de pagar 4 veces las obligaciones a corto plazo, esto derivado de la estrategia de concentración de efectivo para su utilización en las operaciones de la empresa, a lo cual también hace referencia la variación identificada en las cuentas por pagar que aumentaron del año 2018 al año 2019 en una proporción de 438% por la utilización del plazo de crédito para mejor aprovechamiento del efectivo. Adicionalmente, se identificó que la empresa posee un costo de ventas alto correspondiente a 63% que deriva en un margen de utilidad bruta de 37% el cual es aceptable en las operaciones comerciales, pero posee un

margen de gastos de operación del 40% que convierte la utilidad bruta en pérdida en operación que genera problemas de rentabilidad para la empresa.

Al analizar la rentabilidad de la empresa se determinó que el costo de producción de un pollo asado fluctuó de Q. 37.40 en el año 2018 a Q. 39.02 en el año 2019 correspondiente a un 4% derivado del aumento del costo de las materias primas y materiales, esta variación en el costo de ventas no se vio reflejada en los precios de venta debido a que para el año 2018 y 2019 el mismo fue determinado en Q. 61.75.

Con base al análisis de los flujos de efectivo se identificó que las proyecciones realizadas presentaban variaciones relevantes con relación a las reales, para el flujo de efectivo del año 2018 se determinó una variación de (Q. 11,583) correspondiente al 38% y para el año 2019 una variación de (Q. 34,209) correspondiente al 82%.

En el análisis de la sensibilidad de los préstamos bancarios se determinó que la mejor propuesta presentada a la empresa reflejó un valor actual neto de los costos financieros de (Q. 5,363) favorable en 28% y 21% respecto a las otras propuestas recibidas de las instituciones bancarias.

Finalmente se definió un modelo de administración financiera, el cual contiene herramientas y estudios básicos para análisis financieros, los cuales orientan y guían al usuario del modelo en la generación de información financiera de referencia en la oportuna y adecuada toma de decisiones.

Derivado de los análisis efectuados se concluyó que las causas por las cuales se ha evidenciado problemas de rentabilidad y liquidez es debido a una deficiente administración del flujo de efectivo, en donde el mismo representa un 53% del activo total de la empresa, así como también, por un inadecuado proceso de determinación de los costos de producción, que representan entre 61% y 63% del total de ventas y finalmente por una inexistente metodología de elaboración de presupuestos.

## INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de una empresa es la realización de actividades comerciales y derivado de las mismas obtener rentabilidad para el correcto funcionamiento y beneficio de sus propietarios. El control y administración financiera es un elemento de importancia para el adecuado funcionamiento de la misma, pero cuando el propietario no se enfoca en determinar y desarrollar análisis financieros como herramientas de control y soporte de ejecución, en el corto plazo enfrenta problemas de funcionamiento, administración de flujos de efectivo, problemas de endeudamiento, así como también, problemas para obtener ganancias, que repercuten en una baja o nula rentabilidad. Si estos problemas no son atendidos y administrados adecuadamente pueden llevar a la empresa a un posible cierre definitivo.

Derivado de lo anterior, la relevancia de elaborar un modelo de administración financiera como herramienta para incrementar la rentabilidad y liquidez, se debe a que la empresa debe desarrollar la habilidad de definir un sistema de administración financiera necesario para el funcionamiento de la operación de la empresa. Para ello fue necesario partir de la búsqueda de antecedentes que brindaran una referencia histórica del tema, un marco teórico que contuviera los conceptos teóricos que fundamentan la investigación, una metodología que sistematizara el trabajo efectuado y una exposición de los resultados obtenidos. El desarrollo de estos elementos fue estructurado en cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I, se presentan los antecedentes generales de la unidad de análisis, detallando la estructura organizativa y legal, ubicación geográfica, nicho de mercado, principales actividades comerciales, así como también, los antecedentes de administración financiera y los conocimientos de investigaciones previas del tema realizadas.

El capítulo II, contiene el marco teórico que respalda conceptual y teóricamente la investigación, el mismo es abordado bajo un desarrollo que va de lo general a lo específico, desde el concepto general de empresa, definición de finanzas, administración financiera y análisis financiero, a manera de cubrir todo el contexto relacionado al tema a desarrollar.

El capítulo III aborda la metodología utilizada, la cual detalla los métodos y técnicas que se aplicaron desde el inicio hasta el final de la investigación, en donde se obtuvieron los resultados de la misma, en la cual se definió la problemática: ¿La administración financiera es una herramienta para incrementar la rentabilidad y liquidez de una empresa que vende comida preparada ubicada en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso?, ¿Analizar el comportamiento financiero de la empresa de venta de comida preparada, con base a los resultados financieros obtenidos desde el año 2018 hasta el año 2019, determina las causas por las cuales se han evidenciado problemas de rentabilidad y liquidez?, ¿Cómo desarrollar las herramientas financieras necesarias para realizar los estudios de rentabilidad y liquidez, con base a las deficiencias financieras identificadas, para determinar las opciones financieras a considerar en la adecuada toma de decisiones, para mejorar la rentabilidad y liquidez de las empresas que venden comida preparada? y ¿Un modelo de administración financiera, por medio de la elaboración de herramientas y estudios básicos, proporciona una guía de administración financiera inicial para uso de las empresas de venta de comida preparada, que reduzca los riesgos de enfrentar problemas de rentabilidad y liquidez?

Derivado de la problemática se estableció un objetivo general que es proponer un modelo de administración financiera como herramienta para incrementar la rentabilidad y liquidez en una empresa que vende comida preparada ubicada en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso.

Para el logro del objetivo general se establecieron tres objetivos específicos los cuales fueron: primero, corresponde a analizar el comportamiento financiero de la empresa de venta de comida preparada, desde el año 2018 hasta el año 2019; por medio de análisis de estados financieros vertical y horizontal, razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, análisis de presupuestos y análisis de ejecución presupuestal, para determinar las causas por las cuales se han evidenciado problemas de rentabilidad y liquidez; segundo, desarrollar las herramientas financieras, tales como, ficha técnica del costo del producto, ficha técnica de determinación de precio de venta, flujos de efectivo presupuestados, comparativo de flujos de efectivo históricos – ejecutados y análisis de sensibilidad de préstamos bancarios para realizar los estudios de rentabilidad y liquidez. Con base a las deficiencias financieras identificadas, determinar las herramientas financieras a considerar en la adecuada toma de decisiones para mejorar la rentabilidad y liquidez de las empresas que venden comida preparada y tercero, definir un modelo de administración financiera, por medio de la elaboración de herramientas y estudios financieros básicos, tales como, análisis de estados financieros vertical y horizontal, determinación y análisis de razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, presupuestos anuales, ejecuciones presupuestales, hoja técnica de costos, hoja técnica de precio de venta, flujos de efectivo proyectados y sensibilidad de préstamos bancarios, para proporcionar una guía de administración financiera inicial de uso de las empresas de venta de comida preparada, que reduzca los riesgos de enfrentar problemas de rentabilidad y liquidez.

Para cumplir con los objetivos determinados, se estableció una metodología, la cual consistió en una investigación aplicada, con enfoque mixto, con un diseño no experimental debido a que se basó en la aplicación de conocimiento existente para dar respuesta a la problemática identificada, con un alcance descriptivo y explicativo que sirvió de guía para orientar el proceso de forma sistemática, clara y precisa.

El capítulo IV presenta los resultados de la investigación, los cuales se desarrollaron en secuencia a los objetivos específicos, en donde inicialmente se analiza el comportamiento financiero de una empresa de venta de comida preparada, por medio del análisis de estados financieros, razones financieras y presupuestos para determinar su situación financiera; posteriormente, se efectuaron análisis de herramientas financieras para realizar estudios de rentabilidad y liquidez, con el objetivo de determinar las herramientas necesarias para la oportuna y adecuada toma de decisiones financieras. Finalmente, el capítulo aborda el desarrollo y diseño de un modelo de administración financiera, el cual contiene herramientas y estudios básicos para el adecuado control y administración de la rentabilidad y liquidez, que servirá de guía en los estudios y análisis financiero de las empresas de venta de comida preparada o micro empresa similar desde su etapa de creación o en la ejecución de sus actividades empresariales.

Para finalizar, se plantean conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos en la presente investigación.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo realizado. Exponen los acontecimientos que antecedieron, así como las acciones, trabajos y documentos que permitieron la comprensión y análisis de los hechos relacionados con los problemas financieros que puede enfrentar una empresa que vende comida preparada, así como también, la función de la administración financiera como modelo de diagnóstico y análisis para desarrollar herramientas que permitan incrementar los márgenes de rentabilidad y liquidez de una empresa que vende comida preparada.

### **1.1 Antecedentes de la unidad de análisis**

La empresa fue creada bajo la modalidad de propiedad individual con características de micro empresa, ya que esta solamente ocupa a dos personas para la realización de las actividades comerciales, su capital de trabajo es limitado a las aportaciones del propietario y el financiamiento que se pueda obtener. La empresa fue creada en el mes de mayo de 2017 bajo las leyes y regulaciones vigentes en la República de Guatemala, la creación de la misma fue derivada de estudios empíricos en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, para tratar de identificar necesidades de la población no satisfechas o mejorar la oferta de opciones existentes relacionadas a la venta de comida preparada. Derivado de esto surgió la idea de apertura de una empresa de venta de comida preparada de pollos asados.

La empresa se estableció en la primera calle y zona 1 del Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, dentro de la zona de desarrollo de comercio debido a su cercanía al parque y al mercado municipal, lugares en los cuales se tiene la mayor afluencia de personas durante los días de mercado y durante el desarrollo de actividades municipales destinadas al bienestar de la población del Municipio y Departamento.

Se incursionó en el mercado de pollos asados derivado que es un nicho de mercado en desarrollo y proceso de solidificación, el cual surgió como innovación a causa de la oferta de pollo frito en el mercado, la cual es alta debido a que existen empresas que satisfacen la demanda de los consumidores de capacidad económica media en restaurantes y la demanda de los consumidores de capacidad media-baja en las colonias, barrios, mercados cantonales, municipales y locales comerciales con acceso a los consumidores objeto.

El bloque de mercado al que se dirige la empresa está conformado por la población de clase baja y media, derivado que el producto elaborado y comercializado se vende a precios bajos, acorde al nivel económico y su capacidad de pago para un menú de comida

El desarrollo de las actividades comerciales de la empresa se enfoca en proporcionar un menú de pollo asado a las brasas de leña en piezas o entero, mini papas sazonadas y asadas, arroz cocido con vegetales, salsa de tomates asados con condimentos y picante a base de chile chiltepe, condimentos y cítricos.

## **1.2 Antecedentes de administración financiera**

La historia de la administración financiera se remonta a Roma en el año 200, se cree que las primeras nociones sobre administración financiera tuvieron lugar derivado al desarrollo de sistemas de armamento, cerámicas, textiles, construcción de carreteras y el empleo de una estructura de organización autoritaria basada en funciones y controles.

Posteriormente, en el año 300 la administración financiera tuvo influencia de la iglesia católica, basada en una estructura jerárquica descentralizada con control estratégico y políticas centralizadas enfocadas a la administración de los bienes que poseían.

Con el paso del tiempo, en la década del 1940 se inició el desarrollo de la administración financiera, la cual tuvo como principal objetivo administrar los recursos, de forma que se buscaba reducir los desperdicios o mermas en los primeros indicios de la industria, adicionalmente, no se administraban las fuentes de financiamiento existentes en la época.

En el año 1970, la administración financiera se desarrolló como ciencia, con el objetivo de maximizar el valor de mercado de las empresas y desarrollar herramientas y mecanismos de estudio.

En el año 1990 las finanzas tuvieron una función vital y estratégica en las empresas, el gerente de finanzas se convirtió en parte activa de la administración financiera y se enfocó en su actividad principal; la generación de riqueza. Derivado de los estudios realizados, se determinó que la estructura financiera óptima está conectada con el valor de la deuda, el endeudamiento y el riesgo de la empresa.

Los principales exponentes y autores de la administración financiera fueron Bierman y Smidt, Robichek, Mao, Beranek, Weston y Brigham, Pike y Dobbins y Suárez.

En la administración financiera y el estudio de las finanzas, existen herramientas y mecanismos funcionales para la empresa, los cuales tienen dentro de su principal función mejorar la rentabilidad y la liquidez, ya que el desarrollo de estas herramientas debe de guiar a las personas para la generación de estos análisis, los cuales proporcionan información de utilidad para los usuarios, y con la determinación de esta, prever los acontecimientos futuros que se puedan originar en las compañías en las cuales se hacen los análisis y estudios.

A continuación, se menciona algunas de las tesis relacionadas con el tema de investigación, las cuales pueden ayudar al entendimiento del problema y proporcionar una perspectiva de cuáles fueron las principales conclusiones y aportes realizados:

### Cuadro No. 1.1

#### Investigaciones previas del tema objeto de investigación

No.	Tesis	Fecha	Abordaje	Aporte
1	Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca. Universidad salesiana, Cuenca, España.	Noviembre 2014	El modelo planteado pretende obtener mejores resultados bajo la optimización de los procesos en el área financiera, ya que un capital de trabajo insuficiente o la incorrecta administración del mismo pueden ser una causa más importante para el fracaso de un negocio	Al definir y plantear un modelo de gestión financiera, se mejora y logra optimizar el área financiera de una empresa Bioagro.
2	Administración financiera presupuestaria en la industria de artes gráficas dedicada a la impresión de diarios en Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.	Marzo 2012	Implementar en la industria de artes gráficas dedicada a la impresión de diarios en Guatemala, una adecuada administración financiera presupuestaria mejora el análisis de la información y se cuenta con una mejor base para la toma de decisiones.	La implementación de una adecuada administración financiera presupuestaria proporciona beneficios a la empresa estudiada al nivel de análisis e información para la toma de decisiones.

No.	Tesis	Fecha	Abordaje	Aporte
3	Análisis de la aplicación de herramientas de Administración Financiera en empresas pymes. Universidad de El Salvador, El Salvador	Abril 2016	La falta de planeación financiera a corto y largo plazo en las Pymes, las limita a que operen en mercados contraídos, lo cual repercute en su poca o nula participación en el mercado.	Las pymes no implementan herramientas que permitan planear correctamente su ciclo de efectivo, por lo que se ven en la necesidad de adquirir deuda para cubrir su capital de trabajo y en algunos casos hasta los gastos corrientes.

Fuente: Elaboración propia con información de: Erraez (2014), Rivas (2012) y Villeda (2016).

Derivado del análisis de los estudios realizados previamente con relación al tema de investigación, definir e implementar un modelo de administración financiera para el control y administración de los recursos financieros de las empresas, proporciona ventajas y beneficios, ya que por medio de estos se puede lograr una mejor eficiencia de los recursos económicos y financieros, así como también, la implementación de herramientas necesarias para el análisis financiero de la información y proporcionar los instrumentos a los inversionistas para la adecuada toma de decisiones en el desempeño de los negocios y operaciones de la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye la exposición y análisis de las teorías, enfoques y conceptualizaciones utilizadas para fundamentar la investigación relacionada a una empresa que vende comida preparada y los problemas financieros que enfrenta, así como también, las herramientas de administración financiera como modelo de diagnóstico y análisis para incrementar los márgenes de rentabilidad y liquidez.

### 2.1 Empresa

La empresa es un conjunto de elementos humanos, monetarios, mecánicos y tecnológicos, entrelazados entre sí, con el objetivo de generar beneficios económicos o monetarios a su propietario.

“La empresa como unidad de beneficio es la institución donde el único sentido es la obtención de un excedente económico. En este sentido solo se consideran como empresas aquellas unidades económicas que dan un superávit a los empresarios privados, quedando excluidas las empresas públicas, cooperativas, etc.” (Gil, 2007, p. 27).

Una empresa es creada con el objetivo de obtener beneficios económicos y utilidades, esta característica es aplicable generalmente a las empresas de propiedad privada y algunas bajo una estructura mixta de propiedad privada y estatal; las empresas estatales se exceptúan debido a que su objetivo es distinto al indicado.

La empresa también se define desde un punto de vista económico, en la cual, se hace uso de los participantes de la economía para la generación de beneficios y utilidades.

El autor Vélaz (1996) expone que “la economía ha considerado tradicionalmente a la empresa como la unidad económica dedicada a actividades industriales,

mercantiles o de prestación de servicios, que coordinan los factores de producción (capital y trabajo) con propósitos lucrativos” (p. 16).

Considerando el enfoque anterior, la empresa para poder funcionar y generar beneficios y utilidades, debe de realizar actividades comerciales, las cuales determinan si está se desempeña en un ambiente comercial, mercantil o de servicios.

### **2.1.1 Pequeña y mediana empresa (pymes)**

Las empresas se han clasificado según su tamaño con base al total de colaboradores y el monto total de facturación en un año.

Según la definición de González (2004):

Las pequeñas y medianas empresas se consideran como una persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un establecimiento fijo, un nivel de ventas brutas anuales de hasta US\$ 1,0 millón y hasta 50 trabajadores remunerados (p.13).

La definición anterior hace referencia a una pequeña y mediana empresa en términos globales, considerando esta definición, en Guatemala se ha determinado una micro, pequeña y mediana empresa que realizan actividades comerciales y de servicios con número menor de colaboradores y volumen de ventas en escalas menores de acuerdo al ambiente económico del país, las actividades a las cuales se dedican este tipo de empresas están enfocadas a satisfacer necesidades primarias de la población, las cuales surgen de las actividades diarias que realizan para subsistir.

A continuación, se presentan los lineamientos que establece el Ministerio de Economía de Guatemala, para definir una micro, pequeña y mediana empresa:

## Cuadro No. 2.1

### Clasificación de la empresa por tamaño en Guatemala

Tamaño de la empresa	Número de Empleados	Ventas anuales en salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas
Micro	1 – 10	1 – 190
Pequeña	11 – 80	191 – 3,700
Mediana	81 -200	3,701 – 15,420

Fuente: Obtenido de (Ministerio de Economía de Guatemala, s. f., p. 2)

Atendiendo la clasificación y definición anterior, en Guatemala los factores para catalogar como micro, pequeña y mediana empresa, están determinados con base a las métricas que proporciona la economía en relación a los promedios de ventas anuales y el total de personas laboralmente activas.

#### 2.1.2 Empresa de venta de comida

Una empresa se puede desenvolver en el ámbito comercial ofreciendo una variedad de artículos para consumo y uso de los consumidores, dentro de los cuales se encuentran comida y alimentos.

“Las empresas de alimentos o empresas alimenticias son aquellas que buscan abastecer a los clientes con productos de consumo de buena calidad. Este tipo de empresas también se encargan de implementar procesos de calidad en sus líneas de producción, además de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos para consumo humano e incluso animal” (Información y negocios segundo a segundo, 2012, párrafo 1).

Una empresa de venta de comida se dedica exclusivamente a la fabricación, conservación y comercialización de la misma. Los alimentos que son preparados

tienen como objetivo satisfacer la necesidad de hambre de los usuarios que demandan los productos elaborados y producidos.

## **2.2 Finanzas**

Para la adecuada administración de una empresa, las finanzas son un elemento de relevancia para la adecuada administración de los recursos económicos y el capital.

Según los autores Gitman y Zutter (2012) definen las finanzas como:

El arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas dentro de los accionistas (p. 3).

Las finanzas en una empresa son el elemento principal de administración de los fondos y recursos monetarios. Por medio de la correcta aplicación de las finanzas se logra obtener beneficios para los accionistas, así como también, la correcta administración de los recursos económicos disponibles para el capital de trabajo e inversión en la empresa.

### **2.2.1 Servicios financieros**

Dentro del campo de aplicación de las finanzas se derivan los servicios financieros, los cuales se definen a continuación:

El concepto de servicios financieros definido por Gitman y Zutter (2012) indica que “los servicios financieros constituyen la parte de las finanzas que se ocupa del diseño y la entrega de productos financieros a individuos, empresas y gobiernos, así como de brindarles asesoría. Implica varias oportunidades interesantes de

carrera en las áreas de banca, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y seguros” (p. 3).

Los servicios financieros son la herramienta por medio de la cual se pone en práctica los objetivos de las finanzas. En el desarrollo de estos, se determinan los estudios y herramientas que se necesitan para el análisis y administración financiera de las empresas.

### **2.2.2 Administración financiera**

La administración financiera se refiere a las acciones por medio de las cuales las finanzas se ponen en práctica.

“La administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas y sin fines de lucro” (Gitman y Zutter, 2012, p. 3).

Abordando la definición anterior, la administración financiera se refiere a las actividades que son realizadas por los especialistas en finanzas, por medio de las cuales se realiza la adecuada administración de los recursos económicos, así como también, se busca aumentar los beneficios monetarios y obtener utilidades. Por medio de la administración financiera las empresas y los gerentes financieros desarrollan análisis y estudios que proporciona la situación en la cual se encuentra la misma y con base a esto realizar una adecuada toma de decisiones que repercuten en el desenvolvimiento adecuado de las operaciones comerciales y operativas.

La administración financiera para lograr el objetivo de administrar adecuadamente los recursos financieros, se auxilia y coordina con ciertos ámbitos y disciplinas que proveen información y soporte en sus actividades, a continuación se detallan las mismas:

**Cuadro No. 2.2****Ámbitos y disciplinas de la administración financiera**

<b>Disciplina</b>	<b>Actividad</b>	<b>Prácticas</b>
Finanzas y contabilidad	Proceso de reportes y transacciones financieras.	Resultados financieros; información histórica y perspectivas.
Tesorería	Administración de caja y obtención de fondos.	Procedimientos históricos y estandarizados.
Contribuciones	Planeación y cumplimiento fiscal.	Cobros y proceso de información financiera interna.
Auditorías internas	Medición y control de riesgos financieros y contables.	Supervisión de reglas, prevención.
Control administrativo	Administración de información, sociedad de negocios.	-

Fuente: obtenido de (Robles, 2012, p. 11).

La administración financiera se puede aplicar en distintos campos y áreas dentro de la empresa, cada una de estas áreas son específicas en su campo de aplicación y acción, pero todas usan o involucran recursos monetarios y capital de la empresa.

**2.2.3 Administrador financiero**

El administrador financiero es el profesional de las finanzas, que desarrolla y ejecuta las actividades financieras para la correcta administración de los recursos monetarios.

Los autores Gitman y Zutter (2012) describen a un administrador financiero como:

Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores de presupuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la Compañía (p. 3).

El administrador financiero es la persona que con base a sus estudios y especializaciones en finanzas, puede desarrollar las funciones de gerente financiero, quien es el ejecutivo encargado de desempeñar y realizar las funciones de administración de los recursos monetarios, planes para la generación de utilidades, creación y control de presupuestos.

#### **2.2.4 Información financiera**

Una adecuada toma de decisiones en el ámbito empresarial, dependerá de la información financiera que es generada para su análisis y estudio.

Según la definición de Guajardo (2014) “la información financiera tiene como objetivo generar y comunicar información útil de tipo cuantitativo para la oportuna toma de decisiones de los diferentes usuarios externos de una organización económica” (p. 34).

La funcionalidad de la información financiera es proporcionar las herramientas necesarias para realizar el análisis y estudio de las situaciones económicas y monetarias de la empresa y con base a esto realizar una adecuada toma de decisiones por parte de los usuarios de la misma.

La información financiera desempeña una función importante y de relevancia en la administración financiera de la empresa, por lo cual debe de poseer ciertas características.

“La característica fundamental de la información financiera es la utilidad, entendiendo por ésta la adecuación a las necesidades de los usuarios. Ahora bien, para que dicha característica se dé, la información financiera debe tener a su vez, al menos las siguientes cuatro características: confiabilidad, relevancia, comprensibilidad y comparabilidad” (Gujardo, 2014, p. 35).

La toma de decisiones es efectiva si se realiza con base a la información financiera adecuada proporcionada al usuario. Derivado de lo anterior, la importancia de la utilidad que puede tener la información financiera para los usuarios, ya que adicionalmente, debe de ser confiable y relevante al momento de tomar una decisión, debe de ser comprensible y comparable para no distorsionar al usuario de esta.

### **2.2.5 Análisis financiero**

La capacidad de procesar la información generada por la empresa, para convertirla en información útil para la toma de decisiones, se define a continuación:

El análisis financiero según el autor Ortíz (2015) corresponde al:

Proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional ayudando a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones (p. 9).

Adicionalmente, “el análisis financiero consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones” (Guajardo, 2014, p. 158).

Con base a las definiciones anteriores, se concluye que el análisis financiero es la actividad por medio de la cual un experto en finanzas, evalúa los resultados y el desempeño financiero de una empresa, este proceso es realizado por medio del análisis e interpretación de estados financieros, indicadores de mercado, indicadores financieros e información complementaria, esto con el objetivo de crear información financiera para la toma de decisiones de inversionistas, instituciones bancarias y los administradores de la empresa.

#### **a. Análisis horizontal de estados financieros**

Una herramienta de importancia en el análisis de la información financiera, es estudiar los estados financieros por medio del análisis horizontal.

De acuerdo a los autores Warren *et al.* (2010) corresponde:

Al análisis del porcentaje de aumentos y disminuciones en los conceptos relacionados en los estados financieros comparativos. Cada uno de los conceptos del estado financiero más reciente se compara con el concepto correspondiente de los estados financieros anteriores con base en la cantidad de aumento o disminución y el porcentaje de aumento o disminución (p. 585).

El análisis horizontal de estados financieros se enfoca en evaluar los incrementos y disminuciones de dos períodos comparables, así como también, los porcentajes de los aumentos y disminuciones determinados. El objetivo es determinar la existencia de transacciones importantes o representativas que afectaron significativamente los saldos contables de los períodos comparables, es una herramienta que proporciona

una idea de la mejora o retracción de los resultados y la situación financiera de una empresa.

#### **b. Análisis vertical de estados financieros**

El análisis vertical de los estados financieros es una herramienta relevante en el análisis financiero de una empresa.

Los autores Warren *et al.* (2010) lo definen como “el análisis porcentual de la relación que existe entre cada componente en un estado financiero a un total dentro del mismo estado. Aunque el análisis vertical se aplica a un solo estado, éste puede aplicarse al mismo estado a través del tiempo, lo cual hace el análisis más atractivo, ya que ahora muestra de qué manera han cambiado con el tiempo los porcentajes de cada concepto” (p. 587).

El análisis vertical de estados financieros se enfoca en evaluar los cambios porcentuales que sufren los rubros de un estado financiero, con relación a un saldo total incluido dentro del mismo estado financiero. Este análisis determina y estudia el cambio favorable o desfavorable que sufre un componente estrechamente relacionado con el total, con el objetivo de determinar si ha sufrido los cambios identificados en la misma sintonía o sinergia, que el rubro total de referencia ha mostrado en el análisis financiero.

#### **c. Análisis de razones financieras y ratios financieros**

Una herramienta de importancia en el análisis financiero son las razones financieras, que proporcionan métricas relativas al desempeño financiero de la empresa.

Los autores Gitman y Zutter (2012) definen que “el análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de

las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa” (p. 61).

También dentro de la exposición del tema, los autores Gitman y Zutter (2012) definen los siguientes aspectos a considerar para el análisis:

- Las razones que revelan desviaciones importantes de la norma simplemente indican la posibilidad de que exista un problema. Por lo regular, se requiere un análisis adicional para determinar si existe o no un problema y para aislar las causas del mismo.
- Por lo general, una sola razón no ofrece suficiente información para evaluar el desempeño general de la empresa. Sin embargo, cuando el análisis se centra solo en ciertos aspectos específicos de la posición financiera de una empresa, una o dos razones pueden ser suficientes.
- Las razones que se comparan deben calcularse usando estados financieros fechados en el mismo período del año. Si no lo están, los efectos de la estacionalidad pueden generar conclusiones y decisiones erróneas.
- Los datos financieros que se comparan deben generarse de la misma forma. El uso de tratamientos contables diferentes, puede distorsionar los resultados de las comparaciones de razones, a pesar de haber usado el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales (p. 64).

