

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



**IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA ELABORACIÓN DE  
UN PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
CALZADO, ROPA Y ACCESORIOS PARA DAMA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**LICDA. HELGA ANALY OLIVET FRIELY**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021**

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



**“IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO, ROPA Y ACCESORIOS PARA DAMA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

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 SEPTIMO 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.

**DOCENTE: Dr. Héctor Alfonso Pineda**



**AUTOR: Licda. Helga Analy Olivet Friely**  
**Guatemala, septiembre de 2021**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
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 LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO  
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramirez

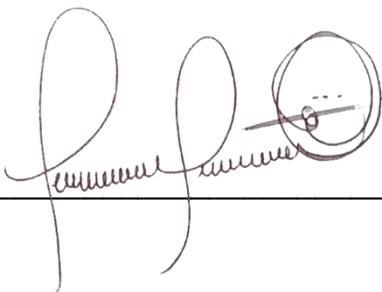
Evaluador: MSc. Luis Fernando Monterroso Santos

Evaluador: MSc. Luis Alfonoso Cardona Boteo

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **HELGA ANALY OLIVET FRIELY**, con número de carné: **200712544**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

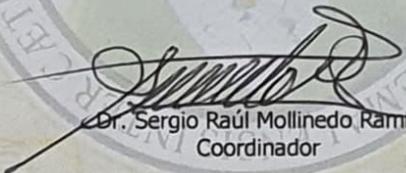
Autor:  \_\_\_\_\_

**ACTA No. MAF-B-006-2021**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 3 de Octubre de 2,021, a las 11:00 horas para practicar el EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II de la Licenciada Helga Analy Olivet Friely, carné No. 200712544, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación 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 del Trabajo Profesional de Graduación presentado por la sustentante, denominado IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO, ROPA Y ACCESORIOS PARA DAMA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue Aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que la sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 4 al 8 de Octubre 2021.

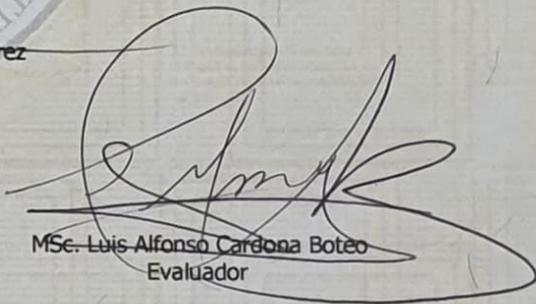
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 3 días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.



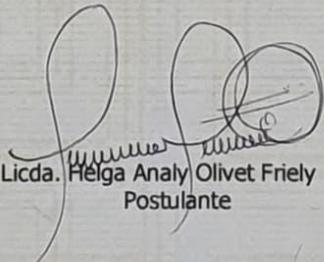
Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Coordinador



MSc. Luis Fernando Monterroso Santos  
Evaluador



MSc. Luis Alfonso Carbone Boteo  
Evaluador



Licda. Helga Analy Olivet Friely  
Postulante



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

## **ADENDUM**

El Infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora Certifica que la sustentante Helga Analy Olivet Friely Carné 200712544 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna dentro del plazo estipulado.

Guatemala 13 de Octubre de 2,021.

(F)

  
Ph.D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Coordinador de Terna Evaluadora.

## AGRADECIMIENTOS

A lo largo del camino desarrollamos sueños que con el paso del tiempo se van convirtiendo en metas las cuales tienen su tiempo y espacio, no antes ni después, sino en el tiempo perfecto, el tiempo de Dios. Dedico el presente abajo profesional de graduación:

- A Dios:** y a la Virgen María, por ser mi guía y mi fortaleza, por acompañar mis pasos cada día de mi vida.
- A mi Madre:** Patricia Olivet Friely, por darme el apoyo y soporte durante toda mi vida, por ser un ejemplo de mujer y madre.
- A mis hermanas:** María José y Dulce María para que este ciclo que termino sea ejemplo para ellas.
- A mi esposo:** John Sosa, por ser mi compañero de vida, mi inspiración y porque de su mano hemos alcanzado infinidad de metas, esta es una de ellas, te amo con todo mi corazón.
- A mi hijo:** Juan David, porque me acompañó en este proceso cada día de su corta vida, entendió en todo momento que las metas requieren sacrificio y siempre estuvo dispuesto a permanecer a nuestro lado en una clase, en un examen, en una exposición, porque nos enseñó a luchar en todo momento, este triunfo es para ti mi amor.
- A mi familia:** Tía Wanda, a mis primas Nadia y Wanda y mis sobrinos.
- A mi suegra:** Doña Rosita y cuñados por aceptarme como familia y compartir conmigo este triunfo.
- A mis amigos:** de vida, a mis compañeros de universidad y a los gallos; John, Ariel, Luis Eduardo, Lucky y Luis Alberto por demostrarme que trabajando juntos todo se puede alcanzar.
- A mi Alma Mater:** Universidad de San Carlos de Guatemala por acogerme durante mis años de estudio y llenarme de conocimiento.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iii
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	5
1.1. Antecedentes del tema objeto de estudio.....	5
1.2. Antecedentes de la empresa objeto de estudio.....	6
1.3. Antecedentes del problema de investigación.....	7
1.4. Antecedentes de investigación similares al tema o problema.....	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
2.1. Análisis de estados financieros .....	10
2.1.1. Definición de estados financieros .....	10
2.1.2. Objetivos de los estados financieros .....	11
2.1.3. Estados financieros según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) .....	12
2.1.4. Tipos de reportes financieros: estados financieros.....	12
2.1.4.1. Estado de Situación Financiera.....	12
2.1.4.2. Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias .....	13
2.1.5. Análisis de los estados financieros.....	13
2.1.5.1. Análisis vertical de los estados financieros. ....	13
2.1.6. Análisis horizontal de los estados financieros.....	14
2.2. Análisis de Mercado.....	14
2.2.1. El mercado.....	15
2.2.2. La demanda.....	15
2.2.3. Estimación de la demanda .....	15
2.2.3.1. Patrones de demanda.....	16
2.2.3.2. Modelo para la estimación de la demanda.....	17
2.3. El presupuesto en una empresa comercial .....	17
2.3.1. Definición de presupuesto.....	18
2.3.2. Objetivos de los presupuestos .....	18
2.3.3. Ventajas y limitaciones del presupuesto.....	18
2.3.4. Clasificación de los presupuestos.....	20