El estudio y análisis de las razones y ratios financieros proporciona a los usuarios una métrica y panorama, a la fecha de análisis, de la situación financiera en la cual se encuentra la empresa. Para la determinación de estas razones se utilizan los estados financieros de la empresa objeto de análisis, razón por la cual, los resultados de estos ratios proporciona al usuario un panorama y situación de la compañía en la obtención de liquidez, generar rentabilidad, administrar el endeudamiento y la forma en la cual es invertido el capital de trabajo.

## **i. Razones financieras de rentabilidad**

La generación de rentabilidad en una empresa es uno de los objetivos principales de la misma, por lo cual, ésta debe de ser medida y analizada para la adecuada toma de decisiones por los usuarios de la información financiera.

El análisis de rentabilidad se enfoca en la capacidad de una empresa para generar utilidades. Se refleja en los resultados de operación de la empresa que se reportan en sus estados financieros. La capacidad para generar utilidades también depende de los activos que la empresa tenga disponibles para su uso en las operaciones, los cuales se reportan en su balance general. Por lo tanto, se usa la relación que existe entre el estado de resultados y el balance general para evaluar qué tan rentable es un negocio (Gitman y Zutter, 2012, p.73).

Considerando lo expuesto anteriormente, los ratios de rentabilidad se enfocan en determinar y analizar la situación de la empresa con relación a la generación de utilidades, así como el estado a la fecha de revisión, de la utilidad bruta, la utilidad operativa y la utilidad neta por mencionar algunos de los ratios. En el análisis de estos ratios se determina la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades o rentabilidad con base a los recursos que posee.

Las principales razones financieras de rentabilidad son las que se listan a continuación:

### **a. Margen de utilidad bruta**

Los autores Gitman y Zutter (2012) definen la razón como la que “mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida)” (p. 74).

La razón financiera mide el porcentaje de beneficio que se obtiene posterior a la realización de las actividades comerciales a las que se dedica la empresa.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

### **b. Margen EBIT**

La razón del margen EBIT “es la utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UAI), o en inglés, Earnings Before Interest and Taxes (EBIT). Es la utilidad antes de descontar los gastos financieros y los impuestos, y se reconoce como el resultado operacional o de explotación del período” (Díaz y Cornejo, 2006, s.n.).

La razón financiera mide el margen de utilidad que la empresa pueda generar con la realización de sus actividades operacionales incluyendo costos y gastos que no son realizados monetariamente.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

$$\text{Margen EBIT} = \frac{\text{Utilidad después de impuesto} + \text{gasto de intereses} + \text{impuestos}}{\text{Ventas}}$$

### **c. Margen EBITDA**

El margen EBITDA según los autores Días y Cornejo (2006):

“Es la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, o en inglés, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA), suele ser útil como medida de los beneficios económicos generados por una compañía a partir de sus actividades operacionales durante un periodo determinado, ya que prescinde de gastos contables que no implican pagos efectivos de dinero” (s.n.).

La razón financiera mide el margen de utilidad generado por la realización de las actividades operacionales sin la consideración de gastos o partidas no monetarias, proporciona el beneficio obtenido por las operaciones específicas de la empresa.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{\text{Utilidad después de impuesto + gasto de intereses + impuestos + depreciaciones + amortizaciones}}{\text{Ventas}}$$

#### **d. Margen de utilidad neta**

La razón financiera del margen de utilidad neta los autores Gitman y Zutter (2012) definen que “mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor” (p. 75).

El margen de utilidad neta proporciona el porcentaje de beneficio que se determina de la ejecución de todas las operaciones de la empresa, es el beneficio que se obtiene luego de realizar el pago de los costos y gastos, las obligaciones de costos financieros, el pago de las cargas tributarias y el pago de beneficios a los accionistas.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancia disponible para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

### e. Rendimiento sobre los activos

El rendimiento sobre los activos totales es la razón “mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor” (Gitman y Zutter, 2012, p. 76).

La razón mide la capacidad de la empresa para generar utilidades haciendo uso de los activos totales que posee, por medio de la misma se evalúa la capacidad instalada de activos fijos que contribuyen a la generación de beneficios.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Ganancia disponible para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}}$$

### ii. Razones financieras de liquidez

Una empresa para responder a sus obligaciones, así como también, para continuar con sus actividades operativas, necesita de una adecuada liquidez, por lo cual el análisis de estos ratios es de suma importancia en un análisis financiero.

Según lo expresado por el autor Guajardo (2014) define “que con los indicadores de liquidez se analiza si el negocio tiene la capacidad suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas. Entiéndase por obligaciones las deudas con acreedores, proveedores, empleados y otras” (p. 158).

Adicionalmente, “Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes (Gitman y Zutter, 2012, p.65).

Las razones financieras de liquidez de una empresa, proporcionan al usuario de la información financiera, la situación y capacidad de la empresa para poder generar efectivo o poseer activos líquidos, necesarios para poder solventar las obligaciones contraídas y poder contribuir con el capital de trabajo necesario para el desarrollo de las actividades comerciales. Obtener resultados desfavorables en las razones financieras de liquidez, proporciona evidencia que la empresa puede estar enfrentando problemas de flujo de efectivo y un panorama incierto para la continuidad de la empresa.

Las principales razones financieras de liquidez son las que se listan a continuación:

**a. Razón de liquidez corriente**

Los autores Gitman y Zuttter (2012) definen la liquidez corriente como “una de las razones financieras con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo” (p. 65).

La liquidez corriente proporciona la capacidad de pago de las obligaciones con todos los activos corrientes que posee la empresa.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

**b. Razón rápida (prueba del ácido)**

La razón rápida o prueba del ácido es definida como “una similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido” (Gitman y Zutter, 2012, p.67).

La prueba ácida mide la capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo con los activos corrientes altamente líquidos o de fácil conversión en efectivo al momento de su realización.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

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

### c. Razón financiera del efectivo

Los autores Días y Cornejo (2006) la definen como “un indicador financiero que mide la capacidad de la empresa para hacer frente rápidamente a sus obligaciones a corto plazo. Esto sin la necesidad de vender ningún activo” (s.n.)

La razón del efectivo proporciona la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo solamente con el efectivo disponible y los equivalentes, sin la necesidad de otros activos.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

$$\text{Razón del efectivo} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

### d. Índice de capital de trabajo

El índice de capital de trabajo es definido como “el que indica y mide la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo” (Díaz y Cornejo, 2006, s.n.).

La razón financiera proporciona la capacidad de pago de la empresa, posterior a la liquidación de las obligaciones a corto plazo. Proporciona el capital de trabajo disponible para la realización de las actividades comerciales posterior al cumplimiento de las obligaciones.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de capital de trabajo} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{pasivo circulante}}{\text{Total del activo}}$$

### iii. Razones financieras de endeudamiento

El nivel de endeudamiento de una empresa se mide según las obligaciones que posee con terceros, las cuales pueden ser representativas y determinar el grado de responsabilidad de la empresa y los inversionistas.

Los autores Gitman y Zutter (2012) definen que:

La posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de las empresas (p. 68).

Considerando la definición anterior, las razones financieras de endeudamiento en el análisis financiero, proporcionan la situación y nivel de endeudamiento que posee la empresa con terceros por actividades comerciales o de financiamiento con instituciones financieras. La importancia de las razones de endeudamiento radica en que proporcionan un panorama del compromiso de flujo de efectivo a mediano y largo plazo que se posee con los deudores.

Las principales razones financieras de endeudamiento son las que se listan a continuación:

**a. Razón de índice de endeudamiento**

Los autores Gitman y Zutter (2012) definen que “El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades” (p. 72).

Al determinar este índice se mide el grado de endeudamiento que posee la empresa por sus obligaciones con relación a los activos disponibles para poder liquidarlos.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$$

**b. Razón de cargo de interés fijo**

La razón de cargo de interés fijos es “denominada en ocasiones razón de cobertura de intereses, mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses” (Gitman y Zutter, 2012, p.72).

La razón financiera mide la capacidad de pago de intereses por parte de la empresa, mide el grado de cobertura del pago de intereses.

La razón financiera es calculada con base a la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de cargo de interés fijo} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

#### **d. Presupuestos**

Los presupuestos son una herramienta de administración financiera de carácter universal, por medio de la elaboración de estos, se determinan controles y análisis financieros para las personas como para las empresas.

“Los presupuestos juegan un papel importante para las organizaciones de todos tamaños y formas. Por ejemplo, se utilizan para administrar las operaciones de agencias gubernamentales, iglesias, hospitales y otras organizaciones sin fines de lucro. Los individuos y las familias también hacen uso de la presupuestación en la administración de sus asuntos financieros” (Warren *et al.*, 2010, p. 228).

También dentro del análisis de presupuestos, los autores Warren *et al.* (2010) definen que “la presupuestación involucra el establecimiento de objetivos específicos, la ejecución de los planes para alcanzar los objetivos y la comparación periódica de los resultados reales con respecto a los objetivos. Al hacer esto, la presupuestación afecta a las funciones administrativas de: planificación, dirección y control” (p. 229).

La administración de los recursos financieros personales como también los empresariales es uno de los principales objetivos de las finanzas, este se logra por medio de la elaboración de presupuestos. Según las definiciones anteriores, los presupuestos cumplen la función de administrar las operaciones financieras, para lograr su función deben de completar tres procesos que van desde la definición de los objetivos esperados, realizar las actividades o acciones para ejecutarlos y finalmente realizar el proceso comparativo de los objetivos esperados contra los objetivos reales finales.

### **e. Determinación y pronósticos de ventas**

Las ventas son un elemento relevante en la determinación de los presupuestos de las empresas. La correcta determinación y pronóstico de este rubro proporciona una herramienta de análisis financiero.

“El presupuesto de ventas comienza estimando la cantidad de las mismas. Como punto de partida, a menudo se utiliza la información de las ventas del año anterior. Entonces, esta información de las ventas se revisa en elementos como órdenes de ventas atrasadas, publicidad y promoción presupuestados, capacidad de producción, cambios en la fijación de precios proyectados, hallazgos en los estudios de investigación de mercado y condiciones esperadas de la industria y económicas en general. Una vez que se hace la estimación de la información de las ventas, pueden determinarse los ingresos por ventas esperados al multiplicar el volumen por el precio de venta por unidad esperado” (Warren *et al.*, 2010, p. 236).

La determinación y pronóstico de las ventas se realiza con base a información histórica de la empresa, así como también, de eventos, acontecimientos y estudios internos y externos de la empresa que impactan en la estimación de las unidades a ser vendidas. La determinación de las ventas involucra elementos de análisis del entorno económico en el cual se desenvuelve la empresa, los cuales son de importancia y relevancia, ya que del correcto análisis de estos se determina un pronóstico adecuado; en conjunto con los elementos internos de la empresa identificados plenamente.

### **f. Determinación y pronósticos de costos**

Los costos de una empresa son el elemento importante en la determinación y obtención de utilidades. Su determinación adecuada proporciona a la empresa los márgenes de utilidad esperados.

“La técnica que se usa para elaborar el estado de resultados pro forma supone que todos los costos y gastos de la empresa son variables; es decir, supone que para un aumento porcentual determinado en las ventas, se generará el mismo aumento porcentual del costo de los bienes vendidos, los gastos operativos y los gastos por intereses” (Gitman y Zutter, 2012, p. 130).

La determinación y pronóstico de los costos de la empresa está estrechamente ligado al total de unidades de ventas determinadas. Derivado que los costos se desempeñan en la misma sintonía de las ventas, su determinación se realiza con base a los porcentajes de aumento o disminución experimentados en las ventas de la empresa.

#### **2.2.6 Control financiero**

Una gestión y administración financiera eficiente, se apoya y depende de un adecuado control financiero, el cual se define a continuación:

“El control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo” ( González, s.f., párrafo 1).

Según la definición anterior, el control financiero son técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos planteados.

#### **2.2.7 Riesgo**

La existencia de riesgos en las empresas es inherente y latente, el cual puede afectar las actividades y desempeño de la empresa.

Los autores Gitman y Zutter (2012) definen “el riesgo como la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados” (p. 11).

Adicionalmente, Gitman y Zutter (2012) explican que el riesgo es “en un sentido más formal, el grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico” (p. 287).

Los riesgos en las empresas son inherentes en todas las actividades comerciales, operativas y financieras. La esencia de estos radica en la posibilidad que puedan ocurrir y generen efectos en el capital de trabajo, la obtención de utilidades - rentabilidad y en la continuidad de operaciones de la empresa.

### **2.2.8 Rentabilidad**

Uno de los objetivos principales de una empresa es la generación u obtención de rentabilidad en la realización de sus operaciones comerciales.

El autor Faga (2006) define que “rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos, ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro; es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo” (p. 12).

La empresa se organiza, crea y realiza sus operaciones con el objetivo de crear utilidades y rentabilidad a los propietarios, accionistas o inversionistas. La rentabilidad se enfoca en maximizar los recursos y generar resultados positivos para lograr un crecimiento de la empresa y de la inversión de los inversionistas.

### **2.2.9 Liquidez**

Una adecuada función de la administración financiera de una empresa radica en la liquidez que pueda obtener o generar en el desarrollo de sus actividades.

“La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas” (Gitman y Zutter, 2012, p. 65).

De la definición anterior, se concluye que la liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Una adecuada liquidez proporciona a la empresa un panorama adecuado operativamente, ya que se contará con el flujo de efectivo necesario para enfrentar las obligaciones contraídas y los gastos operativos necesarios en las operaciones.

#### **2.2.10 Análisis de sensibilidad**

En el campo financiero la definición de un escenario en diferentes circunstancias, proporciona al usuario de la información financiera un panorama adecuado y concreto para la toma de decisiones.

“El análisis de sensibilidad considera varias alternativas posibles (o escenarios) para obtener una percepción del grado de variación de los rendimientos. Un método común implica realizar cálculos pesimistas (peores escenarios), cálculos más probables (esperados) y cálculos optimistas (mejores escenarios) del rendimiento relacionado con un activo específico” (Gitman y Zutter, 2012, p. 290).

Al momento de realizar las herramientas financieras de análisis, el análisis de sensibilidad proporciona los escenarios posibles de una determinada operación. Los resultados son analizados desde un punto de vista idóneo para la ejecución del proyecto, también, se analiza desde un punto de vista pesimista en donde los resultados son adversos o no cumplen con los objetivos definidos y análisis de un punto de vista optimista en donde las condiciones son superiores a las idóneas y los resultados son superiores a los esperados; este análisis proporciona una idea del riesgo de los diferentes escenarios o alternativas.

### **2.2.11 Flujos de efectivo**

Los flujos de efectivo son el elemento de mayor importancia en la administración financiera. La adecuada administración del mismo, proporciona el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa.

“El efectivo, la parte vital de la empresa, es el ingrediente principal en cualquier modelo de valuación financiera. Ya sea que el analista desee evaluar una inversión que la empresa está considerando, o valorar la empresa misma, el cálculo del flujo de efectivo es el meollo en el proceso de valuación (Gitman y Zutter, 2012, p. 108).

Una empresa que posee flujos de efectivo deficientes o negativos, se enfrenta a un panorama adverso o negativo. No contar con un adecuado nivel de efectivo, ocasiona a la empresa no poder solventar sus compromisos y obligaciones, así como también, no poder cubrir el pago de los bienes y servicios necesarios para la adecuada operación de la misma, lo cual proporciona un panorama adverso para su continuidad.

#### **a. Presupuesto de efectivo**

El presupuesto de efectivo en una empresa determina las necesidades de efectivo derivado de las actividades comerciales, para poder solventar las obligaciones y compromisos adquiridos.

Según los autores Gitman y Zutter (2012) definen que “el presupuesto de caja es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo” (p. 119).

Atendiendo la definición anterior, por medio del presupuesto de efectivo el administrador financiero determina, el flujo de efectivo por ingresos derivado de las actividades de venta y otras actividades realizadas por la empresa, así como también, el flujo de efectivo por egresos para solventar las obligaciones contraídas

y los gastos operativos. Como resultado del presupuesto de efectivo, se determina el excedente, punto de equilibrio y faltante de efectivo en la operación.

### **b. Ingresos de efectivo**

Los ingresos de efectivo son el componente de mayor relevancia en el presupuesto, la adecuada determinación e integración de los mismos, genera un flujo de efectivo adecuado para la empresa.

“Las entradas de efectivo incluyen todas las entradas de efectivo de una empresa durante un período financiero específico. Los componentes más comunes de las entradas de efectivo son las ventas en efectivo, la recaudación de las cuentas por cobrar y otras entradas en efectivo” (Gitman y Zutter, 2012, p. 120).

Los ingresos de efectivo son el elemento más relevante en la administración de los flujos de efectivo, la necesidad de ingresos de efectivo para la empresa es primordial, ya que estos son generados por las actividades comerciales y de venta. Si la empresa no genera ingresos de efectivo, el ciclo de pagos y generación de efectivo nuevamente no se cumple adecuadamente.

### **c. Desembolsos de efectivo**

Los desembolsos de efectivo corresponden al total de obligaciones y gastos que debe de realizar la empresa con terceros en un período de tiempo determinado.

Según los autores Gitman y Zutter (2012) “los desembolsos de efectivo incluyen todos los desembolsos de efectivo que realiza la empresa durante un período financiero determinado. Los desembolsos de efectivo más comunes son compras en efectivo, desembolsos en activos fijos, pagos de cuentas por pagar, pagos de intereses, pagos de renta (y arrendamiento), sueldos, salarios y pagos del principal (préstamos)” (p. 121).

El total de los desembolsos de efectivo corresponde al total de obligaciones de pago que posee la empresa durante un período como mínimo de un año. En la determinación de los desembolsos de efectivo, se deben de considerar todas las obligaciones y gastos estimados y presupuestados por la empresa. Su adecuada determinación e inclusión en el presupuesto de efectivo determina si el flujo de efectivo resultante es suficiente e insuficiente para las operaciones de la empresa y no se enfrente la empresa a una situación donde los ingresos generados no son suficientes y se evidencia problemas de liquidez.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionada con los problemas financieros que puede enfrentar una empresa que vende comida preparada, así como también, la función de la administración financiera como modelo de diagnóstico y análisis para desarrollar herramientas enfocadas a incrementar los márgenes de rentabilidad y liquidez de una empresa.

#### 3.1 Definición del Problema

Al momento de la creación de la empresa, el propietario no se enfoca en determinar y desarrollar análisis financieros como herramientas de control y soporte de ejecución, por lo cual, se enfrenta a los pocos meses de su creación con problemas de funcionamiento, administración de flujos de efectivo, problemas de endeudamiento y otros. También, afronta problemas para generar beneficios o ganancias, que se traducen en una baja o nula rentabilidad. La existencia de estos factores repercute en el desarrollo y mantenimiento de las operaciones del negocio, los cuales, si no son abordados y administrados adecuadamente pueden llevar a la empresa a un posible cierre definitivo.

Derivado del análisis y planteamiento de la problemática, se derivan las siguientes interrogantes para el desarrollo de la investigación:

¿La administración financiera es una herramienta para incrementar la rentabilidad y liquidez de una empresa que vende comida preparada ubicada en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso?

¿Analizar el comportamiento financiero de la empresa de venta de comida preparada, con base a los resultados financieros obtenidos desde el año 2018 hasta el año 2019, determina las causas por las cuales se han evidenciado problemas de rentabilidad y liquidez?

¿Cómo desarrollar las herramientas financieras necesarias para realizar los estudios de rentabilidad y liquidez, con base a las deficiencias financieras identificadas, para determinar las opciones financieras a considerar en la adecuada toma de decisiones, para mejorar la rentabilidad y liquidez de las empresas que venden comida preparada?

¿Un modelo de administración financiera, por medio de la elaboración de herramientas y estudios básicos, proporciona una guía de administración financiera inicial para uso de las empresas de venta de comida preparada, que reduzca los riesgos de enfrentar problemas de rentabilidad y liquidez?

### **3.2 Objetivos**

Los objetivos se refieren a los propósitos o fines que se pretenden alcanzar en la presente investigación relacionada con la administración financiera como herramienta para incrementar la rentabilidad y liquidez de una empresa que vende comida preparada.

#### **3.2.1 Objetivo General**

El objetivo general que se pretende alcanzar con el desarrollo de la investigación y solución de la problemática planteada es:

Proponer un modelo de administración financiera como herramienta para incrementar la rentabilidad y liquidez en una empresa que vende comida preparada ubicada en el Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso.

#### **3.2.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos planteados para alcanzar el objetivo general son los que se detallan a continuación:

1. Analizar el comportamiento financiero de la empresa de venta de comida preparada, desde el año 2018 hasta el año 2019; por medio de análisis de estados financieros vertical y horizontal, razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, análisis de presupuestos y análisis de ejecución presupuestal, para determinar las causas por las cuales se han evidenciado problemas de rentabilidad y liquidez.
2. Desarrollar las herramientas financieras, tales como, ficha técnica del costo del producto, ficha técnica de determinación de precio de venta, flujos de efectivo presupuestados, comparativo de flujos de efectivo históricos – ejecutados y análisis de sensibilidad de préstamos bancarios; necesarias para realizar los estudios de rentabilidad y liquidez. Con base a las deficiencias financieras identificadas, determinar las herramientas financieras a considerar en la adecuada toma de decisiones para mejorar la rentabilidad y liquidez de las empresas que venden comida preparada.
3. Definir un modelo de administración financiera, por medio de la elaboración de herramientas y estudios financieros básicos, tales como, análisis de estados financieros vertical y horizontal, determinación y análisis de razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, presupuestos anuales, ejecuciones presupuestales, hoja técnica de costos, hoja técnica de precio de venta, flujos de efectivo proyectados y sensibilidad de préstamos bancarios, para proporcionar una guía de administración financiera inicial de uso de las empresas de venta de comida preparada, que reduzca los riesgos de enfrentar problemas de rentabilidad y liquidez.

### **3.3 Diseño de la investigación**

El desarrollo de la investigación se realiza bajo el esquema de un diseño de investigación no experimental, en el cual para obtener la información, los fenómenos objeto de análisis son estudiados en su entorno, también, el diseño de la investigación aplica el método descriptivo, debido a que se mide y recolecta información específica del objeto de estudio.

### **3.3.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis corresponde a una empresa constituida como micro empresa, con establecimiento comercial bajo todas las obligaciones y regulaciones a las que está afecta, la cual, se enfoca en vender comida preparada, que consiste en proporcionar un menú de pollo asado a las brasas de leña en piezas o entero, mini papas sazonadas y asadas, arroz cocido con vegetales, salsa de tomates asados con condimentos y picante a base de chile chiltepe, condimentos y cítricos

### **3.4 Período histórico**

El período histórico sobre el que se realiza el análisis financiero y desarrollo de herramientas financieras en la empresa que vende comida preparada corresponde a los años 2018 y 2019.

### **3.5 Ámbito geográfico**

El trabajo de investigación se limita al territorio geográfico que comprende el municipio de Sanarate, departamento de El Progreso.

### **3.6 Universo y muestra**

El universo corresponde a la unidad de análisis de la investigación, que comprende la empresa constituida como un establecimiento comercial bajo la catalogación de micro empresa, que incursionó en el mercado de venta de comida preparada, específicamente, pollos asados a las brasas por piezas o enteros.

Con relación a la determinación de la muestra, por tratarse de una micro empresa que únicamente emplea dos personas (el propietario y un colaborador) en la realización de las actividades comerciales, la muestra se determina como no probabilística debido a que se realizó al propietario, bajo el criterio que es el experto en el conocimiento y administración de las actividades comerciales, de funcionamiento y financieras, por lo cual, es la persona a la cual se aplicó la

entrevista estructurada para la obtención de la información necesaria en el desarrollo de la investigación.

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

Para el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas e instrumentos, los cuales, se utilizaron para recabar, generar, analizar y presentar la información derivada de la investigación.

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

En el desarrollo de la investigación, las técnicas documentales empleadas corresponden a consultas y revisiones bibliográficas en libros de texto, páginas web, trabajos de tesis de graduación publicados y fichas bibliográficas; relacionados con la administración financiera y herramientas financieras, en las cuales fueron utilizados instrumentos como el subrayado, resumen y fichaje. Estas técnicas e instrumentos fueron empleados para la construcción y definición del marco teórico y marco histórico de antecedentes de la investigación planteada.

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

Las técnicas e instrumentos de campo son las empleadas para la observación y contacto directo con el objeto de estudio de la investigación, estas fueron empleadas como se detalla a continuación:

##### **a) Técnica de entrevista**

Esta técnica fue utilizada en el desarrollo de la investigación con el objetivo de obtener información de primera fuente con relación al conocimiento de la unidad de análisis, así como, de su funcionamiento y desempeño comercial – financiero. La entrevista fue aplicada a una sola persona de muestra; determinada por medio de muestreo no probabilístico, la cual corresponde al propietario quien es experto en la unidad de análisis.

El instrumento aplicado corresponde a una entrevista estructurada de 15 reactivos delimitados por secciones, de las cuales, la sección uno – Funcionamiento -, está compuesta por 5 preguntas dicotómicas enfocadas a determinar la forma en la cual funciona comercial y financieramente la unidad de análisis. La sección dos – financiero - está compuesta por 10 preguntas dicotómicas enfocadas en la determinación de la gestión y administración financiera, así como también, la identificación de las herramientas financieras empleadas en la empresa objeto de la investigación.

### **b) Técnica de análisis de documentos**

Para el uso de esta técnica en el desarrollo de la investigación, fueron empleados diversos documentos con el objetivo de analizar y comprender el contenido de los mismos en relación al objeto de la investigación, los instrumentos utilizados para dicho propósito fueron:

- a) Estados financieros –balance general y estado de resultados-, para la aplicación del análisis vertical y horizontal de estados financieros, así como también, análisis de razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.
- b) Presupuestos realizados, los cuales fueron empleados para el análisis de presupuestos proyectados y reales.
- c) Hoja técnica del costo de producción, la cual fue utilizada para la aplicación del análisis en la determinación del costo de producción de un pollo asado.
- d) Hoja técnica de determinación del precio de venta, la cual fue utilizada para el análisis de los factores utilizados en la determinación del precio de venta.
- e) Flujos de efectivo determinados, los cuales fueron empleados para el análisis de los flujos de efectivo históricos y ejecutados.
- f) Integración y estado de cuenta de préstamo bancario, los cuales fueron utilizados para la determinación y análisis de sensibilización de préstamo bancario y carga financiera.

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

La investigación ha sido desarrollada sobre un enfoque mixto con predominancia cuantitativa, la misma responde a una investigación de carácter aplicada, la cual según el autor Behar (2008) este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica, activa y dinámica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas (p. 20).

La investigación aplicada se deriva de la investigación dogmática o básica, por lo cual se aplicaron las tres fases del proceso de investigación las cuales según Piloña (2016) son la fase indagadora, fase demostrativa y fase expositiva.

En el desarrollo de la investigación en la fase indagadora se realizó la entrevista al propietario de la empresa de venta de comida preparada, para la obtención de la información correspondiente al funcionamiento operativo y comercial de la empresa, así como también, de su desempeño financiero y uso de herramientas financieras.

En la fase demostrativa de la investigación se realizó el análisis de los documentos derivados de la investigación, por medio de los cuales se analizó y determinó la situación financiera de la empresa en la rentabilidad y liquidez, así como también, el uso de herramientas financieras para los análisis correspondientes del propietario.

Finalmente en la fase expositiva se presentan los resultados de la investigación, en la misma se presenta el modelo de administración financiera con la inclusión de las herramientas y estudios financieros básicos, el cual da solución a la problemática planteada en la investigación.

Los análisis en el desarrollo de la investigación se realizaron en la aplicación de las técnicas documentales por medio de lectura extractiva y analítica, así como también, en las técnicas de campo por medio del análisis vertical y horizontal de estados financieros y análisis de razones financieras en los estados financieros, también, en el análisis de presupuestos proyectados y reales aplicado en los presupuestos realizados, análisis en la determinación del costo de producción de un pollo asado en la hoja correspondiente, análisis de los factores utilizados en la determinación del precio de venta realizado en la hoja correspondiente, análisis de los flujos de efectivo históricos y ejecutados en los flujos de efectivo determinados y finalmente análisis de sensibilización de préstamo bancario y carga financiera en la integración de préstamo y estado de cuenta de préstamo bancario.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Este capítulo presenta los productos de la investigación y análisis relacionados con el estudio de la administración financiera como herramienta para incrementar la rentabilidad y liquidez en una empresa que vende comida preparada.

En los apartados siguientes que componen este capítulo, se presentan los análisis y herramientas financieras que fueron empleados y utilizados para analizar y diagnosticar los problemas que enfrentó la empresa objeto de estudio, los cuales, la llevaron a deficiencias financieras por no definir y usar herramientas financieras como instrumentos de control, y principalmente, usarlas para la adecuada toma de decisiones por parte del propietario con relación a su empresa.

### **4.1 Análisis del comportamiento financiero de una empresa de venta de comida preparada por medio del uso de un modelo de administración financiera**

Los resultados de la investigación que se presentan a continuación, corresponden a la respuesta de los objetivos específicos uno y tres, el cual por medio del modelo de administración financiera desarrollado analizó el comportamiento financiero de la empresa de venta de comida preparada, desde el año 2018 hasta el año 2019; por medio de análisis de estados financieros vertical y horizontal, razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, análisis de presupuestos y análisis de ejecución presupuestal, para determinar las causas por las cuales se han evidenciado problemas de rentabilidad y liquidez.

#### **4.1.1 Modelo de análisis horizontal y vertical de estados financieros**

##### **i. Modelo de análisis horizontal de estados financieros**

Un modelo de análisis horizontal de estados financieros proporciona la variación numérica en cada uno de los elementos del estado financiero analizado de un período a otro, con el objetivo de evaluar y analizar el cambio visualizado, si

corresponde a un cambio normal y característico del elemento o si el comportamiento es anormal.

Al utilizar el modelo de análisis horizontal de estados financieros, el propietario de la empresa o administrador puede identificar las variaciones de saldo que han sufrido los elementos del activo, pasivo, capital y resultados. Estas variaciones que son determinadas brindan el panorama de cuál ha sido el comportamiento financiero de la empresa analizada, cuales elementos han fluctuado favorable o desfavorablemente, evidenciando cual ha sido el desempeño de los derechos, obligaciones y resultados.

El uso de esta herramienta del modelo beneficia a la empresa desde la perspectiva de proporcionarles una visión de los estados financieros, en la cual se aprecia que elementos evidenciaron cambios significativos que repercuten en las operaciones comerciales y sobre los cuales se deben de realizar acciones de control y seguimiento.

La forma de utilizar este modelo de análisis horizontal de estados financieros consiste en comparar el balance general y estado de resultados de dos periodos anuales, los cuales son ingresados de forma alineada y comparativa por cada uno de los rubros de los mismos, posteriormente se determina la variación numérica la cual se obtiene restando al saldo del periodo anterior el saldo del periodo actual o más reciente, luego es determinada la variación porcentual dividiendo la variación numérica obtenida entre el saldo contable del periodo anterior.

La interpretación de los resultados del análisis se debe enfocar tanto en la relevancia de las variaciones numéricas, como en la de las variaciones porcentuales que proporcionan el desempeño de los rubros de los estados financieros.

A continuación, por medio del modelo propuesto se presenta el análisis de estados financieros horizontal realizado en la empresa objeto de estudio para determinar su situación actual:

Tabla No. 4.1

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis horizontal del balance general – activo, Al 31 de diciembre de 2019 y 2018**

	<b>2019</b> <b>(Q.)</b>	<b>2018</b> <b>(Q.)</b>	<b>Variación</b> <b>(Q.)</b>	<b>Variación</b> <b>%</b>
<b>ACTIVO</b>				
<u>Corriente:</u>				
Efectivo y bancos	13,807	15,479	(1,672)	(11%)
Cuentas por cobrar	620	435	185	43%
Otras cuentas por cobrar	105	175	(70)	(40%)
Inventario	865	2,170	(1,305)	(60%)
Rentas anticipadas	3,500	7,000	(3,500)	(50%)
<b>Total activo corriente</b>	<b>18,897</b>	<b>25,259</b>	<b>(6,362)</b>	<b>(25%)</b>
<u>No corriente:</u>				
Construcciones, mobiliario y equipo	7,250	6,975	275	4%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,250</b>	<b>6,975</b>	<b>275</b>	<b>4%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26,147</b>	<b>32,234</b>	<b>(6,087)</b>	<b>(19%)</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Derivado del análisis anterior, se determinó que en la sección de activo corriente la empresa reflejó una disminución en efectivo y bancos de Q. 1,672 correspondiente a un (11%), la variación no es de efecto relevante en el análisis ya que refleja que se ha mantenido un adecuado flujo de efectivo, pero es de importancia debido a que este tipo de empresas fundamenta el desarrollo de sus actividades comerciales con base al efectivo disponible.

Otro rubro de interés en el análisis fue el inventario, el cual para el año 2019 reflejó una disminución de Q. 1,305 correspondiente a una baja del inventario de (60%) con relación al año 2018, lo que refleja que la empresa disminuyó su capacidad de poder adquirir materias primas para mantenerlas listas para su uso, ya que realizó las operaciones con base al desempeño diario de las mismas, debido a que las compras de materias primas se realizan conforme las necesidades de venta diaria y conforme al procedimiento de compras al contado.

Adicionalmente, en el rubro de rentas anticipadas se determinó que para el año 2019, hubo una disminución del (50%) que corresponde a Q. 3,500, lo cual refleja una baja en la capacidad de la empresa para poder anticipar sus obligaciones relacionadas con el pago del gasto fijo por renta del local en donde se encuentran las instalaciones y desarrollo de las actividades comerciales, ya que la empresa contaba con la capacidad para poder anticipar el valor correspondiente a dos meses de renta, pero derivado de los resultados de sus operaciones y la administración del efectivo disponible su capacidad disminuyó a solamente anticiparse un mes.

En la sección de activo no corriente, se analizó el rubro de construcciones, mobiliario y equipo el cual para el año 2019 refleja un aumento de Q. 275 correspondiente a 4%, que refleja una baja inversión en activos fijos por parte propietario, donde no se ha visualizado que la inversión en este rubro potencia la generación de ventas por medio de los mismos.

El análisis horizontal de estados financieros en el pasivo y patrimonio, se enfoca en determinar cuál ha sido la variación de las obligaciones a corto y largo plazo, así como también, la variación de las aportaciones de capital y las utilidades retenidas que posee la empresa. El análisis de estas variaciones proporciona un panorama de cuál ha sido el desempeño de la empresa con relación a las obligaciones que se poseen o se adquieren para el funcionamiento de la misma y con relación al capital, cuál ha sido el comportamiento de las aportaciones del propietario y de los resultados del periodo por la realización de las actividades comerciales.

Tabla No. 4.2

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis horizontal del balance general – pasivo y patrimonio, Al 31 de diciembre de 2019 y 2018**

	<b>2019 (Q.)</b>	<b>2018 (Q.)</b>	<b>Variación (Q.)</b>	<b>Variación %</b>
<b>PASIVO</b>				
<u>Corriente:</u>				
Cuentas por pagar comerciales	3,500	650	2,850	438%
Otras cuentas por pagar	950	1,150	(200)	(17%)
Total pasivo corriente	4,450	1,800	2,650	147%
<u>No corriente:</u>				
Acreeedores	7,200	3,563	3,637	102%
Préstamo bancario a largo plazo	4,800	8,937	(4,137)	(25%)
Total pasivo no corriente	12,000	12,500	(500)	(4%)
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>16,450</b>	<b>14,300</b>	<b>2,150</b>	<b>15%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	7,000	5,000	2,000	40%
Utilidades retenidas	2,697	12,934	(10,237)	(79%)
Total patrimonio	9,697	17,934	(8,237)	(46%)
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>26,147</b>	<b>32,234</b>	<b>(6,087)</b>	<b>(19%)</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis horizontal de balance general – pasivo y patrimonio, el cual en la sección de pasivo corriente reveló que las cuentas por pagar comerciales para el año 2019 presentaron un aumento que corresponde a Q. 2,850 que representa un aumento del 438% con relación al año anterior, lo que evidencia que la empresa optó por la estrategia de usar el financiamiento de los proveedores comerciales, derivado que el flujo de capital de trabajo disminuyó con relación al año anterior.

El análisis en la sección de pasivo no corriente determinó variación positiva en los acreedores de la compañía para el año 2019 por un monto de Q. 7,200 que representa el 102%, variación que corresponde a las estrategias de financiamiento de la empresa, debido a que corresponde a préstamos realizados a terceras personas para poder proveer capital de trabajo a la empresa. Adicionalmente, se determinó la variación en préstamo bancario a largo plazo, la cual corresponde a una disminución de (25%) equivalente a Q. 4,137, la variación refleja la estructura de pagos del préstamo bancario definida por la institución bancaria al momento de la contratación del mismo.

En el rubro de capital, el análisis se enfocó en la variación de aumento determinada en el capital social, la cual para el año 2019 fue de Q. 2,000 correspondiente a 40% con relación al año anterior, variación que corresponde a las aportaciones de capital realizadas por el propietario durante el año indicado. Finalmente, se analizó el comportamiento que mostró el año 2019 con relación al año 2018 en utilidades retenidas, en la cual se determinó que el rubro disminuyó (79%) que corresponde a Q. 10,237, monto que representa las pérdidas operativas ocasionadas durante el período 2019.

El análisis horizontal de estados financieros en los resultados, se enfoca en determinar cuál ha sido la variación de las ventas, costos, gastos y utilidad neta. El análisis de estas variaciones proporciona un panorama de cuál ha sido el desempeño de la empresa con relación a la realización de las actividades comerciales y la obtención de ganancias o pérdidas derivado de las mismas.

Tabla No. 4.3

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis horizontal del estado de resultados, Años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018**

	<b>2019</b> <b>(Q.)</b>	<b>2018</b> <b>(Q.)</b>	<b>Variación</b> <b>(Q.)</b>	<b>Variación</b> <b>%</b>
Ventas netas	328,819	386,864	(58,045)	(15%)
Costos de ventas	(207,808)	(234,311)	(26,503)	(11%)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>121,011</b>	<b>152,553</b>	<b>(31,542)</b>	<b>(21%)</b>
<u>Operación:</u>				
Gastos de operación	(130,237)	(133,797)	(3,560)	(6%)
<u>Financieros:</u>				
Otros gastos	(1,064)	(1,636)	(572)	(35%)
Otros ingresos	53	125	(72)	(58%)
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>(10,237)</b>	<b>17,245</b>	<b>(27,482)</b>	<b>(199%)</b>
Impuesto sobre la renta	-	(4,311)	4,311	(100%)
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	<b>(10,237)</b>	<b>12,934</b>	<b>(23,171)</b>	<b>(179%)</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis horizontal de estado de resultados, el rubro de ventas netas demostró una variación desfavorable por Q. 58,045 que representa (15%) de reducción de ventas que corresponde a la baja de ventas experimentada en el año 2019, en donde se vendieron menos unidades de pollos asados. También en el análisis realizado, se aprecia que el costo de ventas en el año 2019 tuvo una disminución de Q. 26,503 correspondiente a un (11%), la cual es reflejo de la disminución en la venta de unidades de pollos asados, pero la misma no refleja una variación

recíproca con la determinada en las ventas; lo que corresponde a que el costo de ventas para el año 2019 fue más elevado y afectó los resultados de la empresa.

Los gastos de administración muestran una variación favorable de Q. 3,560 que representa un (6%) con relación al año anterior, la variación demuestra que para el año 2019 fueron ejecutados menos gastos por este concepto, lo que benefició directamente al resultado, derivado del análisis, los gastos de operación son uno de los rubros más importantes de la empresa, ya que estos reflejan la composición de los gastos incurridos como lo son renta de local, energía eléctrica, agua, teléfono, extracción de basura y los gastos del propietario, los cuales contablemente no deben ser considerados, debido a que los mismos no se originan de las operaciones de la empresa y estos tienen implicación en la determinación del Impuesto Sobre la Renta anual.

Adicionalmente, se identificó que los otros gastos financieros correspondientes a los intereses bancarios en el año 2019 disminuyeron en Q. 572 que representa un (35%) menos que el año anterior, variación que está asociada a la disminución del capital del préstamo bancario que fue evidenciada en el mismo año, reflejando una disminución favorable con relación a los costos por financiamiento.

El análisis realizado también demostró que en el año 2019 el rubro correspondiente al impuesto sobre la renta disminuyó en Q. 4,311 correspondiente al (100%) con relación al año anterior, variación que es favorable para el resultado del período, ya que no se cargó un gasto por este concepto.

Finalmente, en el análisis se determinó que la utilidad neta en el año 2019 disminuyó en Q. 23,171 que corresponde al (179%) con relación al año 2018, lo cual refleja la situación financiera de la empresa, en donde incurrió en pérdidas representativas de un año a otro.

## **ii. Modelo de análisis vertical de estados financieros**

Un análisis de estados financieros vertical proporciona la participación porcentual de los elementos del estado financiero analizado con relación a un elemento total o de mayor relevancia, por medio de la ejecución de este análisis se verifica la situación financiera y los resultados en un período determinado, con base al análisis de los porcentajes representados en cada elemento del estado financiero, determinando si los mismos son razonables o presentan comportamientos no razonables. El propietario de la empresa o administrador por medio del mismo, visualiza un panorama de los elementos que son más representativos, en donde se concentran los derechos, obligaciones y resultados de la misma, cuales son los puntos de concentración del capital de trabajo y las operaciones.

Utilizar el modelo de análisis vertical de estados financieros proporciona beneficio a la empresa, con los resultados generados del mismo, se visualiza el panorama de la concentración financiera de la empresa, con base a esta información, se deben de tomar decisiones relacionadas a la administración de los recursos e identificar los elementos del estado financiero en los cuales la empresa enfoca el control y seguimiento.

La forma de utilizar este modelo de análisis vertical de estados financieros consiste en determinar la representación de cada uno de los elementos del balance general y estado de resultados con relación a un elemento total o de importancia de los mismos, estos son ingresados de forma alineada y comparativa por cada uno de los elementos, posteriormente se determina la representación porcentual la cual se obtiene de dividir el saldo del elemento entre el saldo del activo total, pasivo y capital total y ventas totales, respectivamente.

La interpretación de los resultados del análisis se debe de enfocar en las representaciones porcentuales de mayor relevancia, las cuales proporcionan los elementos de los estados financieros de mayor relevancia e importancia en la composición de los derechos, obligaciones y operaciones de la empresa.

El análisis vertical de estados financieros en el activo, se enfoca en determinar cuáles son los elementos de mayor relevancia e importancia, con base a la representación porcentual de los mismos. Esto refleja cual es la concentración de los recursos monetarios, derechos y bienes que posee la empresa, cuales son los elementos más importantes y sobre los cuales se centralizan los recursos que posee la empresa para la realización de sus operaciones comerciales.

**Tabla No. 4.4**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis vertical del balance general – activo, Al 31 de diciembre de 2019 y 2018**

	<b>2019</b> <b>(Q.)</b>	<b>%</b>	<b>2018</b> <b>(Q.)</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>				
<u>Corriente:</u>				
Efectivo y bancos	13,807	53%	15,479	48%
Cuentas por cobrar	620	2%	435	1%
Otras cuentas por cobrar	105	0.40%	175	1%
Inventario	865	3%	2,170	7%
Rentas anticipadas	3,500	13%	7,000	22%
<b>Total activo corriente</b>	<b>18,897</b>	<b>72%</b>	<b>25,259</b>	<b>78%</b>
<u>No corriente:</u>				
Construcciones, mobiliario y equipo	7,250	28%	6,975	22%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>7,250</b>	<b>28%</b>	<b>6,975</b>	<b>22%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26,147</b>	<b>100%</b>	<b>32,234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis vertical de balance general realizado, se ha determinado que para los activos corrientes el rubro de mayor importancia y relevancia es efectivo y bancos,

rubro que representa para los años 2019 y 2018 un 53% y un 48% del total del activo, respectivamente. La representación que tiene este rubro se deriva y corresponde a la forma de administración y ejecución de las operaciones de la empresa, debido a que las operaciones comerciales se van originando de forma diaria, razón por la cual, se debe de poseer un nivel alto y adecuado de efectivo disponible para sufragar los gastos. Adicionalmente, las rentas anticipadas poseen una representación relevante en la composición financiera de la empresa, ya que para el año 2019 representan un 13% y para el año 2018 un 22% del activo total, elemento que corresponde a la administración de los gastos y operaciones de la empresa, para asegurar operaciones continuas, el propietario de la empresa realiza pagos anticipados de renta y no enfrentar problemas de solvencia en el pago de este gasto.

Finalmente, derivado del análisis se determinó que en el rubro de activos no corrientes; las construcciones, mobiliario y equipo poseen una representación del 28% en el año 2019 y un 22% para el año 2018, este elemento se considera de representación en la composición del activo total, el mismo se encuentra integrado por los activos fijos que posee la empresa, los cuales son utilizados para generar las ventas e ingresos necesarios para la operación de la empresa, la variación evidenciada corresponde a la compra de activos fijos necesarios para realizar las operaciones de la empresa.

El análisis vertical de estados financieros en el pasivo y patrimonio, se enfoca en determinar cuáles son los elementos de mayor relevancia e importancia, con base a la representación porcentual de los mismos. Esto refleja cual es la concentración de las obligaciones a corto y largo plazo que posee la empresa tanto desde la perspectiva comercial como desde la perspectiva de financiamiento con instituciones financieras, así como también, cual es la relevancia de las aportaciones de capital realizadas por el propietario y de las utilidades retenidas o déficit resultado de las operaciones de la empresa.

Tabla No. 4.5

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis vertical del balance general – pasivo y patrimonio, Al 31 de diciembre de 2019 y 2018**

	<b>2019</b> <b>(Q.)</b>	<b>%</b>	<b>2018</b> <b>(Q.)</b>	<b>%</b>
<b>PASIVO</b>				
<u>Corriente:</u>				
Cuentas por pagar comerciales	3,500	13%	650	2%
Otras cuentas por pagar	950	4%	1,150	4%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>4,450</b>	<b>17%</b>	<b>1,800</b>	<b>6%</b>
<u>No corriente:</u>				
Acreeedores	7,200	28%	3,563	11%
Préstamo bancario a largo plazo	4,800	18%	8,937	28%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>12,000</b>	<b>46%</b>	<b>12,500</b>	<b>39%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>16,450</b>	<b>63%</b>	<b>14,300</b>	<b>44%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	7,000	27%	5,000	16%
Utilidades retenidas	2,697	10%	12,934	40%
<b>Total patrimonio</b>	<b>9,697</b>	<b>37%</b>	<b>17,934</b>	<b>56%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>26,147</b>	<b>100%</b>	<b>32,234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Derivado del análisis vertical realizado en el balance general, se determinó que el rubro de pasivos corrientes, posee las cuentas por pagar comerciales, las cuales

han demostrado un incremento en el porcentaje de representación del pasivo y patrimonio, el cual es de 13% en el año 2019 y 2% para el año 2018, elemento en el cual se posee la concentración de las obligaciones por pagar derivado de las operaciones comerciales, el aumento visualizado corresponde a la utilización del crédito proporcionado por los proveedores de materias primas y los arrendadores del local comercial, derivado que para el año 2019 se enfocó el uso del capital de trabajo en la ejecución de las actividades comerciales diarias.

Al nivel de pasivo no corriente en el análisis se ha identificado que los acreedores son un elemento financiero relevante, para el año 2019 representa un 28% y para el año 2018 un 11% con relación al pasivo y patrimonio, evidenciando un incremento en el año 2019 que corresponde a las estrategias de financiamiento tomadas por el propietario, ya que se recurrió a préstamos con terceras personas para obtención de flujos de efectivo. También, se analizó los préstamos bancarios a largo plazo que poseen una participación; en el año 2019 de 18% y en el año 2018 de 28% del total de pasivo y patrimonio, visualizando una disminución la cual corresponde a los pagos a capital del préstamo bancario que posee la empresa.

El rubro de patrimonio posee una concentración representativa dentro del balance general, el capital para el año 2019 representa un 27% y en el año 2018 representaba un 16% del total de pasivo y patrimonio, el aumento en el porcentaje de participación corresponde a las aportaciones realizadas por el propietario de la empresa, derivado de la necesidad de capital de trabajo para continuar con las operaciones comerciales y financieras.

Finalmente, en el análisis vertical del balance general las utilidades retenidas, las cuales representan un 10% para el año 2019 y un 40% para el año 2018, disminuyeron en su participación derivado de las pérdidas afrontadas durante el año 2019.

El análisis vertical de estados financieros en resultados, se enfoca en determinar cuáles son los elementos de mayor relevancia e importancia, con base a la

representación porcentual de los mismos. Esto refleja cual es la representación de las ventas, los costos asociados a las mismas, los gastos de las operaciones y el porcentaje de utilidad neta del periodo.

**Tabla No. 4.6**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis vertical del estado de resultados, Años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018**

	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
	<b>(Q.)</b>		<b>(Q.)</b>	
Ventas netas	328,819	100%	386,864	100%
Costos de ventas	(207,808)	63%	(234,311)	61%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>121,011</b>	<b>37%</b>	<b>152,553</b>	<b>39%</b>
<u>Operación:</u>				
Gastos de operación	(130,237)	40%	(133,797)	35%
<u>Financieros:</u>				
Otros gastos	(1,064)	0.32%	(1,636)	0.42%
Otros ingresos	53	0.02%	125	0.03%
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>(10,237)</b>	<b>(3%)</b>	<b>17,245</b>	<b>4%</b>
Impuesto sobre la renta	-	0%	(4,311)	1%
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	<b>(10,237)</b>	<b>(3%)</b>	<b>12,934</b>	<b>3%</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Dentro del análisis vertical del estado de resultados, se identificó el costo de ventas como elemento relevante de la empresa, ya que el mismo para el año 2019 representa un 63% y para el año anterior representó un 61% del total de las ventas, el cual estaba por arriba del porcentaje determinado por el propietario, el cual se proyectó en un 50% de costo de ventas con base al conocimiento empírico y

experiencia en negocios similares en donde este porcentaje era el determinado en las operaciones, lo cual generó efectos en la determinación de la utilidad del período de la empresa en los dos años analizados.

Los gastos de operación de la empresa son un elemento relevante según el análisis realizado, estos para el año 2019 representaron un 40% y para el año 2018 representaban un 35% del total de las ventas, este rubro integra los gastos en los que la empresa incurre para realizar sus operaciones comerciales, estos gastos se determinó que representan un porcentaje alto de las ventas, adicionalmente, que la ejecución de estos gastos incluye los gastos que son realizados por el propietario del negocio, los cuales son cargados directamente a los resultados de la empresa.

Adicionalmente, en el análisis vertical del estado de resultados, se visualizó la representación de los otros gastos que corresponden a los intereses pagados por el préstamo bancario, los cuales para el año 2019 representan 0.32% y en el año 2018 representaron 0.42%, reflejando una menor participación derivado del pago de capital del préstamo bancario durante el año 2019.

Con relación al análisis del impuesto sobre la renta, este para el año 2019 representa 0% y en el año 2018 representó 1% del total de las ventas, la disminución visualizada corresponde a la no generación de carga tributaria derivado de la pérdida en operación determinada en el año 2019.

#### **4.1.2 Modelo de análisis de razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento**

Un modelo de razones financieras permite obtener la situación financiera desde el punto de vista del desempeño para la generación de rentabilidad, obtener liquidez, así como también, para la adecuada administración del endeudamiento y generación de capital de trabajo. Realizar un análisis de este tipo proporciona una métrica y un panorama de la situación financiera en la cual se encuentra la empresa, ya que a determinada fecha se puede obtener una imagen del estado en que se

encuentra la misma, desde la perspectiva de los resultados con relación a la rentabilidad de las operaciones, así como también, de la situación en la que se encuentra con relación a la disponibilidad de liquidez para poder afrontar las obligaciones contraídas a corto-mediano plazo y el estado en que se encuentra con relación al financiamiento de instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo y recursos para la realización de las operaciones comerciales y de funcionamiento de la empresa.

#### **a. Modelo de razones financieras de rentabilidad**

Partiendo desde la perspectiva que las razones financieras de rentabilidad proporcionan una evaluación de la capacidad de la empresa para generar utilidades o rentabilidad en un período determinado, se consideró funcional realizar este análisis con base al modelo desarrollado, para conocer la situación y capacidad en la generación de utilidades o rentabilidad al propietario de la empresa.

A continuación, con base al modelo de propuestos se realiza el análisis de las principales razones financieras de rentabilidad aplicables a la empresa de venta de comida preparada:

##### **i. Modelo de margen de utilidad bruta**

La razón financiera se analizó con el objetivo de medir la capacidad de la empresa para controlar los costos asociados a las ventas, así como también, reflejar los incrementos en los precios de venta y cambios en las condiciones comerciales.

Realizar un análisis utilizando de base el modelo desarrollado de esta razón financiera, proporciona a la empresa la herramienta para medir si el margen de utilidad en las operaciones de elaboración y comercialización del producto, bien o servicios es acorde al determinado por el propietario de la empresa. Esta herramienta le beneficia en proporcionar una herramienta de monitoreo y control de sus ingresos y costos operativos.

Tabla No. 4.7

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera del margen de utilidad bruta, Años 2019 y 2018**

Margen de utilidad bruta	2019		2018		Variación
	(Q.)	%	(Q.)	%	%
$\frac{\text{Ventas- costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{121,011}{328,819} = 37\%$	121,011	37%	152,553	39%	(2%)
	328,819		386,864		

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En la empresa de venta de comida preparada el margen de utilidad bruta para el año 2019 fue de 37% y para el año 2018 fue de 39%, reflejando una variación de (2%), variación que no se considera de relevancia para el desempeño financiero, pero determina que la empresa durante el año 2019 enfrentó un incremento en los costos de ventas por la elaboración de pollos asados. En los años analizados el margen de utilidad mantiene un promedio aceptable, en donde derivado de las operaciones comerciales se obtuvo un margen favorable y se determinó que la empresa genera utilidad por la realización de sus actividades comerciales de venta de pollos asados.

## ii. Modelo de margen EBIT

La razón financiera de margen EBIT se abordó en el análisis, con el objetivo de medir la capacidad de la empresa para generar utilidades o rentabilidad antes de considerar el pago de intereses por financiamiento bancario y por el pago de impuestos.

Realizar un modelo de razón financiera del margen EBIT proporciona al propietario de la empresa o administrador, la herramienta para medir la capacidad que se posee

de generar utilidades antes de cumplir con los compromisos de intereses del financiamiento bancario y la carga de impuestos a la que está afecta. La empresa se beneficia con este tipo de análisis, ya que proporciona una métrica de cuanta utilidad es capaz de generar la empresa si no existieran costos de financiamiento o de imposición de impuestos.

**Tabla No. 4.8**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera del margen EBIT, Años 2019 y 2018**

Margen EBIT	2019		2018		Variación
	(Q.)	%	(Q.)	%	%
Utilidad después de impuesto + gasto de intereses + impuesto a la utilidad	(9,173)	(3%)	18,881	5%	(8%)
Ventas	328,819		386,864		

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis realizado en la empresa, se determinó que el margen EBIT en el año 2019 fue de (3%) y para el año 2018 era de 5%, evidenciando una variación desfavorable del (8%), lo cual representa que para el año 2019 la empresa tuvo dificultades para generar utilidades y beneficios económicos a los propietarios, revelando que en la ejecución de los gastos de operación se consumió la utilidad obtenida de las operaciones comerciales.

**iii. Modelo de margen EBITDA**

La razón financiera de margen EBITDA fue analizada con el objetivo de determinar la capacidad de la empresa para generar utilidades o rentabilidad antes de considerar el pago de intereses por financiamiento bancario, pago de impuestos y aplicación de depreciaciones y amortizaciones. Este margen proporcionó la

capacidad de la empresa en generar utilidades o beneficios considerando solamente sus operaciones productivas, la esencia del negocio de la empresa.

El modelo de razón financiera del margen EBITDA beneficia a la empresa en su análisis financiero, derivado que proporciona al propietario de la empresa o administrador el margen de contribución o ganancia derivado de las operaciones comerciales propias del negocio, este resultado no se ve influenciado por gastos monetario y no monetarios que no están relacionados con las operaciones comerciales, pero son necesarios para la operación de la empresa.

**Tabla No. 4.9**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera del margen EBITDA, Años 2019 y 2018**

Margen EBITDA	2019		2018		Variación
	(Q.)	%	(Q.)	%	%
Utilidad después de impuesto + gasto de intereses + impuesto a la utilidad + depreciaciones + amortizaciones	(9,173)	(3%)	18,881	5%	(8%)
Ventas	328,819		386,864		

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis realizado se identificó que para el año 2019 el margen EBITDA fue de (3%) y en el año 2018 era de 5%, evidenciando una variación desfavorable de (8%), durante el año 2019 se determinó que la empresa enfrentó problemas operativos y reflejo pérdidas en el período, la ejecución de un exceso de gastos operativos consumió la utilidad bruta determinada y proporcionó un margen desfavorable en la realización de las operaciones productivas, adicionalmente, la empresa no calcula y reconoce depreciaciones correspondientes a los activos fijos en uso, derivado que

los mismos están considerados como baja inversión y no generan depreciación, según el criterio del propietario de la empresa.

#### iv. Modelo de margen utilidad neta

Se analizó el margen de utilidad neta, con el objetivo de determinar la rentabilidad que generó la empresa, la misma proporcionó el resultado final de las operaciones ejecutadas, así como el margen de utilidad o rentabilidad disponible para el propietario de la empresa derivado de las operaciones.

Al desarrollar el modelo de razón financiera de utilidad neta el propietario de la empresa o administrador obtiene el ratio correspondiente a la utilidad neta obtenida de las operaciones comerciales de la empresa, con la misma se determina si la utilidad obtenida era la determinada o esperada por el propietario de la empresa, con base en la misma se pueden tomar decisiones y corregir deficiencias en la ejecución de las actividades comerciales.

**Tabla No. 4.10**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera del margen de utilidad neta, Años 2019 y 2018**

Margen utilidad neta	2019		2018		Variación
	(Q.)	%	(Q.)	%	%
Utilidad después de impuesto	(10,237)	(3%)	12,934	3%	(6%)
Ventas	328,819		386,864		

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis realizado en la empresa, se determinó que para en el año 2019 el margen de utilidad neta fue de (3%) y en el año 2018 el margen fue de 3%, evidenciando una disminución del (6%) de un período a otro, en donde la situación

financiera de la empresa de venta de comida preparada pasó de generar utilidades, a enfrentar problemas operativos y determinar pérdidas operativas que se traducen en la disminución de la rentabilidad en un (200%) y evidencias problemas para la generación de rentabilidad para el propietario.

#### v. Modelo de rendimiento sobre los activos

La razón financiera del rendimiento sobre los activos se determinó en el análisis, con el objetivo de medir las utilidades generadas o ganadas con relación al nivel de inversión en los activos totales, proporcionó la eficiencia de la empresa para administrar los activos y generar utilidades o rentabilidad.

Utilizar el modelo de razón financiera del rendimiento sobre los activos proporciona a la empresa, a la fecha de análisis la capacidad que poseen los activos para la generación de ganancia, es decir el propietario o administrador puede saber el volumen de ventas con las que contribuyen sus activos en el desarrollo de las actividades comerciales. Esto beneficia en el análisis financiero a la empresa, ya que se pueden tomar decisiones de ampliar la capacidad instalada en activos fijos con el objetivo de incrementar las ventas.

**Tabla No. 4.11**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera del rendimiento sobre los activos, Años 2019 y 2018**

<b>Rendimiento sobre los activos</b>	<b>2019</b>		<b>2018</b>		<b>Variación</b>
	<b>(Q.)</b>	<b>%</b>	<b>(Q.)</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Utilidad después de impuesto	(10,237)	(39%)	12,934	40%	(79%)
Total activos	26,147		32,234		

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis de razones financieras realizado, se determinó que el rendimiento sobre los activos para el año 2019 fue de (39%), mientras que en el año 2018 fue de 40%, determinando una variación interanual desfavorable de (79%). Durante el año 2019 los activos totales que poseía la empresa no generaron beneficio o utilidades, no se determinó una adecuada administración de los activos para darle seguimiento a los resultados obtenidos en el año 2018 los cuales fueron favorables y aceptables.

#### **b. Modelo de razones financieras de liquidez**

Las razones financieras de liquidez se abordaron con el objetivo de analizar si la empresa posee la capacidad suficiente para generar efectivo y cumplir con las obligaciones contraídas a corto plazo. El análisis de estas razones financieras proporcionó una visión de si la empresa enfrenta problemas de flujo de efectivo que afectan el desarrollo operativo.

A continuación, con base al modelo propuesto se realiza el análisis de las principales razones financieras de rentabilidad aplicables a la empresa de venta de comida preparada:

#### **i. Modelo de razón financiera corriente**

La razón circulante fue analizada, con el objetivo de determinar la capacidad de la empresa para cumplir con los pasivos y obligaciones a corto plazo contraídos. La obtención de una medida óptima de esta razón financiera es determinar una razón superior a  $> 2$ , es aceptable si es  $> 1$  pero  $< 2$  y la razón corriente es desfavorable si es  $< 1$ .

Al desarrollar un modelo de razón corriente la empresa obtiene la situación financiera en la cual se encuentra, para la liquidación de sus obligaciones a corto plazo contraídas. La empresa se beneficia de esta información, ya que la misma le indica cuántos quetzales posee en sus activos corrientes para poder liquidar las

obligaciones en los pasivos corrientes, proporciona una visión de si el capital de trabajo corriente es suficiente para solventar los compromisos adquiridos.

#### Tabla No. 4.12

#### Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera corriente, Años 2019 y 2018

Razón corriente	2019		2018		Variación
	(Q.)	(Q.)	(Q.)	(Q.)	(Q.)
$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{18,897}{4,450}$	= 4	$\frac{25,259}{1,800}$	= 14	(10)

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis realizado se determinó que la razón corriente para el año 2019 fue de 4, mientras que para el año 2018 era de 14, sufriendo una disminución de (10). La razón determinada para el año 2018 presentó un resultado óptimo, la empresa tenía la capacidad de poder liquidar 14 veces sus obligaciones contraídas, posteriormente en 2019 la razón fue determinada en un nivel de poder liquidar 4 veces sus obligaciones contraídas. Para el año 2019 la disminución de (10) en la razón correspondió a la decisión de la entidad de no mantener inventario en existencia, así como también, de la decisión de administrar cuentas por pagar para el aprovechamiento del efectivo disponible en la operación.

La razón corriente analizada en la empresa, proporciona valores altos y óptimos, esto es debido a la estrategia de administración y desempeño del negocio, el cual se desarrolla bajo una dinámica de operación diaria, en donde las compras de materia prima se hacen diariamente o con un máximo de dos días de operación y se pagan de contado, razón por la cual se concentra y administra el efectivo de esta forma.

## ii. Modelo de razón rápida o ácida

La razón rápida fue analizada con el objetivo de medir la liquidez a corto plazo, solamente incluyendo los activos de fácil realización (exclusión de inventario), esta razón midió la capacidad líquida inmediata de la empresa para cumplir con los pasivos y obligaciones a corto plazo contraídos. La medida óptima de esta razón financiera fue determinar una razón superior a  $> 2$ , fue aceptable si era  $> 1$  pero  $< 2$  y era desfavorable si era  $< 1$ .

El modelo de la razón rápida proporciona a la empresa información financiera de beneficio, ya que al determinarla se posee la situación de la empresa con relación a la disponibilidad para la liquidación de sus obligaciones por medio de los activos altamente líquidos, en donde se excluye el inventario por su proceso de conversión en efectivo que es más lento que las otras categorías de activos corrientes.

**Tabla No. 4.13**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera rápida o ácida, Años 2019 y 2018**

Razón rápida o ácida	2019		2018		Variación
	(Q.)	(Q.)	(Q.)	(Q.)	(Q.)
$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{18,032}{4,450} = 4$			$\frac{23,089}{1,800} = 13$		(9)

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

La razón rápida o ácida para el año 2019 fue de 4, mientras que para el año 2018 era de 13, sufriendo una disminución de (9). La razón determinada para el año 2018 presentó un resultado óptimo, excluyendo los inventarios que poseía, con una capacidad de poder liquidar 13 veces sus obligaciones contraídas, en el año 2019 la razón fue determinada en 4, la empresa poseía la capacidad líquida de pagar 4 veces sus obligaciones contraídas, la disminución de (9) evidencia que para el año

2019 la empresa disminuyó sus activos corrientes; a excepción del efectivo y se registró un incremento en las cuentas por pagar derivado de la administración del efectivo para la operación.

### iii. Modelo de razón de efectivo

En el análisis realizado la razón de efectivo fue determinada para medir la capacidad y alcance de la empresa para poder liquidar rápidamente sus activos y cubrir pasivo y obligaciones a corto plazo. Una medida óptima de esta razón financiera fue determinarla superior a >2, aceptable si era > 1 pero < 2 y desfavorable si era < 1.

La empresa al momento de realizar el modelo de razón de efectivo, determina la cobertura de las obligaciones a corto plazo solamente con el efectivo que se posee disponible en las cuentas bancarias y la caja general. El propietario de la empresa o el administrador, tiene a su alcance el análisis que le determina si el efectivo que se posee le brinda cobertura inmediata ante sus obligaciones contraídas.

**Tabla No. 4.14**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera de efectivo, Años 2019 y 2018**

Razón de efectivo	2019		2018		Variación
	(Q.)	(Q.)	(Q.)	(Q.)	(Q.)
$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{13,807}{4,450}$	$= 3$	$\frac{15,479}{1,800}$	$= 9$	$(6)$

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

El análisis realizado determinó que la empresa, posee una razón de efectivo para el año 2019 de 3 y en el año 2018 era de 9, la cual es favorable. La empresa administra la disponibilidad de efectivo necesaria para liquidar sus obligaciones corrientes en los dos años, a pesar de la disminución de (6) experimentada en el año 2019.

#### iv. Modelo de índice de capital de trabajo

El índice de capital de trabajo se determinó en el análisis, para medir la capacidad que posee la empresa en sus activos líquidos disponibles, para poder sufragar y realizar negocios relacionados con el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.

El modelo de razón financiera del índice de capital de trabajo es de beneficio para la empresa, ya que al momento de realizar un análisis financiero, este índice le proporcionar al propietario o administrador de la empresa la situación del capital de trabajo en la que se encuentra, si luego de haber liquidado las obligaciones corrientes aún se posee con recursos disponibles para cubrir los gastos relacionados a la operación de la compañía.

#### Tabla No. 4.15

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera de índice de capital de trabajo, Años 2019 y 2018**

Índice de capital de trabajo	2019		2018		Variación
	(Q.)	%	(Q.)	%	%
Activo Circulante - pasivo circulante	14,447	55%	23,459	73%	(18%)
Total activo	26,147		32,234		

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis realizado en la empresa, se determinó un índice de capital de trabajo para el año 2019 de 55% y para el año 2018 de 73%, los cuales resultan óptimos en el análisis financiero, ya que posterior a liquidar sus obligaciones a corto plazo, la empresa posee la capacidad de contar con el 50% o más de capital de trabajo para la realización y ejecución de las actividades comerciales de la empresa.

Aunque se determinó una disminución del (18%) para el año 2019 la empresa aun contó con la capacidad de contar con capital de trabajo.

### **c. Modelo de razones financieras de endeudamiento**

Miden el nivel de endeudamiento de una empresa, determinan la relación de las obligaciones que se posee con terceros, las cuales pueden ser representativas y determinar el grado de responsabilidad de la empresa. Se determinan para analizar la posición de endeudamiento de una empresa, determinan el análisis del efectivo de otras personas que se usa en la realización de las operaciones comerciales para generar utilidades, así como también, en las operaciones de funcionamiento de la empresa.

A continuación, con base al modelo propuesto se realiza el análisis de las principales razones financieras de endeudamiento aplicables a la empresa de venta de comida preparada:

#### **i. Modelo de índice de endeudamiento**

El índice de endeudamiento se determinó para mostrar la proporción de los activos de la empresa que son financiados con obligaciones a favor de terceros. Corresponde a la exposición que posee la empresa con relación a las obligaciones con terceros.

Al utilizar el modelo de razón financiera del índice de endeudamiento, la empresa se beneficia al obtener la situación en la cual se encuentra con relación a las obligaciones contraídas tanto por las operaciones comerciales, como por las actividades de financiamiento que realiza. La información del modelo proporciona al propietario o administrador de la empresa el grado de endeudamiento a corto y largo plazo que se posee y puede ser perjudicial en la continuidad de las operaciones de la empresa.

Tabla No. 4.16

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera de índice de endeudamiento, Años 2019 y 2018**

Índice de endeudamiento	2019		2018		Variación
	(Q.)	%	(Q.)	%	%
$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	$\frac{16,450}{26,147}$	= 63%	$\frac{14,300}{32,234}$	= 44%	19%

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis realizado en la empresa, se determinó que el índice de endeudamiento en el año 2019 era de 63% y para el año 2018 era de 44%, reflejando un aumento del 19% para el año 2019. La empresa posee una exposición de endeudamiento representativa, las obligaciones contraídas superan al 50% de los activos, si fuera necesario o requerido el pago de estas obligaciones, la empresa quedaría desprotegida y en una posición que pondría en riesgo la continuidad de operaciones comerciales, por afectar directamente los activos que posee.

**ii. Modelo de razón de cargo de interés fijo**

La razón de cargo de interés en el análisis determinó el número de veces en que el gasto por intereses de financiamiento es cubierto por la ganancia operativa, como medición de liquidez para cubrir las obligaciones contraídas.

Realizar el modelo de razón financiera de cargo de interés fijo proporciona a la empresa una herramienta para la medición de su capacidad de pago de los intereses derivados de los financiamientos que se poseen. Por medio de la misma el propietario o administrador de la empresa puede evaluar si las utilidades que se

generan de las actividades comerciales cubren los compromisos de costos financieros derivados de las obligaciones que se posean.

#### Tabla No. 4.17

#### Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera de cargo de interés fijo, Años 2019 y 2018

Razón de cargo de interés fijo	2019		2018		Variación
	(Q.)	(Q.)	(Q.)	(Q.)	(Q.)
$\frac{\text{ganancia antes de intereses e impuesto}}{\text{Intereses}} = \frac{(10,237)}{1,064} = (10)$			$\frac{12,934}{1,636} = 8$		<b>(18)</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

El análisis realizado determinó que la razón de cargo de interés fijo para el año 2019 fue de (10) y para el año 2018 era de 8, reflejando para el año 2019 una disminución de (18) con relación al año anterior. Para el año 2018 la empresa poseía una posición de poder generar utilidades o efectivo para cubrir hasta por 8 veces la carga de intereses financieros, pero en el año 2019 el resultado de esta razón fue desfavorable para la empresa, debido a que se determinaron pérdidas operativas y la capacidad de liquidación de los intereses por obligaciones contraídas fue de 0 o menos 10 veces el monto de intereses con relación a la pérdida determinada en el año 2019.

#### 4.1.3 Modelo de análisis de presupuestos

Los presupuestos son una herramienta de administración financiera de carácter universal, por medio de su elaboración, se determinan controles y análisis financieros para el logro de objetivos y cumplimiento de metas de las empresas.

En la empresa de venta de comida preparada, con base al modelo propuesto se determinó realizar un análisis de presupuestos, debido a que en el análisis del entorno y desempeño de la empresa por medio de los comentarios obtenidos del propietario en la entrevista estructurada, se identificó que la causa por la cual se han afrontado problemas de generación de rentabilidad y administración de liquidez, es por la baja en ventas e incremento de costos, debido a que la empresa realiza un tipo de presupuesto empírico, el cual, se determinó al inicio del año 2018 con la apertura de la empresa, con el objetivo de plasmar la visión y dirección que debían de tomar las operaciones de la empresa, pero éste durante el año 2018 no fue actualizado y comparado con la ejecución real para su análisis y determinación de conclusiones y mejoras.

Adicionalmente, con base al presupuesto empírico realizado en el año 2018, se realizó la actualización para el año 2019 por parte del propietario, pero durante el año 2019 nuevamente no fue actualizado y comparado con la ejecución real, por lo que no se analizó y determinó conclusiones del mismo.

La empresa se beneficia con la utilización del modelo de esta herramienta, debido a que por medio del mismo, el propietario o administrador de la empresa con base al conocimiento del negocio y la ejecución de las actividades comerciales, define mensualmente las ventas que se proyectan a ser obtenidas en las actividades de comercialización de los bienes, productos o servicios, así como también, permite proyectar los costos, compras, gastos operativos y gastos financieros de financiamiento. Adicionalmente, desarrollar un modelo de ejecución presupuestal proyectado-real brinda beneficios de seguimiento y medición, ya que en su estructura se ingresa la ejecución real anual de las ventas, costos y gastos, para finalmente compararlo contra lo presupuestado y proporcionar las eficiencias o deficiencias en la ejecución, las cuales deben de ser corregidas adecuadamente.

Derivado de lo anterior, se determinó el análisis de presupuestos de los años 2019 y 2018, los cuales se presentan de la siguiente forma:

Tabla No. 4.18

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de presupuestos, Año 2019**

Concepto	Enero	Febre- ro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos- to	Septi- embre	Octu- bre	Novi- embre	Dici- embre	Total 2019
<b>Presupuesto de ventas</b>													
<b>Producto: Pollos asados</b>													
Unidades de pollos	475	460	490	465	465	465	500	470	465	465	465	515	5,700
Precio por unidad	61.75	61.75	61.75	61.75	61.75	61.75	61.75	61.75	61.75	61.75	61.75	61.75	61.75
<b>Ventas presupuestadas</b>	<b>29,331</b>	<b>28,405</b>	<b>30,258</b>	<b>28,714</b>	<b>28,714</b>	<b>28,714</b>	<b>30,875</b>	<b>29,023</b>	<b>28,714</b>	<b>28,714</b>	<b>28,714</b>	<b>31,801</b>	<b>351,975</b>
<b><u>Menos:</u></b>													
<b>Presupuesto de gastos</b>													
<b>Costo de ventas</b>													
Margen de costo de ventas	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Costo de ventas por unidad	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96	33.96
Costo de ventas	16,132	15,623	16,642	15,793	15,793	15,793	16,981	15,962	15,793	15,793	15,793	17,491	193,586
<b>Ganancia bruta</b>	<b>13,199</b>	<b>12,782</b>	<b>13,616</b>	<b>12,921</b>	<b>12,921</b>	<b>12,921</b>	<b>13,894</b>	<b>13,060</b>	<b>12,921</b>	<b>12,921</b>	<b>12,921</b>	<b>14,311</b>	<b>158,389</b>
<b>Gastos de operación</b>													
Renta	3,300	3,300	3,300	3,500	3,300	3,300	3,300	3,300	3,500	3,300	3,300	3,300	40,000

Concepto	Enero	Febre- ro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos- to	Septi- embre	Octu- bre	Novi- embre	Dici- embre	Total 2019
Luz	815	790	850	815	815	815	815	815	820	825	825	875	9,875
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Basura	40	40	75	40	40	40	75	40	45	45	45	75	600
Teléfono	125	100	150	135	135	135	200	135	135	135	135	230	1,750
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	500	400	400	400	400	500	5,000
Gastos propietario	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	7,500	6,500	6,500	6,500	6,500	7,500	80,000
<b>Ganancia operativa</b>	<b>1,919</b>	<b>1,552</b>	<b>2,241</b>	<b>1,431</b>	<b>1,631</b>	<b>1,631</b>	<b>1,404</b>	<b>1,770</b>	<b>1,421</b>	<b>1,616</b>	<b>1,616</b>	<b>1,731</b>	<b>19,964</b>
<b><i>Más (menos):</i></b>													
<b>Gastos e ingresos financieros</b>													
Intereses bancarios	(142)	(142)	(142)	(142)	(142)	(142)	(142)	(142)	(142)	(142)	(142)	(142)	(1,700)
Cambios de clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ganancia antes de Impuestos</b>	<b>1,777</b>	<b>1,411</b>	<b>2,099</b>	<b>1,290</b>	<b>1,490</b>	<b>1,490</b>	<b>1,262</b>	<b>1,628</b>	<b>1,280</b>	<b>1,475</b>	<b>1,475</b>	<b>1,589</b>	<b>18,264</b>
Impuesto sobre la renta	444	353	525	322	372	372	316	407	320	369	369	397	4,566
% de impuesto sobre la renta	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>Ganancia neta</b>	<b>1,333</b>	<b>1,058</b>	<b>1,574</b>	<b>967</b>	<b>1,117</b>	<b>1,117</b>	<b>947</b>	<b>1,221</b>	<b>960</b>	<b>1,106</b>	<b>1,106</b>	<b>1,192</b>	<b>13,698</b>
<b>% ganancia neta</b>	<b>4.54%</b>	<b>3.72%</b>	<b>5.20%</b>	<b>3.37%</b>	<b>3.89%</b>	<b>3.89%</b>	<b>3.07%</b>	<b>4.21%</b>	<b>3.34%</b>	<b>3.85%</b>	<b>3.85%</b>	<b>3.75%</b>	<b>3.89%</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.



Concepto	Enero	Febre- ro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos- to	Septi- embre	Octu- bre	Novi- embre	Dici- embre	Total 2018
Luz	700	700	700	700	700	700	800	700	700	700	700	700	8,500
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Basura	35	35	70	35	35	35	35	35	35	40	40	70	500
Teléfono	125	125	125	125	125	125	175	125	125	125	125	175	1,600
Gastos varios	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4,500
Gastos propietario	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	10,000	8,000	8,500	8,500	8,500	8,500	100,000
<b>Ganancia operativa</b>	<b>2,231</b>	<b>2,494</b>	<b>3,739</b>	<b>2,803</b>	<b>2,648</b>	<b>2,648</b>	<b>2,088</b>	<b>3,157</b>	<b>2,595</b>	<b>2,868</b>	<b>2,961</b>	<b>3,807</b>	<b>34,038</b>
<b><i>Más (menos):</i></b>													
<b>Gastos e ingresos financieros</b>													
Intereses bancarios	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(167)	(2,000)
Cambios de clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ganancia antes de Impuestos</b>	<b>2,064</b>	<b>2,327</b>	<b>3,573</b>	<b>2,636</b>	<b>2,481</b>	<b>2,481</b>	<b>1,921</b>	<b>2,990</b>	<b>2,428</b>	<b>2,701</b>	<b>2,794</b>	<b>3,640</b>	<b>32,038</b>
Impuesto sobre la renta	516	582	893	659	620	620	480	748	607	675	698	910	8,009
% de impuesto sobre la renta	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>Ganancia neta</b>	<b>1,548</b>	<b>1,745</b>	<b>2,680</b>	<b>1,977</b>	<b>1,861</b>	<b>1,861</b>	<b>1,441</b>	<b>2,243</b>	<b>1,821</b>	<b>2,026</b>	<b>2,095</b>	<b>2,730</b>	<b>24,028</b>
<b>% ganancia neta</b>	<b>5.28%</b>	<b>5.77%</b>	<b>8.27%</b>	<b>6.40%</b>	<b>6.09%</b>	<b>6.09%</b>	<b>4.32%</b>	<b>7.19%</b>	<b>5.86%</b>	<b>6.41%</b>	<b>6.59%</b>	<b>8.11%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

**a) Modelo de análisis de ejecución presupuestal proyectado - real año 2019**

A continuación con base al modelo desarrollado se presenta el análisis de ejecución presupuestal proyectado para el año 2019 contra el presupuesto real ejecutado durante el año:

**Tabla No. 4.20**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis de ejecución presupuestal proyectado - real, Año 2019**

	2019			
	(Q.)	(Q.)	(Q.)	%
<b>Integración de ventas</b>	<b>Proyectado</b>	<b>Real</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>Variación relativa</b>
Unidades de pollos vendidos	5,700	5,325	(375)	(7%)
Precio por unidad	61.75	61.75	-	0%
<b>Ventas</b>	<b>351,975</b>	<b>328,819</b>	<b>(23,156)</b>	<b>(7%)</b>
<b><u>Menos:</u></b>				
Margen de costo de ventas	55%	63%	8%	15%
Costo de ventas por unidad	33.96	39.02	5.06	15%
Costo de ventas	193,586	207,808	14,222	7%
<b>Ganancia bruta</b>	<b>158,389</b>	<b>121,011</b>	<b>(37,378)</b>	<b>(24%)</b>
<b>% de ganancia bruta</b>	<b>45%</b>	<b>37%</b>	<b>(8%)</b>	<b>(18%)</b>
<b><u>Menos:</u></b>				
<b>Gastos de operación</b>	<b>138,425</b>	<b>130,237</b>	<b>(8,188)</b>	<b>(6%)</b>
Renta	40,000	44,100	4,100	10%
Luz	9,875	10,500	625	6%
Agua	1,200	1,620	420	35%
Basura	600	600	-	0%
Teléfono	1,750	1,740	(10)	(1%)

	2019			
	(Q.)	(Q.)	(Q.)	%
Gastos varios	5,000	4,500	(500)	(10%)
Gastos propietario	80,000	67,177	(12,823)	(16%)
<b>Ganancia operativa</b>	<b>19,964</b>	<b>(9,226)</b>	<b>(29,190)</b>	<b>(146%)</b>
<b>% de ganancia operativa</b>	<b>6%</b>	<b>(3%)</b>	<b>(8%)</b>	<b>(133%)</b>
<b><u>Más (menos):</u></b>				
<b>Gastos e ingresos financieros</b>				
Intereses bancarios	(1,700)	(1,064)	636	(37%)
Cambios de clientes	-	53	53	100%
<b>Ganancia antes de Impuestos</b>	<b>18,264</b>	<b>(10,237)</b>	<b>(29,826)</b>	<b>(163%)</b>
<b>% de ganancia antes de impuesto</b>	<b>5%</b>	<b>(3%)</b>	<b>(8%)</b>	<b>(160%)</b>
Impuesto sobre la renta	4,566	-	(4,566)	(100%)
% de impuesto sobre la renta	25%	0%	(25%)	(100%)
<b>Ganancia neta</b>	<b>13,698</b>	<b>(10,237)</b>	<b>(23,935)</b>	<b>(175%)</b>
<b>% ganancia neta</b>	<b>4%</b>	<b>(3%)</b>	<b>(7%)</b>	<b>(180%)</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el presupuesto analizado del año 2019, se determinó el rubro de ventas proyectadas y reales como relevante, ya que se identificó una variación desfavorable en la presupuestación y la ejecución real de las ventas del período evaluado. Considerando la experiencia que posee el propietario de la empresa, las ventas fueron determinadas en 5,700 unidades y la ejecución real de ventas fue de 5,325 unidades, originando una variación desfavorable de (375) unidades, el efecto de esta variación no fue identificado de forma mensual y consecuentemente no se tomaron las acciones necesarias para ajustar o lograr las unidades presupuestadas.

En el análisis se determinó que el precio de venta proyectado y real no sufrieron variaciones, debido a que por el nicho de mercado y clientes objetivo, el precio no puede sufrir variaciones considerables, ya que origina una disminución de ventas.

En el análisis de presupuestos el costo de ventas presentó variaciones considerables, para el año 2019 se estimó un costo de ventas de 55%, en el cual el propietario de la empresa, estimó un incremento en relación a los aumentos de los costos de materias primas esperados. La ejecución real del costo de ventas representó un 63%, determinando una variación de 8%, la existencia de esta variación determinó que el procedimiento por medio del cual son estimados los costos no es lo suficientemente adecuado a la realidad, no se han considerado todos los elementos relacionados al costo y por consiguiente no se ha determinado un adecuado presupuesto de este rubro.

El rubro de gastos de operación fue proyectado con base a la experiencia del propietario, así como también, con base a los aumentos estimados de costos y las estimaciones del volumen de consumo de gastos fijos básicos, así como también, por las rentas fijas mensuales, al momento de realizar el comparativo con los gastos reales se han determinado variaciones de aumento, en donde el gasto real ejecutado fue superior al presupuestado, los factores a los que se atribuyen las variaciones corresponden a cambios y mayor ejecución en la renta determinada registrando un aumento de Q. 4,100 correspondiente a 10% de los presupuestado, así como también, aumento del consumo de energía eléctrica en Q. 625 equivalente a 6% del valor presupuestado, adicionalmente, aumentó el consumo de agua potable por Q. 420 relativos a un incremento del 35%, estos incrementos se atribuyen a que la proyección de los mismos no fue realizada considerando todos los factores asociados, los cuales no fueron identificados oportunamente y contribuyeron a que los márgenes de utilidad esperados y estimados disminuyeran.

También, en el rubro de gastos de operación se identificó que fueron presupuestados y proyectados gastos personales del propietario, los cuales fueron

incluidos para cubrir los gastos realizados por el propietario durante todo el período analizado. Estos presentaron una disminución con base a la del año anterior, presentando un monto de Q. 80,000 para todo el período, dando como resultado una ejecución real de Q. 67,177 con una disminución de (Q. 12,823) correspondiente al (16%) del monto presupuestado. Para el año 2019 este rubro fue incluido en el presupuesto realizado debido a que para el año anterior aun considerando estos gastos, la empresa generó utilidades. En el año 2019 la inclusión y ejecución de este rubro en las operaciones y compromisos de la empresa, originó que el margen de utilidad esperado disminuyera considerablemente y fuera menor al esperado o al que la empresa tiene capacidad de generar con el desarrollo de sus operaciones comerciales, para el año 2019 la ejecución de estos gastos fue uno de los principales elementos que originaron la pérdida determinada y efecto en la generación de rentabilidad para la empresa.

En el análisis realizado se identificó que el rubro de gastos por intereses bancarios presentó una variación representativa, inicialmente se estimó un monto de Q. 1,700, la ejecución del gasto fue menor por Q. 1,064 con una variación favorable de Q. 636, la proyección fue realizada con base a los términos y condiciones del préstamo contratado, pero no fueron considerados en su determinación los pagos a capital que fueron realizados durante el período anterior.

El rubro de la ganancia neta presentó una variación desfavorable en la ejecución de (Q. 23,935) correspondiente al (175%) de la utilidad neta presupuestada, esta variación se determinó por la disminución en las ventas y el aumento de los costos, los cuales no son monitoreados debido a no implementar controles del presupuesto durante el período analizado, al no existir un seguimiento oportuno y adecuado en cada uno de los rubros que forman parte del presupuesto, existen gastos que no se ejecutan en la sintonía de lo proyectado, las cuales al momento de ser identificadas oportunamente, permiten al propietario realizar correcciones o mejoras para lograr las proyecciones financieras determinadas.

**b) Modelo de análisis de ejecución presupuestal proyectado - real año 2018**

A continuación con base al modelo desarrollado se presenta el análisis de ejecución presupuestal proyectado para el año 2018 contra el presupuesto real ejecutado durante el año:

**Tabla No. 4.21**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis de ejecución presupuestal proyectado - real, Año 2018**

	2018			
	(Q.)	(Q.)	(Q.)	%
	Proyectado	Real	Variación absoluta	Variación relativa
<b>Integración de ventas</b>				
Unidades de pollos vendidos	6,100	6,265	165	3%
Precio por unidad	61.75	61.75	-	0%
<b>Ventas</b>	<b>376,675</b>	<b>386,864</b>	<b>10,189</b>	<b>3%</b>
<b><u>Menos:</u></b>				
Margen de costo de ventas	50%	61%	11%	21%
Costo de ventas por unidad	30.88	37.40	6.53	21%
Costo de ventas	188,338	234,311	45,974	24%
<b>Ganancia bruta</b>	<b>188,338</b>	<b>152,553</b>	<b>(35,785)</b>	<b>(19%)</b>
<b>% de ganancia bruta</b>	<b>50%</b>	<b>39%</b>	<b>(11%)</b>	<b>(21%)</b>
<b><u>Menos:</u></b>				
<b>Gastos de operación</b>	<b>154,300</b>	<b>133,797</b>	<b>(20,503)</b>	<b>(13%)</b>
Renta	38,000	42,000	4,000	11%
Luz	8,500	10,200	1,700	20%
Agua	1,200	1,500	300	25%
Basura	500	600	100	20%

	2018			
	(Q.)	(Q.)	(Q.)	%
Teléfono	1,600	1,500	(100)	(6%)
Gastos varios	4,500	5,064	564	13%
Gastos propietario	100,000	72,933	(27,067)	(27%)
<b>Ganancia operativa</b>	<b>34,038</b>	<b>18,756</b>	<b>(15,281)</b>	<b>(45%)</b>
<b>% de ganancia operativa</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>	<b>(4%)</b>	<b>(46%)</b>
<b><u>Más (menos):</u></b>				
<b>Gastos e ingresos financieros</b>				
Intereses bancarios	(2,000)	(1,636)	364	(18%)
Cambios de clientes	-	125	125	(100%)
<b>Ganancia antes de Impuestos</b>	<b>32,038</b>	<b>17,245</b>	<b>(15,645)</b>	<b>(49%)</b>
<b>% de ganancia antes de impuesto</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>(5%)</b>	<b>(48%)</b>
Impuesto sobre la renta	8,009	4,311	(3,698)	(46%)
% de impuesto sobre la renta	25%	25%	0%	0%
<b>Ganancia neta</b>	<b>24,028</b>	<b>12,934</b>	<b>(11,094)</b>	<b>(46%)</b>
<b>% ganancia neta</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>(3%)</b>	<b>(48%)</b>

Fuente: Elaboración propia, con base al presupuesto proporcionado por el propietario de la empresa.

En el análisis realizado del presupuesto correspondiente al año 2018, se evaluó el rubro de ventas proyectadas y reales, en el cual se determinó que la estimación realizada por el propietario fue adecuada y apegada al comportamiento de las actividades comerciales de la empresa. El propietario de la empresa posee experiencia previa en un negocio de la misma categoría, razón por la cual la estimación de ventas en unidades fue determinada adecuadamente, existiendo una

pequeña de variación de 165 unidades a favor que representa un 3% del monto proyectado.

La excepción identificada es el precio de venta, en el análisis se determinó que el precio de venta proyectado y real no sufrieron variaciones, debido a que por el nicho de mercado y clientes objetivo, el precio no puede sufrir variaciones considerables, ya que origina una disminución de ventas por factor de precio de venta del producto.

Otro elemento de relevancia en el análisis realizado al presupuesto es el costo de ventas, en la proyección realizada por el propietario se determinó una contribución correspondiente al 50%, la cual al compararla con la ejecución real de costo de ventas que fue de 61%, se determinó que el mismo sufrió una variación positiva del 11%, la cual, derivado de no realizar una revisión mensual de ejecución de presupuesto no fue identificada y corregida oportunamente, ocasionando que el costo de ventas fuera mayor al presupuestado, disminuyendo el margen de utilidad bruta en 11%.

El rubro de gastos de operación fue proyectado con base a la experiencia del propietario, así como también, acorde a las estimaciones del volumen de consumo de gastos fijos básicos y por las rentas fijas mensuales, al momento de realizar el comparativo con los gastos reales se han determinado variaciones positivas, en donde el gasto real ejecutado fue superior al presupuestado, los factores a los que se atribuyen las variaciones corresponden a cambios en la renta determinada registrando un aumento de Q. 4,000 correspondiente a 11%, así como también, aumento del consumo de energía eléctrica en Q. 1,700 correspondiente a 20% del presupuestado, los cuales, no fueron identificados oportunamente y contribuyeron a que los márgenes de utilidad esperados y estimados disminuyeran.

Adicionalmente, en el rubro de gastos de operación se identificó que fueron presupuestados y proyectados gastos personales del propietario, los cuales fueron incluidos para justificar las ejecuciones de gastos personales realizados durante todo el período analizado. El rubro fue proyectado con un monto de Q. 100,000 para

todo el período, dando como resultado una ejecución real de Q. 72,933 con una disminución de (Q. 27,067) correspondiente al (27%) del monto presupuestado. La inclusión y ejecución de este rubro en las operaciones y compromisos de la empresa, originó que el margen de utilidad esperado disminuyera considerablemente y fuera menor al esperado o al que la empresa tiene capacidad de generar con el desarrollo de sus operaciones comerciales.

En el rubro de gastos e ingresos financieros en el análisis del presupuesto, se identificó que el rubro de gastos por intereses bancarios fue proyectado adecuadamente; estimando un monto de Q. 2,000, la ejecución del gasto fue menor siendo ésta de Q. 1,636 con una variación favorable de 364, la proyección realizada con base a los términos y condiciones del préstamo contratado, propició que la estimación de ese rubro fuera adecuada y apegada a los valores reales ejecutados.

El rubro de la ganancia neta presentó una variación desfavorable en la ejecución de (Q. 11,094) correspondiente al (46%) de la utilidad neta presupuestada, esta variación se determinó que tuvo su origen por la no implementación de control del presupuesto durante el período analizado, al no existir un seguimiento oportuno y adecuado en cada uno de los rubros que forman parte del presupuesto, existen ejecuciones que no se ejecutan en la sintonía de lo proyectado, las cuales al momento de ser identificadas oportunamente, permiten al propietario realizar correcciones o mejoras para lograr las proyecciones financieras determinadas.

Luego de haber realizado el análisis correspondiente utilizando el modelo de administración financiera propuesto en la empresa de venta de comida preparada, con el objetivo de determinar y evaluar el comportamiento financiero por medio de análisis de estados financieros vertical y horizontal, determinación y análisis de razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, así como también, análisis de presupuestos, los resultados fueron que la empresa unidad de análisis posee una concentración y representación alta de efectivo, el cual según informó el propietario de la empresa, es indispensable para la realización y ejecución de las

operaciones comerciales, adicionalmente, la empresa ha enfrentado problemas para la administración de un inventario de materias primas e insumos. Las obligaciones de la empresa son representativas, corresponden a los saldos a favor de los acreedores y del préstamo bancario, para la creación y mantenimiento de la empresa. También, se determinó y confirmó con el propietario de la empresa, que las necesidades de capital de trabajo, así como la disminución identificada en las utilidades retenidas, propiciaron que se hicieran aportaciones de capital por parte del propietario para su continuidad en operaciones.

Se determinó que la rentabilidad de la empresa fue decadente debido a la sobrevaluación del costo de ventas; y efecto de este en el precio de venta, el propietario de la empresa confirmó que aunque los costos de las materias primas e insumos generen cambios o fluctuaciones, esto no se reflejó o derivó en el precio de ventas, debido a que un aumento en estos, originaría una contracción de los clientes por considerar el producto más costoso.

Se determinó que la empresa unidad de análisis no posee una metodología adecuada de presupuestos y ejecución de los mismos, ya que por parte del propietario se realizó un presupuesto de ingresos y egresos operativos, el cual, fue realizado con base a experiencia y datos empíricos, pero no se desarrollaron las mediciones y análisis de ejecuciones mensuales o anuales para verificar su cumplimiento.

Finalmente, se determinó que ante la ausencia de herramientas y estudios financieros básicos para el análisis financiero de la empresa, el modelo de administración financiera desarrollado y propuesto brinda una guía y soporte adecuado como herramienta de control y análisis de las operaciones comerciales y de funcionamiento de la empresa, los cuales son necesarios para la adecuada y oportuna toma de decisiones del propietario.

## **4.2 Herramientas financieras para realizar estudios de rentabilidad y liquidez por medio del uso de un modelo de administración financiera**

Analizar y estudiar la rentabilidad y liquidez de una empresa proporciona una visión de la situación financiera. El propósito de la empresa de venta de comida preparada es generar rentabilidad y utilidades para el propietario con base al desarrollo de las actividades comerciales, así como también, la administración de la liquidez de la empresa proporciona un adecuado desarrollo y continuidad de las operaciones comerciales y la liquidación de las obligaciones contraídas. Derivado de lo anterior, la necesidad de utilizar e implementar un modelo de herramientas financieras para estudiar la rentabilidad y liquidez de una empresa de venta de comida preparada, con el objeto de establecer un procedimiento de control y administración que ayuden al desarrollo y desempeño óptimo y adecuado de las operaciones de la empresa.

Los resultados de investigación que se presentan atienden a lo establecido en los objetivos específicos dos y tres, con base a definición de un modelo de administración financiera desarrollar las herramientas financieras, tales como, ficha técnica del costo del producto, ficha técnica de determinación de precio de venta, flujos de efectivo históricos ejecutados y análisis de sensibilidad de préstamos bancarios; necesarias para realizar los estudios de rentabilidad y liquidez. Con base a las deficiencias financieras identificadas, determinar las herramientas financieras a considerar en la adecuada toma de decisiones para mejorar la rentabilidad y liquidez de las empresas que venden comida preparada.

A continuación, se desarrollan los modelos de herramientas financieras para el estudio de la rentabilidad y liquidez.

### **4.2.1 Modelo de análisis y determinación del costo de producción de un pollo asado**

Para lograr un adecuado margen de utilidad o rentabilidad, la empresa de venta de comida preparada debe de analizar e implementar un sistema de determinación de

costos de producción, si la empresa de venta de comida preparada determina un costo de producción acorde a los insumos y materias primas necesarias para la elaboración de su producto, se posee el control y administración sobre estos, los cuales impactan directamente en la determinación y obtención del margen de utilidad bruta y por consiguiente el margen de utilidad neta de la empresa.

Al definir y utilizar un modelo de hoja técnica de costos para la determinación del costo de un bien, producto o servicio, la empresa obtiene beneficios al nivel de la administración financiera de los costos, ya que por medio del mismo se ejecutan controles en la incorporación de ingredientes y materiales necesarios en las recetas o composición del producto, así como la determinación de la mano de obra que se incorpora al valor del producto y los costos de fabricación que se realizan para la elaboración del mismo. El propietario o administrador de la empresa por medio de la utilización del modelo posee el detalle de la composición del costo de producción, tanto en unidades como en precios de los materiales, los cuales al momento de sufrir cambios o variaciones son modificados para la redefinición del costo del producto elaborado como tal.

En el desarrollo de la investigación, se aplicó el instrumento de entrevista estructurada al propietario de la empresa, quien proporcionó los comentarios con relación a la determinación del costo de producción de un pollo asado para los años 2019 y 2018, así como también, fue solicitada la hoja de determinación del costo de producción, la cual no está definida y desarrollada, ya que el mismo es determinado de forma empírica, no se lleva un registro adecuado para la determinación y control, está se realizó en hojas móviles de control utilizado por el propietario, de las cuales se tuvo acceso y se obtuvieron los datos utilizados en la producción de pollos asados.

Con los datos obtenidos y con base al modelo de administración financiera desarrollado, se elaboró la siguiente hoja técnica de costo de un pollo asado para el año 2019:

Cuadro No. 4.1

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de hoja técnica del costo de producción para la elaboración de un pollo asado con acompañamientos, Año 2019**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad de Materia Prima	Costo unidad de medida (Q.)	Costo total (Q.)
<b>Materia prima:</b>				
Pollo crudo criollo	Lb	2.75	11.50	31.63
Especias	Lb	0.125	10.00	1.25
Papas criollas	Lb	0.50	3.80	1.90
Arroz entero	Lb	0.20	5.00	1.00
Tomate criollo	Lb	0.10	3.50	0.35
cebolla criolla	Lb	0.15	3.00	0.45
Cilantro	Lb	0.04	4.00	0.16
Sal	Lb	0.025	1.50	0.04
Chile Jalapeño	Lb	0.2	5.00	1.00
Plato desechable	Paquete	0.02	12.50	0.25
<b>Mano de obra:</b>				
-	-	-	-	-
<b>Gastos de producción:</b>				
Leña de encino	pieza	2	0.5	1.00
<b>Costo de elaboración de un pollo asado con acompañamiento</b>				<b>39.02</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Con base a la hoja de determinación del costo de producción de un pollo asado con acompañamientos, desarrollada en el análisis, se integró cada una de las materias primas e insumos necesarios para producir una presentación del producto comercializado.

En el análisis se definió que el método de determinación del costo de producción actual considera solamente los elementos de materia prima y gastos de producción, sin considerar la mano de obra necesaria para la producción. El costo de producción en las materias primas, sección en la cual se han agregado cada uno de los ingredientes necesarios con las cantidades y pesos correspondientes, así como también, con los costos para adquirir cada uno de los elementos, no han sido actualizados o equiparados desde la determinación y actualización al inicio del año, no se determina y analiza el efecto que origina que los costos de las materias primas aumente y por consiguiente aumente el costo de ventas de la operación.

Los gastos de producción asociados han sido determinados solamente por la leña que se utiliza para asar los pollos, según los criterios y experiencia del propietario, se comunicó que por cada pollo que es asado se consumen dos piezas de leña de encino, la cual luego de consumirse genera brasa para concluir el proceso de cocción de los pollos adecuadamente. Se identificó que en la determinación de estos gastos no son considerados gastos directos como energía eléctrica y depreciación de los activos fijos utilizados para la producción de los pollos asados.

Finalmente en el análisis se estableció que en la determinación del costo de producción no se incluyen costos correspondientes a mano de obra, por la razón que la actividad de asado de los pollos es realizada por el propietario de la empresa, y en su criterio este costo no fue necesario incluirlo en el costo correspondiente. El haberlo considerado de esta forma en la determinación del costo de producción, origina que el margen de utilidad bruta no esté determinado correctamente, ya que se han obviados costos directamente relacionados con la producción, los cuales se han incluido en los gastos de operación.

También dentro del análisis de costos de producción con base al modelo de administración financiera desarrollado, se elaboró la hoja técnica de costo de producción 2018, para la elaboración de un pollo asado con acompañamientos, la cual se presenta a continuación:

## Cuadro No. 4.2

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de hoja técnica del costo de producción para la elaboración de un pollo asado con acompañamientos, Año 2018**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad de Materia Prima	Costo unidad de medida (Q.)	Costo total (Q.)
<b>Materia prima:</b>				
Pollo crudo criollo	Lb	2.75	11.00	30.25
Especias	Lb	0.125	10.00	1.25
Papas criollas	Lb	0.50	3.50	1.75
Arroz entero	Lb	0.20	4.50	0.90
Tomate criollo	Lb	0.10	3.50	0.35
cebolla criolla	Lb	0.15	3.00	0.45
Cilantro	Lb	0.04	4.00	0.16
Sal	Lb	0.025	1.50	0.04
Chile Jalapeño	Lb	0.2	5.00	1.00
Plato desechable	Paquete	0.02	12.50	0.25
<b>Mano de obra:</b>				
-	-	-	-	-
<b>Gastos de producción:</b>				
Leña de encino	pieza	2	0.5	1.00
<b>Costo de elaboración de un pollo asado con acompañamiento</b>				<b>37.40</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis se estableció que el método de determinación del costo de producción en el año 2018 consideró solamente los elementos de materia prima y gastos de producción, sin considerar la mano de obra necesaria para la producción. Se analizó que el costo de producción en las materias primas, fueron agregados y considerados cada uno de los ingredientes necesarios con las cantidades y pesos correspondientes, así como también, los costos para adquirir cada uno de los elementos, no han sido actualizados o equiparados desde la determinación y

actualización al inicio del año, la postura del propietario de la empresa es determinar el costo de producción de los pollos asados al inicio del año y el mismo actualiza según los cambios que se van enfrentando durante el período.

Los gastos de producción asociados han sido determinados solamente por la leña que se utiliza para asar los pollos, según los criterios y experiencia del propietario, se comunicó que por cada pollo que es asado se consumen dos piezas de leña de encino, la cual luego de consumirse genera brasa para concluir el proceso de cocción de los pollos adecuadamente.

Finalmente en el análisis se concluye que en la determinación del costo de producción no se incluyen costos correspondientes a mano de obra, por la razón que la actividad de asado de los pollos es realizada por el propietario de la empresa, y en su criterio este costo no fue necesario incluirlo en el costo correspondiente. Aun tratándose del propietario de la empresa, el costo de mano de obra se debió determinar y ser incluido para afectar el gasto correspondiente según la naturaleza y función que cumple.

#### **4.2.2 Modelo de análisis y determinación del precio de venta de un pollo asado**

La determinación del precio de venta del producto ofertado por la empresa de venta de comida preparada es de importancia y relevancia en la generación de rentabilidad y creación de liquidez, la correcta determinación del precio de ventas proporciona la seguridad que las ventas esperadas o proyectadas son percibidas para la creación de liquidez, así como también, el determinar adecuadamente el precio de venta , proporciona a la empresa la herramienta necesaria para determinar el margen de utilidad bruta que se desea obtener con relación a la realización de las actividades comerciales.

La empresa al utilizar el modelo de hoja técnica de precio de venta en su proceso de análisis financiero, incorpora una herramienta de relevancia en el mismo, debido

a que la determinación del precio de venta de los bienes, productos y servicios es acorde a los costos incurridos en su fabricación y elaboración con base a los tres elementos que son materia prima, mano de obra y costos de fabricación, así como también, acorde al margen de ganancia definido por el propietario de la empresa.

Con el objetivo de determinar si la empresa objeto de estudio ha enfrentado problemas de liquidez y rentabilidad derivado de un deficiente procedimiento de determinación de precios de venta, se definió realizar un análisis con base al modelo de administración financiera desarrollado, para lo cual, en la aplicación del instrumento de entrevista estructurada se obtuvo del propietario de la empresa, el procedimiento por medio del cual fue determinado el precio de venta, según la información obtenida, este fue determinado con base a tres factores, los cuales son estudio empírico de mercado, estudio empírico de clientes y determinación de margen de ganancia deseado por el propietario.

Según la experiencia del propietario de la empresa en negocios de la misma naturaleza, así como también, del sondeo y análisis de empresas con actividades comerciales similares, que realizó en la zona comercial en donde se ubica físicamente la empresa y con el estudio-sondeo empírico de los clientes objetivos a los que se ofrece el producto, donde se obtuvo el precio promedio que están dispuestos a pagar por la compra de un menú de pollo asado. Adicionalmente, el propietario de la empresa consideró dentro de la determinación del precio de venta, el margen de ganancia o utilidad deseado, el cual, fue establecido en función del costo de ventas de un menú pollo asado, en donde el propietario indicó que el margen de ganancia deseado era el 100% sobre el costo de venta de cada pollo asado.

Con base a la información anterior obtenida, se analizaron los factores indicados y se desarrolló una hoja técnica de determinación del precio de venta considerando tanto los factores externos como los factores internos de la empresa que influyen en la determinación del mismo:

Cuadro No. 4.3

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de hoja técnica del precio de venta de un pollo asado con acompañamientos, Año 2018**

<b>Factores considerados para determinación precio de ventas</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>					
1.- Estudia los precios de venta en el mercado de pollos asados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
2.- Estudia los precios de venta dispuestos a pagar por clientes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
3.- Estudia los precios de venta de productos similares o equivalentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
4.- Estudia la capacidad y facilidad de pago por los clientes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
5.- El precio de venta es en función del margen de costo de ventas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
6.- El precio de venta es en función del margen de utilidad bruta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
7.- Determine el modelo de determinación de precios de venta:								
<b>Precio de venta</b>	=	$\frac{\text{Costo variable}}{(1 - \% \text{ margen deseado})}$	=	$\frac{30.88}{(1 - 50\%)}$	=	$\frac{30.88}{50\%}$	=	<b>61.75</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

En el análisis del modelo de la hoja técnica del precio de venta se concluyó que la determinación del precio de venta fue realizada adecuadamente, existen

deficiencias en la utilización de fuentes empíricas para la determinación de los factores de mercado y clientes, pero las mismas fueron realizadas en el ámbito comercial en que se desempeña la empresa, lo que proporcionó un grado de validez a los datos obtenidos. La estrategia de determinación del margen de utilidad esperado fue adecuada, el poder obtener el 100% de ganancia con base al costo de ventas de un pollo, permitió que el precio de venta fuera razonable y con base a los promedios de precios dispuestos a pagar por los clientes objeto.

Finalmente derivado del análisis se concluye que la empresa no ha actualizado o estudiado el precio de venta determinado en el año 2018, el cual aún fue el precio de venta vigente en el año 2019, no se han considerado los aumentos o cambios visualizados al nivel del costo de ventas, esta postura ha sido implementada por el propietario de la empresa, debido a que según su experiencia y pruebas realizadas, al momento de modificar o incrementar el precio de venta, el volumen de ventas disminuye, por la razón que los clientes lo perciben más caro y dejan de consumir el producto ofertado.

La importancia de la utilización del modelo desarrollado radica en que la empresa cuenta con una herramienta adecuada para la determinación del precio de venta, en la cual se ha definido un método de cálculo tomando como base los costos incurridos en la fabricación y un margen de ganancia deseado por el propietario, en donde se dejan de usar métodos empíricos para la determinación del precio venta.

#### **4.2.3 Modelo de análisis de flujos de efectivo**

Para lograr una adecuada administración y generación de liquidez en la empresa de venta de comida preparada, se debe de determinar y realizar flujos de efectivo, con los ingresos estimados y esperados en la ejecución de las operaciones comerciales y otras actividades que generen efectivo a la empresa, adicionalmente de la estimación y definición de los costos y gastos propios de la operación, así como también de los proyectos de inversión que determine el propietario de la

empresa, en los cuales se ejecutará flujo de efectivo del que dispone u obtendrá la empresa.

Al desarrollar un modelo de flujos de efectivo la empresa posee una herramienta que le proporciona los lineamientos para una adecuada administración de los flujos de efectivo. Desarrollar una metodología de administración de flujos de efectivo por medio de la adopción del modelo presentado, beneficia a la empresa desde el punto de vista de generación de información que puede ser usada en los análisis financieros de flujos de efectivo que realice el propietario o administrador de la empresa.

Implementar un modelo de flujos de efectivo beneficia a la empresa en los pronósticos de flujos de efectivo a devengar, así como también, en los flujos de efectivo que son utilizados en las actividades comerciales, operativas y de financiamiento necesarias para el adecuado funcionamiento de la misma. Adicionalmente, el modelo proporciona la visualización del escenario que la empresa pronostica en un período determinado, así como también, la ejecución real del mismo, en donde se determinan variaciones que son objeto de análisis y toma de decisiones por el propietario, correspondientes a la corrección o reasignación del flujo de efectivo necesario en las operaciones comerciales y operativas realizadas por la empresa.

Adicionalmente, con base al modelo de administración financiera de flujos de efectivo se realizó un modelo de análisis comparativo de los flujos de efectivo históricos determinados por el propietario de la empresa y la ejecución real de los mismos con base a las realización de las actividades comerciales y operativas, con el objetivo analizar los supuestos utilizados en la generación histórica del mismo, así como la forma en la cual fueron ejecutados los ingresos y egresos por flujo de efectivo, también cuáles actividades fueron las que mostraron las ejecuciones favorables o desfavorables en la ejecución real, a continuación se presenta el modelo del flujo de efectivo mensual:

Tabla No. 4.22

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de flujos de efectivo presupuestados, Años 2018**

	<u>Enero</u>	<u>Febre- ro</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agos- to</u>	<u>Septi- embre</u>	<u>Octu- bre</u>	<u>Novi- embre</u>	<u>Dici- embre</u>	<u>Total 2018</u>
<b><u>Flujo de efectivo inversión inicial</u></b>	<b>(6,975)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>(6,975)</b>
<b><u>Ingresos de efectivo - contado:</u></b>													
Unidades de pollos vendidos	475	490	525	500	495	495	540	505	503	512	515	545	6,100
Precio por unidad	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>
<b>Total ingresos de efectivo</b>	<b>29,331</b>	<b>30,258</b>	<b>32,419</b>	<b>30,875</b>	<b>30,566</b>	<b>30,566</b>	<b>33,345</b>	<b>31,184</b>	<b>31,060</b>	<b>31,616</b>	<b>31,801</b>	<b>33,654</b>	<b>376,675</b>
<b><u>Egresos de efectivo - contado:</u></b>													
Compra de materias primas e insumos	14,666	15,129	16,209	15,438	15,283	15,283	16,673	15,592	15,530	15,808	15,901	16,827	188,338
Renta	3,100	3,300	3,100	3,300	3,300	3,300	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	38,000
Luz	700	700	700	700	700	700	800	700	700	700	700	700	8,500
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Basura	35	35	70	35	35	35	35	35	35	40	40	70	500
Teléfono	125	125	125	125	125	125	175	125	125	125	125	175	1,600
Gastos varios	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4,500
Gastos propietario	<u>8,000</u>	<u>8,000</u>	<u>8,000</u>	<u>8,000</u>	<u>8,000</u>	<u>8,000</u>	<u>10,000</u>	<u>8,000</u>	<u>8,500</u>	<u>8,500</u>	<u>8,500</u>	<u>8,500</u>	<u>100,000</u>

	<u>Enero</u>	<u>Febre- ro</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agos- to</u>	<u>Septi- embre</u>	<u>Octu- bre</u>	<u>Novi- embre</u>	<u>Dici- embre</u>	<u>Total 2018</u>
<b>Total egresos de efectivo</b>	<b>27,101</b>	<b>27,764</b>	<b>28,679</b>	<b>28,073</b>	<b>27,918</b>	<b>27,918</b>	<b>31,258</b>	<b>28,027</b>	<b>28,465</b>	<b>28,748</b>	<b>28,841</b>	<b>29,847</b>	<b>342,638</b>
Impuesto sobre la renta	516	582	893	659	620	620	480	748	607	675	698	910	8,009
<b>Flujo de efectivo operativo</b>	<b>1,715</b>	<b>1,912</b>	<b>2,846</b>	<b>2,144</b>	<b>2,028</b>	<b>2,028</b>	<b>1,607</b>	<b>2,409</b>	<b>1,988</b>	<b>2,193</b>	<b>2,262</b>	<b>2,897</b>	<b>26,028</b>
<b><u>Otros ingresos de efectivo:</u></b>													
Préstamo bancario	12,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,500
Acreedores	-	-	750	-	-	750	-	-	750	-	-	1,313	3,563
Otros	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	15	125
<b>Total otros ingresos de efectivo</b>	<b>12,510</b>	<b>10</b>	<b>760</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>760</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>760</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>1,328</b>	<b>16,188</b>
<b><u>Otros egresos de efectivo:</u></b>													
Compra activos fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos a capital préstamo	277.07	280.53	284.04	287.59	291.18	294.82	298.51	302.24	306.02	309.84	313.71	317.64	3,563
Intereses sobre préstamos	156.25	152.79	149.28	145.73	142.13	138.49	134.81	131.08	127.30	123.48	119.60	115.38	1,636
<b>Total otros egresos de efectivo</b>	<b>433.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.31</b>	<b>433.31</b>	<b>433.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.31</b>	<b>433.02</b>	<b>5,199</b>
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>6,816</b>	<b>1,489</b>	<b>3,173</b>	<b>1,720</b>	<b>1,604</b>	<b>2,354</b>	<b>1,184</b>	<b>1,986</b>	<b>2,315</b>	<b>1,769</b>	<b>1,839</b>	<b>3,792</b>	<b>30,042</b>
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	<b>-</b>	<b>6,816</b>	<b>8,305</b>	<b>11,478</b>	<b>13,198</b>	<b>14,803</b>	<b>17,157</b>	<b>18,341</b>	<b>20,327</b>	<b>22,642</b>	<b>24,411</b>	<b>26,250</b>	<b>-</b>
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>6,816</b>	<b>8,305</b>	<b>11,478</b>	<b>13,198</b>	<b>14,803</b>	<b>17,157</b>	<b>18,341</b>	<b>20,327</b>	<b>22,642</b>	<b>24,411</b>	<b>26,250</b>	<b>30,042</b>	<b>30,042</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Tabla No. 4.23

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de flujos de efectivo presupuestados, Años 2019**

	<u>Enero</u>	<u>Febre- ro</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agos- to</u>	<u>Septi- embre</u>	<u>Octu- bre</u>	<u>Novi- embre</u>	<u>Dici- embre</u>	<u>Total 2019</u>
<b><u>Inversión inicial</u></b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b><u>Ingresos de efectivo - contado:</u></b>													
Unidades de pollos vendidos	475	460	490	465	465	465	500	470	465	465	465	515	5,700
Precio por unidad	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>	<u>61.75</u>
<b>Total ingresos de efectivo</b>	<b>29,331</b>	<b>28,405</b>	<b>30,258</b>	<b>28,714</b>	<b>28,714</b>	<b>28,714</b>	<b>30,875</b>	<b>29,023</b>	<b>28,714</b>	<b>28,714</b>	<b>28,714</b>	<b>31,801</b>	<b>351,975</b>
<b><u>Egresos de efectivo - contado:</u></b>													
Compra de materias primas e insumos	16,132	15,623	16,642	15,793	15,793	15,793	16,981	15,962	15,793	15,793	15,793	17,491	193,586
Renta	3,300	3,300	3,300	3,500	3,300	3,300	3,300	3,300	3,500	3,300	3,300	3,300	40,000
Luz	815	790	850	815	815	815	815	815	820	825	825	875	9,875
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Basura	40	40	75	40	40	40	75	40	45	45	45	75	600
Teléfono	125	100	150	135	135	135	200	135	135	135	135	230	1,750
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	500	400	400	400	400	500	5,000
Gastos propietario	<u>6,500</u>	<u>6,500</u>	<u>6,500</u>	<u>6,500</u>	<u>6,500</u>	<u>6,500</u>	<u>7,500</u>	<u>6,500</u>	<u>6,500</u>	<u>6,500</u>	<u>6,500</u>	<u>7,500</u>	<u>80,000</u>

	<u>Enero</u>	<u>Febre- ro</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agos- to</u>	<u>Septi- embre</u>	<u>Octu- bre</u>	<u>Novi- embre</u>	<u>Dici- embre</u>	<u>Total 2019</u>
<b>Total egresos de efectivo</b>	<b>27,412</b>	<b>26,853</b>	<b>28,017</b>	<b>27,283</b>	<b>27,083</b>	<b>27,083</b>	<b>29,471</b>	<b>27,252</b>	<b>27,293</b>	<b>27,098</b>	<b>27,098</b>	<b>30,071</b>	<b>332,011</b>
Impuesto sobre la renta	444	353	525	322	372	372	316	407	320	369	369	397	4,566
<b>Flujo de efectivo operativo</b>	<b>1,475</b>	<b>1,200</b>	<b>1,716</b>	<b>1,109</b>	<b>1,259</b>	<b>1,259</b>	<b>1,088</b>	<b>1,363</b>	<b>1,101</b>	<b>1,248</b>	<b>1,248</b>	<b>1,333</b>	<b>15,398</b>
<b><u>Otros ingresos de efectivo:</u></b>													
Préstamo bancario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acreedores	-	2,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,500
Otros	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	15	125
<b>Total otros ingresos de efectivo</b>	<b>10</b>	<b>2,510</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>2,625</b>
<b><u>Otros egresos de efectivo:</u></b>													
Compra activos fijos	500.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.00
Pagos a capital préstamo	321.61	325.63	329.70	333.82	337.99	342.22	346.49	350.82	355.21	359.65	364.15	368.70	4,136
Intereses sobre préstamos	111.71	107.69	103.62	99.50	95.33	91.10	86.82	82.49	78.11	73.37	69.17	700.79	1,700
<b>Total otros egresos de efectivo</b>	<b>933.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.32</b>	<b>433.31</b>	<b>433.31</b>	<b>433.32</b>	<b>433.02</b>	<b>433.32</b>	<b>1,069</b>	<b>6,336</b>
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>551</b>	<b>3,276</b>	<b>1,293</b>	<b>685</b>	<b>835</b>	<b>835</b>	<b>665</b>	<b>940</b>	<b>678</b>	<b>825</b>	<b>824</b>	<b>279</b>	<b>11,687</b>
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	<b>30,042</b>	<b>30,593</b>	<b>33,869</b>	<b>35,162</b>	<b>35,848</b>	<b>36,683</b>	<b>37,518</b>	<b>38,183</b>	<b>39,123</b>	<b>39,801</b>	<b>40,626</b>	<b>41,450</b>	<b>30,042</b>
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>30,593</b>	<b>33,869</b>	<b>35,162</b>	<b>35,848</b>	<b>36,683</b>	<b>37,518</b>	<b>38,183</b>	<b>39,123</b>	<b>39,801</b>	<b>40,626</b>	<b>41,450</b>	<b>41,729</b>	<b>41,729</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Con base al modelo de flujos de efectivo mensuales, a continuación se presenta y el modelo de análisis comparativo de los flujos de efectivo históricos y ejecutados para los años 2018 y 2019:

**Tabla No. 4.24**

**Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo comparativo de flujos de efectivo históricos – ejecutados, Años 2018 y 2019**

	2018			2019		
	(Q.) Histórico	(Q.) Ejecutado	(Q.) Variación	(Q.) Histórico	(Q.) Ejecutado	(Q.) Variación
<b><u>Flujo de efectivo</u></b>						
<b><u>Inversión inicial:</u></b>	<b>(6,975)</b>	<b>(6,975)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b><u>Ingresos de efectivo-contado:</u></b>						
Unidades de pollos vendidos - contado	6,100	6,265	165	5,700	5,325	(375)
Precio por unidad	61.75	61.75	-	61.75	61.75	-
<b>Total ingresos de efectivo</b>	<b>376,675</b>	<b>386,864</b>	<b>10,189</b>	<b>351,975</b>	<b>328,819</b>	<b>(23,156)</b>
<b><u>Egresos de efectivo-contado:</u></b>						
Compras de materias primas e insumos - contado	188,338	234,311	45,974	193,586	207,808	14,222
Renta	38,000	42,000	4,000	40,000	44,100	4,100
Luz	8,500	10,200	1,700	9,875	10,500	625
Agua	1,200	1,500	300	1,200	1,620	420
Basura	500	600	100	600	600	-
Teléfono	1,600	1,500	(100)	1,750	1,740	(10)
Gastos varios	4,500	5,064	564	5,000	4,500	(500)
Gastos propietario	100,000	72,933	(27,067)	80,000	67,177	(12,823)
<b>Total egresos de efectivo</b>	<b>342,638</b>	<b>368,108</b>	<b>25,470</b>	<b>332,011</b>	<b>338,045</b>	<b>6,034</b>

	2018			2019		
	(Q.) Histórico	(Q.) Ejecutado	(Q.) Variación	(Q.) Histórico	(Q.) Ejecutado	(Q.) Variación
Impuesto sobre la renta	8,009	4,311	(3,698)	4,566	-	(4,566)
<b>Flujo de efectivo operativo</b>	<b>26,028</b>	<b>14,445</b>	<b>(11,583)</b>	<b>15,398</b>	<b>(9,226)</b>	<b>(24,624)</b>
<b><u>Otros ingresos de efectivo:</u></b>						
Préstamo bancario	12,500	12,500	-	-	-	-
Acreeedores	3,563	3,563	-	2,500	3,637	1,137
Otros	125	125	-	125	125	-
<b>Total otros ingresos de efectivo</b>	<b>16,188</b>	<b>16,188</b>	<b>-</b>	<b>2,625</b>	<b>3,762</b>	<b>1,137</b>
<b><u>Otros egresos de efectivo:</u></b>						
Compra activos fijos	-	-	-	500	275	(225)
Pagos a capital préstamo	3,563	3,563	-	4,136	4,136	-
Intereses sobre préstamo	1,636	1,636	-	1,700	1,064	(636)
<b>Total otros egresos de efectivo</b>	<b>5,199</b>	<b>5,199</b>	<b>-</b>	<b>6,336</b>	<b>5,475</b>	<b>(861)</b>
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>30,042</b>	<b>18,459</b>	<b>(11,583)</b>	<b>11,687</b>	<b>(10,939)</b>	<b>(22,626)</b>
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30,042</b>	<b>18,459</b>	<b>(11,583)</b>
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>30,042</b>	<b>18,459</b>	<b>(11,583)</b>	<b>41,729</b>	<b>7,520</b>	<b>(34,209)</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Para abordar el análisis, se solicitó al propietario de la empresa los flujos de efectivo determinados para la administración y control del capital de trabajo de la empresa; los cuales no han sido desarrollados, la ejecución y administración del efectivo la

realiza por medio de un control informal asociado al presupuesto elaborado anualmente, no se tiene definida una actualización o revisión mensual con base al flujo de efectivo real ejecutado. La administración del efectivo se realiza de forma empírica e informal, por medio del control sobre la cuenta bancaria y el efectivo en la caja de la empresa, así como también, de anotaciones de control que se llevan en un cuaderno administrado por el propietario de la empresa. En el análisis realizado se comparó el flujo de efectivo histórico y el flujo de efectivo real ejecutado por los años 2018 y 2019.

#### **a. Análisis modelo comparativo de flujos de efectivo históricos – reales 2018**

Para el análisis del año 2018 la estimación de ingresos fue ejecutada adecuadamente, los ingresos realizados fueron superiores y se obtuvo un excedente de Q. 10,189, con relación al costo de ventas se identificó una variación desfavorable ya que se ejecutó un excedente en el egreso de efectivo de Q. 45,974 debido a que en la estimación no se consideraron los cambios o aumentos de precios en los insumos y materias primas.

En el análisis del flujo de efectivo del año 2018, se verificó que los gastos de operación fueron estimados con base a la ejecución presupuestal, al comparar la ejecución real de efectivo se determinó una variación neta desfavorable con los gastos de servicios básicos y renta de local en Q. 6.564 y con relación a los gastos del propietario se determinó una variación favorable en flujo de efectivo, ya que no se ejecutaron Q. 27, 067 con relación al monto estimado a ejecutar.

Con relación a los otros ingresos y egresos de flujo de efectivo, estos fueron estimados con base a los ingresos de flujo de efectivo favorable proveniente de las obligaciones contraídas las cuales fueron estimadas adecuadamente, así como también, los egresos asociados al pago de capital de las obligaciones contraídas y los intereses recíprocos no determinaron variaciones en su ejecución.

Finalmente en el análisis realizado, se determinó que el flujo de efectivo final ejecutado contra el proyectado, tuvo una variación desfavorable de Q. 11,583, derivado del flujo de efectivo negativo determinado en la ejecución del costo de ventas de la empresa de venta de comida preparada.

#### **b. Análisis modelo comparativo de flujos de efectivo históricos – reales 2019**

Dentro del análisis realizado se verificó el flujo de efectivo estimado y real del año 2019, en el cual se determinó que los ingresos de flujo de efectivo derivado de las operaciones, sufrieron una variación desfavorable en Q. 23,819 ya que las ventas realizadas disminuyeron en 375 unidades de venta de pollos asados. Con relación al costo de ventas, el flujo de efectivo real ejecutado originó una variación desfavorable, ya que fue ejecutado un monto de Q. 14,586 de más con relación al estimado, la variación se originó debido a que al momento de la estimación, el propietario no consideró los efectos de aumento de precios y costos de materias primas e insumos.

Los costos de operación también fueron abordados en el análisis de los flujos de efectivo estimados y reales, se verificó que los gastos de operación fueron estimados con base a la ejecución presupuestal, al comparar la ejecución real de efectivo se determinó una variación neta desfavorable con los gastos de servicios básicos y renta de local en Q. 4,634 y con relación a los gastos del propietario se determinó una variación favorable en flujo de efectivo, ya que no se ejecutaron flujos de efectivo por Q. 12, 823 con relación al monto estimado a ejecutar.

Con relación a los otros ingresos y egresos de flujo de efectivo, estos fueron estimados con base a los ingresos favorables provenientes de las obligaciones contraídas, en el rubro de acreedores se identificó una variación favorable, debido a que se determinó una variación de Q. 1,137, así como también, los egresos asociados a liquidación de obligaciones sufrieron variaciones, en los egresos por compras de activos fijos la variación fue favorable en Q. 225, así como también en

los intereses sobre préstamo en donde la variación de Q. 636 fue favorable para el flujo de efectivo.

Finalmente en el análisis realizado, se determinó que el flujo de efectivo final ejecutado contra el flujo de efectivo proyectado tuvo una variación desfavorable de Q. 22,626, derivado que el flujo de efectivo proveniente de ingresos no fue realizado en su totalidad, adicionalmente, se visualizó un incremento en el flujo de efectivo por la ejecución del costo de ventas, lo que originó un efecto negativo en el flujo de efectivo de la empresa de venta de comida preparada.

#### **4.2.4 Modelo análisis de sensibilidad y administración de préstamos bancarios**

Realizar análisis de sensibilidad de préstamos bancarios, proporciona a la empresa de venta de comida preparada las alternativas o escenarios para obtener una percepción del grado de variación de las obligaciones a contraer o que fueron contraídas. Se determinan los cálculos más probables (esperados) en cada opción analizada, para determinar cuál es la mejor desde la perspectiva financiera.

Con el desarrollo de un modelo de sensibilidad de préstamos bancarios se proporciona al propietario o administrador de la empresa una herramienta que lo ayuda a tomar la mejor decisión en la contratación de préstamos bancarios, en donde la selección se realiza con base al análisis e impacto financiero y no con base a las condiciones de tasas y plazos que ofrecen las instituciones bancarias, las cuales pueden parecer favorables, pero en su esencia resultan ser de alta carga financiera para la empresa.

La elaboración y desarrollo de un modelo de administración financiera para la rentabilidad y liquidez de una empresa de venta de comida preparada o micro empresa similar, es una herramienta de apoyo y ayuda para los propietarios de las empresas o micro empresa similar. Según nuestra investigación realizada, debido a la magnitud y cantidad de operaciones que desarrollan este tipo de empresas,

definir e implementar un procedimiento de análisis e interpretación financiera resulta complejo, debido a que no cuentan con las herramientas, estudios y entendimiento básicos para la elaboración e interpretación de las mismas.

A continuación se presentan los resultados del análisis realizado a la empresa:

#### Cuadro No. 4.4

#### Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis de sensibilidad de préstamos bancarios, Años 2018, 2019 y 2020

<b>Banco del Continente, S.A. - préstamo personal</b>			
	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
	<b>(Q.)</b>	<b>(Q.)</b>	<b>(Q.)</b>
<b>Principal</b>	<b>12,500</b>	<b>8,937</b>	<b>4,801</b>
Tasa de Interés anual	15.00%	15.00%	15.00%
Comisión de desembolso	0%	-	-
Gastos de Escrituración	2,500	-	-
Plazo del préstamo	3 años	3 años	3 años
<b>Valoración del préstamo</b>			
Tasa de Interés anual	1,637	1,064	399
Comisión de desembolso	-	-	-
Gastos de Escrituración	2,500	-	-
<b>Total préstamo</b>	<b>4,137</b>	<b>1,064</b>	<b>399</b>
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>(4,137)</b>	<b>(1,064)</b>	<b>(399)</b>
<b>Banco del Continente, S.A. - préstamo mypyme</b>			
	<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>	<b>Semestre 1</b>
	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
	<b>(Q.)</b>	<b>(Q.)</b>	<b>(Q.)</b>
<b>Principal</b>	<b>12,500</b>	<b>8,914</b>	<b>4,776</b>
<b>Tiempo</b>	<b>6 meses</b>	<b>12 meses</b>	<b>18 meses</b>

Tasa de Interés anual	29.00%	29.00%	29.00%
Comisión de desembolso	0%	-	-
Gastos de Escrituración	2,500	-	-
Plazo del préstamo	18 meses	18 meses	18 meses
<b>Valoración del préstamo</b>			
Tasa de Interés anual	1,602	2,651	1,461
Comisión de desembolso	-	-	-
Gastos de Escrituración	2,500	-	-
<b>Total préstamo</b>	<b>4,102</b>	<b>2,651</b>	<b>1,461</b>
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>(4,102)</b>	<b>(2,651)</b>	<b>(1,461)</b>
<b>Banco de Industria, S.A. - préstamo personal</b>			
	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
	<b>(Q.)</b>	<b>(Q.)</b>	<b>(Q.)</b>
<b>Principal</b>	<b>12,500</b>	<b>8,681</b>	<b>4,514</b>
Tasa de Interés anual	20.00%	20.00%	20.00%
Comisión de desembolso	2%	-	-
Gastos de Escrituración	3,000	-	-
Plazo del préstamo	3 años	3 años	3 años
<b>Valoración del préstamo</b>			
Tasa de Interés anual	2,115	1,283	451
Comisión de desembolso	250	-	-
Gastos de Escrituración	3,000	-	-
<b>Total préstamo</b>	<b>5,365</b>	<b>1,283</b>	<b>451</b>
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>(5,365)</b>	<b>(1,283)</b>	<b>(451)</b>
<b>Análisis de sensibilidad de préstamo por Banco</b>			
Tasa de corte	15.00%		
<b>Resultado por banco</b>	<b>Del Continente, S.A.</b>	<b>Del Continente, S.A.</b>	<b>De Industria, S.A.</b>
	<b>Personal</b>	<b>Mypyme</b>	<b>Personal</b>
<b>Valor actual neto</b>	<b>(5,363)</b>	<b>(7,512)</b>	<b>(6,822)</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

El análisis de sensibilidad de préstamo bancario con base al modelo de administración financiera desarrollado en la empresa de ventas de comida preparada, fue realizado con base a las tres propuestas de préstamo bancario recibidas por el propietario de la empresa, por parte de las instituciones financieras con las cuales se cotizó el préstamo. En el análisis de cada una de las opciones de préstamo, se determinó el capital original y el capital a pagar en cada uno de los vencimientos de los plazos determinados, también, se consideró la tasa de interés anual aplicable, el porcentaje de comisión por desembolso y los gastos administrativos asociados. Luego, se realizó la determinación de la carga financiera en cada uno de los bancos por los períodos propuestos en cada uno de los préstamos cotizados.

Finalmente en el análisis realizado se procedió a calcular el valor actual neto de las obligaciones a pagar en cada uno de los bancos que fueron cotizados., Se determinó una tasas de corte para el descuento de los flujos de efectivo de 15%, la cual, corresponde a la mejor tasa de interés cotizada en los diferentes bancos que cotizaron, adicionalmente, es la tasa de interés que el propietario de la empresa estuvo dispuesto a pagar por el financiamiento. Derivado de esto, se concluyó que la mejor opción de préstamo bancario fue la del Banco del Continente, S.A. – personal, ya que el Valor Actual Neto de los flujos de efectivo fue el que mejor posición financiera presentó con (Q. 5,363) para los tres préstamos bancarios. Al realizar un comparativo del préstamo contratado por la empresa y el determinado por el análisis de sensibilidad concluimos que fue la opción seleccionada y financieramente fue la adecuada.

Luego de haber realizado el análisis correspondiente en la empresa de venta de comida preparada por medio del modelo de administración financiera desarrollado, con el objetivo de realizar estudios de rentabilidad y liquidez por medio del modelo de ficha técnica del costo del producto, modelo de ficha técnica de determinación de precio de venta, modelo de flujos de efectivo históricos ejecutados y modelo de análisis de sensibilidad de préstamos bancarios, los resultados fueron que la

empresa unidad de análisis realizó una determinación del costo de producción de forma empírica, identificando los elementos que lo conforman, pero no se cuenta con un documento de control o referencia, así como también, no se consideraron todos los elementos del costo de producción, debido a que no se incluyó un costo por mano de obra.

Adicionalmente, se obtuvo como resultado que el precio de venta también se determinó por procedimientos empírico por medio de la consideración de variables del entorno y del mercado, así como de la experiencia del propietario, pero no se han considerado los efectos del aumento del costo de ventas en la determinación del precio y este no ha sido modificado desde su determinación en el año 2018 que se iniciaron operaciones, factores que han sido los causantes de los problemas de rentabilidad enfrentados por la empresa de venta de comida preparada.

Los resultados relacionados con el análisis de la liquidez se focalizan en la determinación y administración del flujo de efectivo, la cual es deficiente, debido a que es elaborado por parte del propietario informalmente y con base a la experiencia, pero no se realiza un proceso de verificación de la ejecución durante el año, razón por la cual, no se toman las medidas correctivas para su administración adecuada, lo que repercute en la deficiencia de flujo de efectivo y posterior necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento bancario o de acreedores, las cuales han sido administradas adecuadamente por el propietario con base a experiencia y procedimientos empíricos, seleccionando la mejor opción de financiamiento bancario disponible.

#### **4.3 Modelo de administración financiera para la rentabilidad y liquidez de una empresa de venta de comida preparada**

Los resultados que se presentan a continuación, corresponden a la respuesta al objetivo específico tres, definir un modelo de administración financiera, por medio de la elaboración de herramientas y estudios financieros básicos, tales como, análisis de estados financieros vertical y horizontal, determinación y análisis de

razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, presupuestos anuales, ejecuciones presupuestales, hoja técnica de costos, hoja técnica de precio de venta, flujos de efectivo proyectados y sensibilidad de préstamos bancarios, para proporcionar una guía de administración financiera inicial de uso de las empresas de venta de comida preparada, que reduzca los riesgos de enfrentar problemas de rentabilidad y liquidez.

Derivado del análisis realizado anteriormente, el cual en el numeral *4.1 - análisis del comportamiento financiero de una empresa de venta de comida preparada por medio del uso de un modelo de administración financiera*, se realizaron estudios correspondientes a análisis vertical y horizontal de estados financieros, determinación e interpretación de razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento y análisis de presupuestos, por medio de los cuales, se concluyó que la implementación y ejecución de estos en una micro empresa, proporcionan una herramienta de control, análisis y administración financiera, con el objetivo de monitorear y medir oportunamente el desempeño de la empresa, tomar decisiones oportunamente y no enfrentar problemas financieros.

Adicionalmente, en el numeral *4.2 – herramientas financieras para realizar estudios de rentabilidad y liquidez por medio del uso de un modelo de administración financiera*, se desarrollaron estudios para el análisis del costo de producción, determinación del precio de ventas, determinación - ejecución de presupuestos y sensibilidad de préstamos bancarios, por medio de los cuales, se determinó que una empresa de venta de comida preparada controla y administra la rentabilidad por medio de definir y utilizar instrumentos para la determinación y medición del costo de producción y los precios de venta, así como también, la administración de la liquidez por medio de flujos de efectivo que midan oportunamente el exceso o deficiencia de efectivo en la ejecución de las operaciones.

Derivado de lo anteriormente expuesto, así como también del uso del modelo de administración financiera que fue relevante y de importancia en el desarrollo de los

análisis del numeral 4.1 y numeral 4.2, se presenta un modelo electrónico (desarrollado en hojas de cálculo en formato Excel) de administración financiera con herramientas y estudios financieros básicos para uso en el control financiero de una micro empresa que venda comida preparada o se dedique a actividades comerciales similares en una micro empresa, el cual ha sido estructurado en tres ejes de ejecución y desarrollo, de los cuales el primero corresponde a la presentación del modelo de herramientas y estudios básicos para control y administración de la situación financiera; el segundo está enfocado al modelo de herramientas y estudios básicos para control y administración de la rentabilidad y el tercero presenta el modelo de herramientas y estudios básicos para control y administración de la liquidez

En *el anexo m –Instructivo del modelo de administración financiera –*, se hace la presentación del modelo electrónico de administración financieras, el cual incluye una carátula de identificación, una carta de presentación del modelo y adicionalmente, una breve explicación con las instrucciones de uso de cada una de las herramientas y estudios básicos propuestos para el desarrollo de análisis financieros de la empresa con base al mismo.

## CONCLUSIONES

1. Derivado del análisis del comportamiento financiero de la empresa de venta de comida preparada con base a los resultados de la aplicación de las herramientas, se concluye que las causas por las cuales se ha evidenciado problemas de rentabilidad y liquidez es debido a una deficiente administración del flujo de efectivo; la cual posee una concentración y representación alta con relación a la ejecución de las operaciones comerciales, en donde el mismo representa un 53% del activo total de la empresa, así como también, por un inadecuado proceso de determinación de los costos de producción, que representan entre 61% y 63% del total de ingresos y finalmente por una inexistente metodología de elaboración de presupuestos.
2. Luego del estudio de rentabilidad y liquidez realizado, se identificó que las deficiencias de la empresa se derivan de la inexistencia de herramientas financieras, por lo que se concluye que esta debe desarrollar e implementar herramientas financieras que le permitan una oportuna y adecuada toma de decisiones para mejorar la rentabilidad y liquidez, las cuales son ficha técnica del costo de producción, ficha técnica de determinación de precio de venta, flujos de efectivo presupuestados - ejecutados y análisis de sensibilidad de préstamos bancarios, las cuales en conjunto establecen un modelo financiero para controlar y administrar el desarrollo de las operaciones de la empresa.
3. Posterior a la definición de un modelo de administración financiera que incluye herramientas para el control y administración, se concluye que las empresas de venta de comida preparada con este tendrá a su disposición una guía de administración financiera, que proporciona los recursos y herramientas necesarias para analizar financieramente las operaciones y con esto mejorar la toma de decisiones enfocadas a reducir los riesgos de enfrentar problemas de rentabilidad y liquidez o tomar las acciones necesarias para corregir los existentes.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que en los próximos seis meses en la unidad objeto de análisis se desarrollen procesos y procedimientos de análisis financiero por medio de la implementación de herramientas financieras, enfocadas en el control y administración del efectivo, el cual corresponde al elemento de relevancia para desarrollar las actividades comerciales de la empresa, también, elaborar y desarrollar herramientas específicas para el control, seguimiento y administración de los costos de producción incurridos en la elaboración del producto, ya que este factor es el elemento determinante en la adecuada generación de rentabilidad.
2. Durante los próximos tres meses con base al modelo de administración financiera presentado se recomienda implementar herramientas para la administración financiera de la rentabilidad y liquidez por parte del propietario, con el objetivo de establecer un mecanismo de análisis financieros rutinarios que son de utilidad y relevancia en la oportuna y adecuada toma de decisiones en el desempeño de las operaciones diarias de la empresa.
3. Se recomienda a la empresa de venta de comida preparada implementar el modelo de administración financiera propuesto, debido a que actualmente no existen herramientas y estudios de análisis, por lo que será de guía durante el proceso de análisis de operaciones, transacciones y situación financiera de la empresa, así como también, proporcionará información necesaria para la administración de los riesgos que puedan existir con relación a las obtención de rentabilidad y liquidez necesarias para continuar con las operaciones de la empresa.

## FUENTES

### BIBLIOGRÁFICAS

- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom.
- Erraez Quezada, M. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca* [tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca]. Dspace Universidad Politécnica Salesiana.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPS-CT004516.pdf>.
- Faga, H. A. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar decisiones empresariales* (Segunda ed.). Buenos aires, Argentina. granica.
- Gil, E. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa - conceptos instrumentos-*. Madrid. ESIC Business&MarketingSchool.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda ed.). México DF, México. Pearson Educación.
- González Murillo, Ó. (2004). *Pymes: un componente del sector productivo en Costa Rica*. San José, Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Guajardo Cantú, G. (2008). *Contabilidad Financiera* (Quinta edición ed.). México, D.F., México. Mc-Graw Hill Interamericana
- Gutierrez, J. (2008). *Modelos financieros con Excel*. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Hernández, et al. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). México D.F., México. Mc Graw Hill Educación.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones. Estrategias y análisis*, México DF, México. Pearson Educación.

- Ortiz Anaya, H. (2015). *Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera – NIIF*, Universidad Externado de Colombia, 15 edición.
- Piloña Ortiz, G. (2016). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo* (décima ed.). Guatemala, Guatemala. GP Editores.
- Rivas Ayala, L. (2012), *Administración financiera presupuestaria en la industria de artes gráficas dedicada a la Impresión de diarios en Guatemala* [tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Biblioteca Central USAC. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4042.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4042.pdf)
- Robles, C. (2012), *Fundamentos de administración financiera*, Red Tercer Milenio S.C.
- Universidad de San Carlos de Guatemala (2018), *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*. Guatemala, Guatemala.
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación de la empresa*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Villeda Amaya, F (2016). *Análisis de la aplicación de herramientas de administración financiera en empresas Pyme* [tesis de maestría, Universidad de El Salvador]. Repositorio institucional de la Universidad de El Salvador. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/10262/>
- Warren, *et al.*, (2010). *Contabilidad Administrativa*. México DF, México. Cengage Learning Editores.

## E - GRAFÍAS

Díaz, D., Cornejo, E. (2006). Medidas de ganancia: EBITDA, EBIT, Utilidad Neta Flujo de efectivo, consultado el 28 de septiembre de 2020. [https://www.researchgate.net/publication/40881159\\_Medidas\\_de\\_Gananci\\_EBITDA\\_EBIT\\_Utilidad\\_Neta\\_y\\_Flujo\\_de\\_Efectivo](https://www.researchgate.net/publication/40881159_Medidas_de_Gananci_EBITDA_EBIT_Utilidad_Neta_y_Flujo_de_Efectivo)

González, F. (s. f.). Control financiero. Consultado el 5 de junio de 2020. <http://gonzalezfernando.com/servicios/tesoreria#:~:text=Control%20financie,rel%20mediano%20y%20largo%20plazo.>

Información y negocios segundo a segundo. (2012). Empresas de alimentos ¿Qué es una empresa de alimentos? ¿Cuáles son las principales empresas e alimentos? consultado el 5 de junio de 2020. <https://www.quiminet.com/empresas/empresas-de-alimentos-2736068.htm>.

Ministerio de Economía de Guatemala. (s.f.). Informe de Situación y Evolución del Sector Mipyme de Guatemala 2015-2017. Consultado el 7 de junio de 2020. [https://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/MIPYMES/informedesituacion\\_y\\_evolu\\_delsector\\_mipymedeguatemala2015-2017.pdf](https://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/MIPYMES/informedesituacion_y_evolu_delsector_mipymedeguatemala2015-2017.pdf)

## ANEXOS

## Anexos correspondientes a la empresa unidad de análisis

## a. Balance general 2019 y 2018

**Empresa Pollo Asadito, S.A.**  
**Balance general**  
**Al 31 de diciembre de 2019 y 2018**  
**Expresados en Quetzales Q.**

<b>ACTIVO</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<u>Corriente:</u>		
Efectivo y bancos	13,807	15,479
Cuentas por cobrar	620	435
Otras cuentas por cobrar	105	175
Inventario	865	2,170
Rentas anticipadas	3,500	7,000
Total activo corriente	<u>18,897</u>	<u>25,259</u>
<u>No corriente:</u>		
Construcciones, mobiliario y equipo	<u>7,250</u>	<u>6,975</u>
Total activo no corriente	<u>7,250</u>	<u>6,975</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>26,147</u></b>	<b><u>32,234</u></b>
 <b>PASIVO</b>		
<u>Corriente:</u>		
Cuentas por pagar comerciales	3,500	650
Otras cuentas por pagar	950	1,150
Total pasivo corriente	<u>4,450</u>	<u>1,800</u>
<u>No corriente:</u>		
Acreedores	7,200	3,563
Préstamo bancario a largo plazo	4,800	8,937
Total pasivo no corriente	<u>12,000</u>	<u>12,500</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>16,450</u></b>	<b><u>14,300</u></b>
 <b>PATRIMONIO</b>		
Capital	7,000	5,000
Utilidades retenidas	2,697	12,934
Total patrimonio	<u>9,697</u>	<u>17,934</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>26,147</u></b>	<b><u>32,234</u></b>

**b. Estado de resultados 2019 y 2018**

**Empresa Pollo Asadito, S.A.  
Estado de resultados  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019 y 2018  
Expresados en Quetzales Q.**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Ventas netas	328,819	386,864
Costos de ventas	<u>(207,808)</u>	<u>(234,311)</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>121,011</b>	<b>152,553</b>
<u>Operación:</u>		
Gastos de operación	(130,237)	(133,797)
<u>Financieros:</u>		
Otros gastos	(1,064)	(1,636)
Otros ingresos	<u>53</u>	<u>125</u>
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>(10,237)</b>	<b>17,245</b>
Impuesto sobre la renta - ISR -	<u>-</u>	<u>(4,311)</u>
<b>UTILIDAD DEL AÑO</b>	<b><u>(10,237)</u></b>	<b><u>12,934</u></b>

### c. Presupuesto - ejecutado 2019 y 2018

Empresa Pollo Asadito, S.A.

Presupuesto - ejecutado

Año 2019 y 2018

Cifras expresadas en quetzales Q.

	2019		2018	
	Presupuesto	Ejecutado	Presupuesto	Ejecutado
<b>Ventas</b>				
Unidades de pollos vendidos	5,700	5,325	6,100	6,265
Precio por unidad	61.75	61.75	61.75	61.75
<b>Ventas</b>	<b>351,975</b>	<b>328,819</b>	<b>376,675</b>	<b>386,864</b>
<b>Menos:</b>				
Margen de costo de ventas	55%	63%	50%	61%
Costo de ventas por unidad	33.96	39.02	30.88	37.40
Costo de ventas	193,586	207,808	188,338	234,311
<b>Ganancia bruta</b>	<b>158,389</b>	<b>121,011</b>	<b>188,338</b>	<b>152,553</b>
<b>% de ganancia bruta</b>	<b>45%</b>	<b>37%</b>	<b>50%</b>	<b>39%</b>
<b>Menos:</b>				
<b>Gastos de operación</b>	<b>138,425</b>	<b>130,237</b>	<b>154,300</b>	<b>133,797</b>
Renta	40,000	44,100	38,000	42,000
Luz	9,875	10,500	8,500	10,200
Agua	1,200	1,620	1,200	1,500
Basura	600	600	500	600
Telefono	1,750	1,740	1,600	1,500
Gastos varios	5,000	4,500	4,500	5,064
Gastos propietario	80,000	67,177	100,000	72,933
<b>Ganancia operativa</b>	<b>19,964</b>	<b>(9,226)</b>	<b>34,038</b>	<b>18,756</b>
<b>% de ganancia operativa</b>	<b>6%</b>	<b>(3%)</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>
<b>Más (menos):</b>				
<b>Gastos e ingresos financieros</b>				
Intereses bancarios	(1,700)	(1,064)	(2,000)	(1,636)
Cambios de clientes	-	53	-	125
<b>Ganancia antes de Impuestos</b>	<b>18,264</b>	<b>(10,237)</b>	<b>32,038</b>	<b>17,245</b>
<b>% de ganancia antes de impuesto</b>	<b>5%</b>	<b>(3%)</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>
Impuesto sobre la renta	4,566	-	8,009	4,311.27
<b>% de impuesto sobre la renta</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
<b>Ganancia neta</b>	<b>13,698</b>	<b>(10,237)</b>	<b>24,028</b>	<b>12,934</b>
<b>% ganancia neta</b>	<b>4%</b>	<b>(3%)</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>

#### d. Flujos de efectivo proyectados – reales 2019

**Empresa Pollo Asadito, S.A.**  
**Flujos de efectivo proyectados - reales**  
**Año 2019**  
**cifras expresadas en quetzales Q.**

	Proyectados	Reales	Variación
<b><u>Flujo de efectivo Inversión inicial:</u></b>	-	-	-
<b><u>Ingresos de efectivo:</u></b>			
Unidades de pollos vendidos	5,700	5,325	(375)
Precio por unidad	61.75	61.75	-
<b>Total ingresos de efectivo</b>	<b>351,975</b>	<b>328,819</b>	<b>(23,156)</b>
<b><u>Egresos de efectivo:</u></b>			
Compra de materias primas e insumos	193,586	207,808	14,222
Renta	40,000	44,100	4,100
Luz	9,875	10,500	625
Agua	1,200	1,620	420
Basura	600	600	-
Telefono	1,750	1,740	(10)
Gastos varios	5,000	4,500	(500)
Gastos propietario	80,000	67,177	(12,823)
<b>Total egresos de efectivo</b>	<b>332,011</b>	<b>338,045</b>	<b>6,034</b>
Impuesto sobre la renta	4,566	-	(4,566)
<b>Flujo de efectivo operativo</b>	<b>15,398</b>	<b>(9,226)</b>	<b>(24,624)</b>
<b><u>Otros ingresos de efectivo:</u></b>			
Préstamo bancario	-	-	-
Acreedores	2,500	3,637	1,137
Otros	125	125	-
<b>Total otros ingresos de efectivo</b>	<b>2,625</b>	<b>3,762</b>	<b>1,137</b>
<b><u>Otros egresos de efectivo:</u></b>			
Compra activos fijos	500	275	(225)
Pagos a capital préstamo	4,136	4,136	-
Intereses sobre préstamos	1,700	1,064	(636)
<b>Total otros egresos de efectivo</b>	<b>6,336</b>	<b>5,475</b>	<b>(861)</b>
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>11,687</b>	<b>(10,939)</b>	<b>(22,626)</b>
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	<b>30,042</b>	<b>18,459</b>	<b>(11,583)</b>
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>41,729</b>	<b>7,520</b>	<b>(34,209)</b>

### e. Flujos de efectivo proyectados – reales 2018

**Empresa Pollo Asadito, S.A.**  
**Flujos de efectivo proyectados - reales**  
**Año 2018**  
**cifras expresadas en quetzales Q.**

	Proyectados	Reales	Variación
<b><u>Flujo de efectivo Inversión inicial:</u></b>	<b>(6,975)</b>	<b>(6,975)</b>	<b>-</b>
<b><u>Ingresos de efectivo:</u></b>			
Unidades de pollos vendidos	6,100	6,265	165
Precio por unidad	61.75	61.75	-
<b>Total ingresos de efectivo</b>	<b>376,675</b>	<b>386,864</b>	<b>10,189</b>
<b><u>Egresos de efectivo:</u></b>			
Compra de materias primas e insumos	188,338	234,311	45,974
Renta	38,000	42,000	4,000
Luz	8,500	10,200	1,700
Agua	1,200	1,500	300
Basura	500	600	100
Telefono	1,600	1,500	(100)
Gastos varios	4,500	5,064	564
Gastos propietario	100,000	72,933	(27,067)
<b>Total egresos de efectivo</b>	<b>342,638</b>	<b>368,108</b>	<b>25,470</b>
Impuesto sobre la renta	8,009	4,311	(3,698)
<b>Flujo de efectivo operativo</b>	<b>26,028</b>	<b>14,445</b>	<b>(11,583)</b>
<b><u>Otros ingresos de efectivo:</u></b>			
Préstamo bancario	12,500	12,500	-
Acreedores	3,563	3,563	-
Otros	125	125	-
<b>Total otros ingresos de efectivo</b>	<b>16,188</b>	<b>16,188</b>	<b>-</b>
<b><u>Otros egresos de efectivo:</u></b>			
Compra activos fijos	-	-	-
Pagos a capital préstamo	3,563	3,563	-
Intereses sobre préstamos	1,636	1,636	-
<b>Total otros egresos de efectivo</b>	<b>5,199</b>	<b>5,199</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>30,042</b>	<b>18,459</b>	<b>(11,583)</b>
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>30,042</b>	<b>18,459</b>	<b>(11,583)</b>

## f. Integración préstamo bancario 2018 y 2019

**Empresa Pollo Asadito, S.A.**

**Integración de préstamo bancario**

**Banco del Continente, S.A. - préstamo personal**

**Años 2018 y 2019**

**cifras expresadas en quetzales Q.**

Moneda	Quetzales				
Monto	Solicitado	Q12,500.00			
No.	Capital	Interés	Cuota a pagar	Saldo	
1	277.07	156.25	433.32	12,222.93	
2	280.53	152.79	433.32	11,942.40	
3	284.04	149.28	433.32	11,658.37	
4	287.59	145.73	433.32	11,370.78	
5	291.18	142.13	433.32	11,079.60	
6	294.82	138.49	433.32	10,784.78	
7	298.51	134.81	433.32	10,486.27	
8	302.24	131.08	433.32	10,184.03	
9	306.02	127.30	433.32	9,878.02	
10	309.84	123.48	433.32	9,568.17	
11	313.71	119.60	433.32	9,254.46	
12	317.64	115.68	433.32	8,936.82	
13	321.61	111.71	433.32	8,615.22	
14	325.63	107.69	433.32	8,289.59	
15	329.70	103.62	433.32	7,959.89	
16	333.82	99.50	433.32	7,626.08	
17	337.99	95.33	433.32	7,288.09	
18	342.22	91.10	433.32	6,945.87	
19	346.49	86.82	433.32	6,599.38	
20	350.82	82.49	433.32	6,248.55	
21	355.21	78.11	433.32	5,893.34	
22	359.65	73.67	433.32	5,533.69	
23	364.15	69.17	433.32	5,169.55	
24	368.70	64.62	433.32	4,800.85	
25	373.31	60.01	433.32	4,427.54	
26	377.97	55.34	433.32	4,049.57	
27	382.70	50.62	433.32	3,666.87	
28	387.48	45.84	433.32	3,279.39	
29	392.32	40.99	433.32	2,887.07	
30	397.23	36.09	433.32	2,489.84	
31	402.19	31.12	433.32	2,087.65	
32	407.22	26.10	433.32	1,680.43	
33	412.31	21.01	433.32	1,268.12	
34	417.47	15.85	433.32	850.65	
35	422.68	10.63	433.32	427.97	
36	427.97	5.35	433.32	-	
	12,500.03	3,099.40	15,599.52		

### g. Cotización préstamo bancario Mypymes 2018

Cotización préstamo bancario Mypymes  
 Banco del Continente, S.A.  
 año 2018

Moneda	Quetzales			
Monto	Solicitado	12,500.00		
No.	Capital	Interés	Cuota a pagar	Saldo
1	562.55	302.08	864.63	11,937.45
2	576.14	288.49	864.63	11,361.31
3	590.07	274.56	864.63	10,771.24
4	604.33	260.31	864.63	10,166.92
5	618.93	245.7	864.63	9,547.99
6	633.89	230.74	864.63	8,914.10
7	649.21	215.42	864.63	8,264.89
8	664.9	199.73	864.63	7,600.00
9	680.96	183.67	864.63	6,919.03
10	697.42	167.21	864.63	6,221.61
11	714.28	150.36	864.63	5,507.33
12	731.54	133.09	864.63	4,775.80
13	749.22	115.42	864.63	4,026.58
14	767.32	97.31	864.63	3,259.26
15	785.87	78.77	864.63	2,473.39
16	804.86	59.77	864.63	1,668.54
17	824.31	40.32	864.63	844.23
18	844.23	20.4	864.63	0

## h. Cotización préstamo bancario personal 2018

**Cotización préstamo bancario personal**  
**Banco de la industria, S.A.**  
**año 2018**

<b>No.</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota a pagar</b>	<b>Saldo</b>
1	347.22	208.08	555.3	12,500.00
2	347.22	202.3	549.52	12,152.78
3	347.22	196.52	543.74	11,805.56
4	347.22	190.74	537.96	11,458.33
5	347.22	184.96	532.18	11,111.11
6	347.22	179.18	526.4	10,763.89
7	347.22	173.4	520.62	10,416.67
8	347.22	167.62	514.84	10,069.44
9	347.22	161.84	509.06	9,722.22
10	347.22	156.06	503.28	9,375.00
11	347.22	150.28	497.5	9,027.78
12	347.22	144.5	491.72	8,680.56
13	347.22	138.72	485.94	8,333.33
14	347.22	132.94	480.16	7,986.11
15	347.22	127.16	474.38	7,638.89
16	347.22	121.38	468.6	7,291.67
17	347.22	115.6	462.82	6,944.44
18	347.22	109.82	457.04	6,597.22
19	347.22	104.04	451.26	6,250.00
20	347.22	98.26	445.48	5,902.78
21	347.22	92.48	439.7	5,555.56
22	347.22	86.7	433.92	5,208.33
23	347.22	80.92	428.14	4,861.11
24	347.22	75.14	422.36	4,513.89
25	347.22	69.36	416.58	4,166.67
26	347.22	63.58	410.8	3,819.44
27	347.22	57.8	405.02	3,472.22
28	347.22	52.02	399.24	3,125.00
29	347.22	46.24	393.46	2,777.78
30	347.22	40.46	387.68	2,430.56
31	347.22	34.68	381.9	2,083.33
32	347.22	28.9	376.12	1,736.11
33	347.22	23.12	370.34	1,388.89
34	347.22	17.34	364.56	1,041.67
35	347.22	11.56	358.78	694.44
36	347.22	5.78	353	347.22

## i. Guía de entrevista estructurada

**Universidad de San Carlos de Guatemala – USAC-**

**Facultad de Ciencias económicas**

**Escuela de estudios de postgrado**

**Maestría en artes administración financiera**

**Guía de entrevista – diagnóstico de empresa que vende comida preparada**

### Instrucciones

Como parte del Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración Financiera, se presenta esta guía de entrevista con el objetivo de obtener información relacionada con el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la empresa, así como también del desempeño financiero de la misma.

Por favor responda cada una de las preguntas incluidas en la misma, tendrá dos opciones de respuesta y una casilla para poder ampliar su respuesta si fuera necesario, así como también, podrá proporcionar la información que considera necesaria a la persona que realiza la entrevista.

No.	Pregunta	Si	No	Comentario
<b>1</b>	¿La empresa apertura todos los días de la semana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>2</b>	¿Los pollos asados se realizan según un estimado de producción diario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>3</b>	¿La afluencia de clientes en días de mercado es la esperada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

No.	Pregunta	Si	No	Comentario
4	¿Posee un stock de inventario suficiente para tres días de operación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
5	¿Los pollos asados que no se venden son destruidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
<b>Sección II – financiero</b>				
6	¿Los estados financieros de la empresa son revisados por usted, por lo menos una vez al mes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
7	¿Se realiza un análisis diario del resultado de ventas del día?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
8	¿Existe un control de ingresos y egresos de efectivo diario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
9	¿Se posee un control de los costos y precios asociados a las materias primas e insumos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
10	¿El margen de ganancia es determinado con base a estudios o análisis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
11	¿Se ha elaborado un presupuesto de ingresos y gastos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
12	¿El flujo de efectivo de la empresa es controlado por medio de una herramienta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>

No.	Pregunta	Si	No	Comentario
13	¿Posee un documento o formato en el cual se encuentre la determinación del costo de producción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
14	¿El margen de ganancia es determinado con base a estudios o análisis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
15	¿Ha elaborado un documento para controlar y administrar el préstamo bancario de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>

## Anexos correspondientes al modelo de administración financiera

### j. Instructivo de modelo de administración financiera

**INSTRUCTIVO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
PARA UNA MICRO EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE  
COMIDA PREPARADA O SIMILAR**



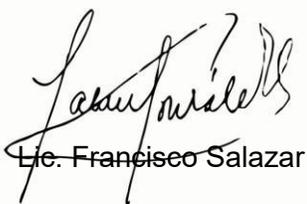
## PRESENTACIÓN INSTRUCTIVO MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El modelo financiero que se presenta a continuación, tiene como objetivo proporcionar una herramienta de control y administración financiera para los propietarios de una micro empresa dedicada a la venta de comida preparada o negocios similares, derivado de la necesidad de un documento que los pueda auxiliar en la administración y desarrollo comercial de las empresas.

El presente modelo proporciona herramientas y estudios básicos enfocados al análisis y control de la situación financiera de una empresa, por medio del estudio e interpretación de los estados financieros, así como de los índices financieros que proporcionan las métricas o posiciones en las cuales se encuentra la misma, que son de herramienta para la toma de decisiones o mejora continua de los procesos definidos.

Adicionalmente, se proporcionan herramientas enfocadas al estudio de la rentabilidad, por medio de la determinación y control de los costos de producción y los precios de venta de los productos, los cuales, proporcionan los lineamientos adecuados para obtener márgenes de utilidad deseados por el propietario de la empresa.

En el modelo financiero, se pone a disposición herramientas como flujos de efectivo y análisis de sensibilidad de préstamos bancarios, los cuales, proporcionan una guía al propietario de la empresa en la administración de los flujos de efectivo generados, así como también, en el análisis de las decisiones de financiamiento que sean más favorables acorde al beneficio de los costos financieros.



Lic. Francisco Salazar

Autor modelo de administración financiera

## **INSTRUCTIVO DE MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### **1. OBJETIVO**

El presente instructivo tiene como propósito establecer una guía de uso y utilización del modelo de administración financiera para una empresa que venda comida preparada o micro empresa similar, el cual, es utilizado en las actividades de evaluación financiera realizadas.

### **2. NARRATIVA**

Llenar cada una de las herramientas y estudios básicos proporcionados en el modelo de administración financiera, los cuales solicitan el ingreso de valores que son obtenidos de los estados financieros, presupuestos, flujos de efectivo, formato de costos, formato de ventas y cotizaciones bancarias. (Estos son los documentos base propuestos para el desarrollo del modelo, los mismos puedan estar o no estar disponibles en su empresa).

### 3. PASOS PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

#### 3.1. Estados financieros base

Se genera o solicita al contador de la empresa los estados financieros correspondientes al balance general y estados de resultados de dos años consecutivos.

#### Modelo de balance general base

<b>Empresa Pollo Asadito, S.A.</b>	
<b>Balance general</b>	
<b>Al 31 de diciembre de 2019</b>	
<b>Expresados en Quetzales Q.</b>	
<b>ACTIVO</b>	
<u>Corriente:</u>	
Efectivo y bancos	13,807
Cuentas por cobrar	620
Otras cuentas por cobrar	105
Inventario	865
Rentas anticipadas	3,500
Total activo corriente	18,897
<u>No corriente:</u>	
Construcciones, mobiliario y equipo	7,250
Total activo no corriente	7,250
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26,147</b>
<b>PASIVO</b>	
<u>Corriente:</u>	
Cuentas por pagar comerciales	3,500
Otras cuentas por pagar	950
Total pasivo corriente	4,450
<u>No corriente:</u>	
Acreedores	7,200
Préstamo bancario a largo plazo	4,800
Total pasivo no corriente	12,000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>16,450</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	7,000
Utilidades retenidas	2,697
Total patrimonio	9,697
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>26,147</b>

### Modelo de estado de resultados base

<b>Empresa Pollo Asadito, S.A.</b> <b>Estado de resultados</b> <b>Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019</b> <b>Expresados en Quetzales Q.</b>	
Ventas netas	328,819
Costos de ventas	(207,808)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>121,011</b>
<u>Operación:</u>	
Gastos de operación	(130,237)
<u>Financieros:</u>	
Otros gastos	(1,064)
Otros ingresos	53
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>(10,237)</b>
Impuesto sobre la renta - ISR -	-
<b>UTILIDAD DEL AÑO</b>	<b>(10,237)</b>

### 3.2. Modelo de análisis horizontal y vertical de estados financieros

Con base a los estados financieros obtenidos, se proceder a realizar el análisis horizontal y vertical de estados financieros, vaciando las cifras contables en cada uno de los rubros del modelo que se presenta a continuación:

### Modelo de análisis horizontal del balance general

Empresa: _____				
Modelo de análisis horizontal de balance general				
Al 31 de diciembre de 20____ y 20____				
Expresados en Quetzales (Q.)				
	20____	20____	Variación	% variación
<b>ACTIVO</b>				
<u>Corriente:</u>				
Efectivo y bancos				
Cuentas por cobrar				
Otras cuentas por cobrar				
Inventario				
Rentas anticipadas				
Total activo corriente	-	-	-	-
<u>No corriente:</u>				
Construcciones, mobiliario y equipo				
Total activo no corriente	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	-	-	-	-
<b>PASIVO</b>				
<u>Corriente:</u>				
Cuentas por pagar comerciales				
Otras cuentas por pagar				
Total pasivo corriente	-	-	-	-
<u>No corriente:</u>				
Acreeedores				
Préstamo bancario a largo plazo				
Total pasivo no corriente	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	-	-	-	-

### Modelo de análisis horizontal del estado de resultados

Empresa: \_\_\_\_\_

Modelo de análisis horizontal de estado de resultados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 20\_\_\_\_ y 20\_\_\_\_

Expresados en Quetzales (Q.)

	20____	20____	Variación	% variación
Ventas netas				
Costos de ventas				
<b>Utilidad Bruta</b>	-	-	-	-
<u>Operación:</u>				
Gastos de operación				
<u>Financieros:</u>				
Otros gastos				
Otros ingresos				
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	-	-	-	-
Impuesto sobre la renta	-	-	-	-
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	-	-	-	-

### Modelo de análisis vertical del balance general

Empresa: \_\_\_\_\_

Modelo de análisis vertical de balance general

Al 31 de diciembre de 20\_\_\_\_ y 20\_\_\_\_

Expresados en Quetzales (Q.)

	20____	%	20____	%
<b>ACTIVO</b>				
<u>Corriente:</u>				
Efectivo y bancos				
Cuentas por cobrar				
Otras cuentas por cobrar				
Inventario				
Rentas anticipadas	_____	_____	_____	_____
Total activo corriente	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -
<u>No corriente:</u>				
Construcciones, mobiliario y equipo	_____	_____	_____	_____
Total activo no corriente	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	_____ -	<b>100%</b>	_____ -	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>				
<u>Corriente:</u>				
Cuentas por pagar comerciales				
Otras cuentas por pagar	_____	_____	_____	_____
Total pasivo corriente	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -
<u>No corriente:</u>				
Acreedores				
Préstamo bancario a largo plazo	_____	_____	_____	_____
Total pasivo no corriente	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	_____ -	_____ -	_____ -	_____ -
<b>PATRIMONIO</b>				

### Modelo de análisis vertical del estado de resultados

<b>Empresa: _____</b> <b>Modelo de análisis vertical de estado de resultados</b> <b>Por los años terminados el 31 de diciembre de 20____ y 20____</b> <b>Expresados en Quetzales (Q.)</b>				
	20____	%	20____	%
Ventas netas		100%		100%
Costos de ventas	_____	_____	_____	_____
<b>Utilidad Bruta</b>	-	-	-	-
<u>Operación:</u>				
Gastos de operación				
<u>Financieros:</u>				
Otros gastos				
Otros ingresos	_____	_____	_____	_____
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	-	-	-	-
Impuesto sobre la renta	_____	_____	_____	_____
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	=====	=====	=====	=====

### 3.3. Modelo de razones financieras de rentabilidad

Con base a los estados financieros obtenidos, se proceder a realizar la determinación y análisis de razones financieras de rentabilidad, vaciando las cifras contables en cada uno de los apartados del modelo de razón financiera presentada a continuación:

#### Razones de rentabilidad

<u>Margen de utilidad bruta</u>	<u>20__</u>	<u>20__</u>	<u>Variación</u>
$\frac{\text{Ventas} - \text{costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{xx}{xx} = xx\%$		$\frac{xx}{xx} = xx\%$	<b>xx%</b>

La razón financiera del margen de utilidad bruta mide la capacidad de la empresa para controlar los costos asociados a las ventas, así como también, refleja los incrementos en los precios de venta y la misma puede proporcionar cambios en las condiciones comerciales.

<u>Margen EBIT</u>	<u>20__</u>	<u>20__</u>	<u>Variación</u>
$\frac{\text{Utilidad después de impuesto + gasto de intereses + impuesto a la utilidad}}{\text{Ventas}} = \frac{xx}{xx} = xx\%$		$\frac{xx}{xx} = xx\%$	<b>xx%</b>

La razón financiera de margen EBIT mide la capacidad de la empresa para generar utilidades o rentabilidad antes de considerar el pago de intereses por financiamiento bancario y por el pago de impuestos.

<u>Margen EBITDA</u>	<u>20__</u>	<u>20__</u>	<u>Variación</u>
$\frac{\text{Utilidad después de impuesto + gasto de intereses + impuesto a la utilidad + depreciaciones + amortizaciones}}{\text{Ventas}} = \frac{xx}{xx} = xx\%$		$\frac{xx}{xx} = xx\%$	<b>xx%</b>

La razón financiera de margen EBITDA mide la capacidad de la empresa para generar utilidades o rentabilidad antes de considerar el pago de intereses por financiamiento bancario, pago de impuestos y aplicación de depreciaciones y amortizaciones. Este margen proporciona la capacidad de la empresa en generar utilidades o beneficios considerando solamente sus operaciones productivas, la esencia del negocio de la empresa.

<u>Margen de utilidad neta</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>Variación</u>
--------------------------------	-----------	-----------	------------------

Utilidad después de impuesto	=	$\frac{xx}{xx}$	=	<b>xx%</b>		
Ventas					$\frac{xx}{xx}$	<b>xx%</b>

El margen de utilidad neta determina la rentabilidad que generó la empresa, la misma proporciona el resultado final de las operaciones ejecutadas por la compañía, proporciona el margen de utilidad o rentabilidad disponible para el propietario de la empresa derivado de las operaciones.

<u>Rendimientos sobre los activos</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>Variación</u>
---------------------------------------	-----------	-----------	------------------

Utilidad después de impuesto	=	$\frac{xx}{xx}$	=	<b>xx%</b>		
Total activos					$\frac{xx}{xx}$	<b>xx%</b>

La razón financiera del rendimiento sobre los activos mide las utilidades generadas o ganadas con relación al nivel de inversión en los activos totales, proporciona la eficiencia de la empresa para administrar los activos y generar utilidades o rentabilidad.

### 3.4. Modelo de razones financieras de liquidez

Con base a los estados financieros obtenidos, se proceder a realizar la determinación y análisis de razones financieras de liquidez, vaciando las cifras contables en cada uno de los apartados del modelo de razón financiera presentada a continuación:

### Razones de liquidez

<u>Razón corriente</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>Variación</u>
$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{xx}{xx} = \mathbf{xx}$	$\frac{xx}{xx} = \mathbf{xx}$	$\frac{xx}{xx} = \mathbf{xx}$	<b>xx</b>

La razón circulante es una medición de liquidez a corto plazo, esta mide la capacidad de la empresa para cumplir con los pasivos y obligaciones a corto plazo contraídos. Una medida óptima de esta razón financiera es determinar una razón superior a > 2, la razón corriente es aceptable si es > 1 pero < 2 y una razón corriente es desfavorable si es < 1.

<u>Razón rápida</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>Variación</u>
$\frac{\text{Activo circulante - inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{xx}{xx} = \mathbf{xx}$	$\frac{xx}{xx} = \mathbf{xx}$	$\frac{xx}{xx} = \mathbf{xx}$	<b>xx</b>

La razón rápida o ácida es una medición de liquidez a corto plazo que solamente incluye los activos de fácil realización (exclusión de inventario), esta mide la capacidad líquida inmediata de la empresa para cumplir con los pasivos y obligaciones a corto plazo contraídos. Una medida óptima de esta razón financiera es determinar una razón superior a > 2, la razón rápida o ácida es aceptable si es > 1 pero < 2 y una razón rápida o ácida es desfavorable si es < 1.

<u>Razón de efectivo</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>Variación</u>
$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{xx}{xx} = \mathbf{xx}$	$\frac{xx}{xx} = \mathbf{xx}$	$\frac{xx}{xx} = \mathbf{xx}$	<b>xx</b>

La razón de efectivo mide la capacidad y alcance de la empresa para poder liquidar rápidamente sus activos y cubrir pasivo y obligaciones a corto plazo. Una medida óptima de esta razón financiera es determinar una razón superior a >2, la razón de efectivo es aceptable si es > 1 pero < 2 y una razón de efectivo es desfavorable si es < 1.

<u>Índice de capital de trabajo</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>Variación</u>
$\frac{\text{Activo Circulante - pasivo circulante}}{\text{Total activo}} = \frac{xx}{xx} = \mathbf{xx\%}$	$\frac{xx}{xx} = \mathbf{xx\%}$	$\frac{xx}{xx} = \mathbf{xx\%}$	<b>xx%</b>

El índice de capital de trabajo determina y mide la capacidad que posee una empresa en sus activos líquidos disponibles para poder sufragar y realizar negocios relacionados con el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.

### 3.5. Modelo de razones financieras de rendimiento

Con base a los estados financieros obtenidos, se proceder a realizar la determinación y análisis de razones financieras de rendimiento, vaciando las cifras contables en cada uno de los apartados del modelo de razón financiera presentada a continuación:

#### Razones de endeudamiento

<u>Índice de endeudamiento</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>Variación</u>
$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}} = \frac{xx}{xx} = xx\%$			

El índice de endeudamiento muestra la proporción de los activos de la empresa que son financiados con obligaciones a favor de terceros. El índice de endeudamiento determina la exposición que posee la empresa con relación a las obligaciones con terceros.

<u>Razón de cargos de interés fijo</u>	<u>20</u>	<u>20</u>	<u>Variación</u>
$\frac{\text{ganancia antes de intereses e impuesto}}{\text{Intereses}} = \frac{xx}{xx} = xx$			

La razón de cargo de interés fijo determina el número de veces en que el gasto por intereses de financiamiento es cubierto por la ganancia operativa, como medición de liquidez para cubrir las obligaciones contraídas.

### 3.6. Presupuesto base

Obtener el presupuesto base de la empresa o los datos de referencia para la determinación del presupuesto de la compañía.

#### Ejemplo de presupuesto base

<b>Empresa Pollo Asadito, S.A.</b>		
<b>Presupuesto - ejecutado</b>		
<b>Año 2019</b>		
<b>Cifras expresadas en quetzales Q.</b>		
	<b>Presupuesto</b>	<b>Ejecutado</b>
<b>Ventas</b>		
Unidades de pollos vendidos	5,700	5,325
Precio por unidad	61.75	61.75
	<b>351,975</b>	<b>328,819</b>
<b><u>Menos:</u></b>		
Margen de costo de ventas	55%	63%
Costo de ventas por unidad	33.96	39.02
Costo de ventas	193,586	207,808
<b>Ganancia bruta</b>	<b>158,389</b>	<b>121,011</b>
<b>% de ganancia bruta</b>	<b>45%</b>	<b>37%</b>
<b><u>Menos:</u></b>		
<b>Gastos de operación</b>	<b>138,425</b>	<b>130,237</b>
Renta	40,000	44,100
Luz	9,875	10,500
Agua	1,200	1,620
Basura	600	600
Telefono	1,750	1,740
Gastos varios	5,000	4,500
Gastos propietario	80,000	67,177
<b>Ganancia operativa</b>	<b>19,964</b>	<b>(9,226)</b>
<b>% de ganancia operativa</b>	<b>6%</b>	<b>(3%)</b>
<b><u>Más (menos):</u></b>		
<b>Gastos e ingresos financieros</b>		
Intereses bancarios	(1,700)	(1,064)
Cambios de clientes	-	53
<b>Ganancia antes de Impuestos</b>	<b>18,264</b>	<b>(10,237)</b>
<b>% de ganancia antes de impuesto</b>	<b>5%</b>	<b>(3%)</b>
Impuesto sobre la renta	4,566	-
% de impuesto sobre la renta	25%	0%
<b>Ganancia neta</b>	<b>13,698</b>	<b>(10,237)</b>
<b>% ganancia neta</b>	<b>4%</b>	<b>(3%)</b>



### 3.8. Modelo de ejecución presupuestal proyectado - real

Con base al presupuesto base y al modelo de presupuesto mensual, proceder a la ejecución presupuestal de los rubros proyectados. Así como también, se ingresan las ejecuciones reales de cada una de las actividades para realizar el comparativo de cifras.

Empresa: \_\_\_\_\_  
 Modelo de ejecución presupuestal proyectado - real  
 Corrspondiente al periodo 20 \_\_\_\_  
 Cifras expresadas en quetzales (Q.)

	20			
	Proyectado	Real	Variación absoluta	Variación relativa
<b>Integración de ventas</b>				
Unidades de pollos vendidos				
Precio por unidad				
<b>Ventas</b>	-	-	-	-
<b><u>Menos:</u></b>				
Margen de costo de ventas				
Costo de ventas por unidad				
Costo de ventas				
<b>Ganancia bruta</b>	-	-	-	-
<b>% de ganancia bruta</b>	-	-	-	-
<b><u>Menos:</u></b>				
<b>Gastos de operación</b>	-	-	-	-
Renta				
Luz				
Agua				
Basura				
Telefono				
Gastos varios				
Gastos propietario				
<b>Ganancia operativa</b>	-	-	-	-
<b>% de ganancia operativa</b>	-	-	-	-

<b><u>Más (menos):</u></b>				
<b>Gastos e ingresos financieros</b>				
Intereses bancarios				
Cambios de clientes				
<b>Ganancia antes de Impuestos</b>	-	-	-	-
<b>% de ganancia antes de impuesto</b>	-	-	-	-
Impuesto sobre la renta				
% de impuesto sobre la renta				
<b>Ganancia neta</b>	-	-	-	-
<b>% ganancia neta</b>	-	-	-	-

### 3.9. Modelo de hoja técnica de costo

Con base a los datos de notas de apuntes o a hoja de acumulación de costos, proceder a realizar el vaciado de los datos en el modelo de hoja técnica de costo.

Empresa: \_\_\_\_\_

Modelo de hoja técnica de costos 20 \_\_\_\_\_

Elaboración de: \_\_\_\_\_

Cifras expresadas en quetzales (Q.)

Descripción	Unidad de medida	Cantidad de Materia Prima	Costo unidad de medida	Costo total
<b>Materia prima:</b>				
<b>Mano de Obra:</b>				
<b>Gastos de fabricación:</b>				
Costo de elaboración de: _____				

### 3.10. Modelo de hoja técnica de precio de venta

Con base a los datos de notas de apuntes o a hoja de determinación de precios de venta, proceder a realizar el vaciado de los datos en el modelo de hoja técnica de precio de venta.

<b>Empresa:</b> _____		
<b>Modelo de hoja técnica de precio de venta</b>		
<b>Venta de:</b> _____		
<b>Cifras expresadas en quetzales (Q.)</b>		
<b>Factores considerados para determinación precio de ventas</b>		
	<b>Si</b>	<b>No</b>
1.- Estudia los precios de venta en el mercado de pollos asados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Si</b>	<b>No</b>
2.- Estudia los precios de venta dispuesto a pagar por clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Si</b>	<b>No</b>
3.- Estudia los precios de venta de productos similares o equivalentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Si</b>	<b>No</b>
4.- Estudia la capacidad y facilidad de pago por los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Si</b>	<b>No</b>
5.- El precio de venta es en función del margen de costo de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Si</b>	<b>No</b>
6.- El precio de venta es en función del margen de utilidad bruta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Determinación el modelo de determinación de precios de venta:		
$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo variable}}{(1 - \% \text{ margen deseado})} = \frac{xx}{(1 - xx\%)} = \frac{xx}{xx\%} = xx$		

### 3.11. Flujo de efectivo base

Obtener el flujo de efectivo base de la empresa o los datos de referencia para la determinación del flujo de efectivo de la compañía.

**Empresa Pollo Asadito, S.A.**  
**Flujos de efectivo proyectados - reales**  
**Año 2019**  
**cifras expresadas en quetzales Q.**

	Proyectados	Reales	Variación
<b><u>Flujo de efectivo Inversión inicial:</u></b>	-	-	-
<b><u>Ingresos de efectivo:</u></b>			
Unidades de pollos vendidos	5,700	5,325	(375)
Precio por unidad	61.75	61.75	-
<b>Total ingresos de efectivo</b>	<b>351,975</b>	<b>328,819</b>	<b>(23,156)</b>
<b><u>Egresos de efectivo:</u></b>			
Compra de materias primas e insumos	193,586	207,808	14,222
Renta	40,000	44,100	4,100
Luz	9,875	10,500	625
Agua	1,200	1,620	420
Basura	600	600	-
Telefono	1,750	1,740	(10)
Gastos varios	5,000	4,500	(500)
Gastos propietario	80,000	67,177	(12,823)
<b>Total egresos de efectivo</b>	<b>332,011</b>	<b>338,045</b>	<b>6,034</b>
Impuesto sobre la renta	4,566	-	(4,566)
<b>Flujo de efectivo operativo</b>	<b>15,398</b>	<b>(9,226)</b>	<b>(24,624)</b>
<b><u>Otros ingresos de efectivo:</u></b>			
Préstamo bancario	-	-	-
Acreedores	2,500	3,637	1,137
Otros	125	125	-
<b>Total otros ingresos de efectivo</b>	<b>2,625</b>	<b>3,762</b>	<b>1,137</b>
<b><u>Otros egresos de efectivo:</u></b>			
Compra activos fijos	500	275	(225)
Pagos a capital préstamo	4,136	4,136	-
Intereses sobre préstamos	1,700	1,064	(636)
<b>Total otros egresos de efectivo</b>	<b>6,336</b>	<b>5,475</b>	<b>(861)</b>
<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>11,687</b>	<b>(10,939)</b>	<b>(22,626)</b>
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	<b>30,042</b>	<b>18,459</b>	<b>(11,583)</b>
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>41,729</b>	<b>7,520</b>	<b>(34,209)</b>



### 3.13. Modelo comparativo flujos de efectivo históricos - ejecutados

Con base a los datos del modelo de flujos de efectivo presupuestado proceder a realizar el vaciado de los datos en el modelo comparativo de flujos de efectivo históricos – ejecutados – proyectados.

Empresa: \_\_\_\_\_

Modelo comparativo de flujos de efectivo históricos - ejecutados

Correspondiente al periodo 20\_\_ Y 20\_\_

cifras expresadas en quetzales Q.

	Histórico	20__ Ejecutado	Variación	20__ Proyectado
<b><u>Flujo de efectivo Inversión inicial:</u></b>				
<b><u>Ingresos de efectivo:</u></b>				
Unidades de pollos vendidos				
Precio por unidad				
<b>Total ingresos de efectivo</b>	-	-	-	-
<b><u>Egresos de efectivo:</u></b>				
Compra de materias primas e insumos				
Renta				
Luz				
Agua				
Basura				
Telefono				
Gastos varios				
Gastos propietario				
<b>Total egresos de efectivo</b>	-	-	-	-
Impuesto sobre la renta				
<b>Flujo de efectivo operativo</b>	-	-	-	-
<b><u>Otros ingresos de efectivo:</u></b>				
Préstamo bancario				
Acreeedores				
Otros				
<b>Total otros ingresos de efectivo</b>	-	-	-	-
<b><u>Otros egresos de efectivo:</u></b>				
Compra activos fijos				
Pagos a capital préstamo				
Intereses sobre préstamos				
<b>Total otros egresos de efectivo</b>	-	-	-	-
<b>Flujo de efectivo neto</b>	-	-	-	-
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	-	-	-	-
<b>Saldo final de efectivo</b>	-	-	-	-

### 3.14. Cotización de préstamo bancario base

Obtener las cotizaciones de préstamos bancarios que recibió la empresa o los datos de referencia para la contratación de préstamos bancarios.

<b>Cotización préstamo bancario Mypymes</b>					
<b>Banco del Continente, S.A.</b>					
<b>año 2018</b>					
Moneda	Quetzales				
Monto	Solicitado	12,500.00			
No.	Capital	Interés	Cuota a pagar	Saldo	
1	562.55	302.08	864.63	11,937.45	
2	576.14	288.49	864.63	11,361.31	
3	590.07	274.56	864.63	10,771.24	
4	604.33	260.31	864.63	10,166.92	
5	618.93	245.7	864.63	9,547.99	
6	633.89	230.74	864.63	8,914.10	
7	649.21	215.42	864.63	8,264.89	
8	664.9	199.73	864.63	7,600.00	
9	680.96	183.67	864.63	6,919.03	
10	697.42	167.21	864.63	6,221.61	
11	714.28	150.36	864.63	5,507.33	
12	731.54	133.09	864.63	4,775.80	
13	749.22	115.42	864.63	4,026.58	
14	767.32	97.31	864.63	3,259.26	
15	785.87	78.77	864.63	2,473.39	
16	804.86	59.77	864.63	1,668.54	
17	824.31	40.32	864.63	844.23	
18	844.23	20.4	864.63	0	

### 3.15. Modelo de análisis de sensibilidad de préstamos bancarios

Con base a los datos de las cotizaciones de préstamos bancarios, proceder a realizar el vaciado de los datos en el modelo de sensibilidad de préstamos bancarios determinado.

<b>Empresa:</b> _____			
<b>Modelo de análisis de sensibilidad de préstamos bancarios</b>			
<b>Periodo 20</b> _____			
<b>Cifras expresadas en Quetzales (Q.)</b>			
	<b>20</b> _____	<b>20</b> _____	<b>20</b> _____
<b>Banco:</b>			
<b>Monto o principal</b>			
Tasa de interés anual variable	xx%	xx%	xx%
Comisión de desembolso	x%	x%	x%
Gastos de escrituración			
Plazo del préstamo	x año (s)	x año (s)	x año (s)
<b>Valoración del préstamo</b>			
Tasa de Interés anual			
Comisión de desembolso			
Gastos de escrituración			
<b>Total préstamo</b>	-	-	-
<b>Flujo de fondos (total préstamo Negativo)</b>	-	-	-
<b>Análisis de sensibilidad de préstamos por banco</b>			
<b>Tasa de corte:</b>	XX%		
<b>Resultado por banco</b>	<b>Banco:</b>	<b>Banco:</b>	<b>Banco:</b>
<b>Valor actual neto</b>	-	-	-

### 3.16. Presentación y uso de modelo de administración financiera

Posterior al vaciado de la información en el formato Excel que contiene el modelo de las herramientas y estudios básicos de administración financiera, se analizan e interpretan los resultados obtenidos.

\*\*\*\*\*

**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Título</b>	<b>Página</b>
Cuadro No. 1.1 Investigaciones previas del tema objeto de investigación	4
Cuadro No. 2.1 Clasificación de la empresa por tamaño en Guatemala	8
Cuadro No. 2.2. Ámbitos y disciplinas de la administración financiera	11
Cuadro No. 4.1 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de hoja técnica del costo de producción para la elaboración de un pollo asado con acompañamientos, Año 2019	86
Cuadro No. 4.2 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de hoja técnica del costo de producción para la elaboración de un pollo asado con acompañamientos, Año 2018	88
Cuadro No. 4.3 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de hoja técnica del precio de venta de un pollo asado con acompañamientos, Año 2018	91
Cuadro No. 4.4 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis de sensibilidad de préstamos bancarios, Año 2018, 2019 y 2020	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Título	Página
Tabla No.4.1 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis horizontal del balance general – activo, Al 31 de diciembre 2019 y 2018	43
Tabla No. 4.2 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis horizontal del balance general – pasivo y patrimonio, Al 31 de diciembre 2019 y 2018	45
Tabla No. 4.3 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., modelo de análisis horizontal del estado de resultados, Años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018	47
Tabla No. 4.4 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., modelo de análisis vertical del balance general – activo, Al 31 de diciembre de 2019 y 2018	50
Tabla No. 4.5 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis vertical del balance general – pasivo y patrimonio, Al 31 de diciembre de 2019 y 2018	52
Tabla No. 4.6 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis vertical del estado de resultados, Años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018	54
Tabla No. 4.7 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera del margen de utilidad bruta, Año 2019 y 2018	57
Tabla No. 4.8 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera del Margen EBIT, Años 2019 y 2018	58

<b>Título</b>	<b>Página</b>
Tabla No. 4.9 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera del Margen EBITDA, Años 2019 y 2018	59
Tabla No. 4.10 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera del margen de utilidad neta, Años 2019 y 2018	60
Tabla No. 4.11 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera del rendimiento sobre los activos, Años 2019 y 2018	61
Tabla No. 4.12 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera corriente, Años 2019 y 2018	63
Tabla No. 4.13 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera rápida o ácida, Años 2019 y 2018	64
Tabla No. 4.14 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera de efectivo, Años 2019 y 2018	65
Tabla No. 4.15 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera de índice de capital de trabajo, Años 2019 y 2018	66
Tabla No. 4.16 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera de índice de endeudamiento, Años 2019 y 2018	68
Tabla No. 4.17 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de razón financiera de cargo de interés fijo, Años 2019 y 2018	69

<b>Título</b>	<b>Página</b>
Tabla No. 4.18 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de presupuestos, Años 2019	71
Tabla No. 4.19 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de presupuestos, Año 2018	73
Tabla No. 4.20 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis de ejecución presupuestal proyectado – real, Año 2019	75
Tabla No. 4.21 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de análisis de ejecución presupuestal proyectado – real, Año 2018	79
Tabla No. 4.22 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de flujos de efectivo presupuestados, Año 2018	95
Tabla No. 4.23 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo de flujos de efectivo presupuestados, Año 2019	97
Tabla No. 4.24 Municipio de Sanarate, Departamento de El Progreso, Empresa Pollo Asadito, S.A., Modelo comparativo de flujos de efectivo históricos, Año 2018 y 2019	99