2.3.5.	Organización del trabajo presupuestal.....	21
2.3.6.	Etapas de la preparación del presupuesto .....	21
2.3.6.1.	Primera etapa: Preiniciación .....	22
2.3.6.2.	Segunda etapa: Elaboración del presupuesto .....	22
2.3.6.3.	Tercera etapa: Ejecución.....	23
2.3.6.4.	Cuarta etapa: Control.....	24
2.3.6.5.	Quinta etapa: Evaluación .....	25
2.3.7.	El presupuesto de ventas.....	25
2.3.7.1.	Desarrollo de un plan integral de ventas .....	27
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.</b>	<b>Definición del problema.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.</b>	<b>Delimitación del problema .....</b>	<b>29</b>
3.2.1.	Unidad de análisis .....	29
3.2.2.	Período a investigar .....	29
3.2.3.	Ámbito geográfico.....	29
<b>3.3.</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>29</b>
3.3.1.	Objetivo General.....	30
3.3.2.	Específicos .....	30
<b>3.4.</b>	<b>Justificación.....</b>	<b>30</b>
<b>3.5.</b>	<b>Métodos .....</b>	<b>31</b>
<b>3.6.</b>	<b>Técnicas de investigación aplicadas .....</b>	<b>31</b>
3.6.1.	Técnicas de investigación documental.....	32
3.6.2.	Técnicas de investigación de campo.....	32
<b>4.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.</b>	<b>Análisis de Estados Financieros.....</b>	<b>34</b>
4.1.1.	Análisis horizontal .....	34
4.1.2.	Análisis Vertical .....	51
<b>4.2.</b>	<b>Análisis del punto de equilibrio.....</b>	<b>63</b>
4.2.1.	Análisis del punto de equilibrio en quetzales.....	64
4.2.2.	Análisis del punto de equilibrio en unidades .....	66
4.2.3.	Análisis del punto de equilibrio por segmento de productos .....	67
<b>4.3.</b>	<b>Herramienta financiera para el establecimiento de un presupuesto de ventas .....</b>	<b>69</b>
4.3.1.	Tablero Frontal.....	69

4.3.2.	Estados Financieros Históricos .....	70
4.3.3.	Estados Financieros año base .....	71
4.3.4.	Análisis Horizontal de los Estados Financieros .....	71
4.3.5.	Análisis Vertical de los Estados Financieros.....	71
4.3.6.	Análisis de Ratios Financieros .....	71
4.3.7.	Cálculo del Punto de Equilibrio.....	73
4.3.8.	Proyecciones bajo el método de Regresión lineal y Pronósticos. ....	73
4.3.9.	Estados Financieros Proyectados .....	75
4.3.10.	Estados Financieros Ajustados .....	75
4.3.11.	Amortización del Préstamo Bancario .....	76
4.3.12.	Presupuesto de Ventas .....	76
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	80
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	80
	<b>ANEXOS</b> .....	84
	<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	107
	<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	107

## RESUMEN

Hoy en día los propietarios y gerentes de negocios requieren tener información financiera actualizada para poder tomar decisiones correspondientes a la administración de su negocio, principalmente cuando estas decisiones recaen en los ingresos y el manejo de los egresos.

El problema de investigación financiero de la empresa objeto de estudio, se refiere a la carencia de un análisis financiero para la implementación de un adecuado presupuesto de ventas que le permita a la empresa el establecimiento de metas comerciales claras.

La metodología utilizada se basa en el método científico en sus tres fases; indagatoria, demostrativa y expositiva. Se aplicaron las técnicas de investigación documental como libros, páginas web, investigaciones previas y análisis de información histórica brindada por la empresa. Dentro de las técnicas de investigación de campo se utilizaron; la observación directa, entrevistas, aplicación de métodos estadísticos, escenarios y simulaciones de información.

El presente trabajo de graduación pretende ser un aporte para que los administradores de la empresa distribuidora de calzado, ropa y accesorios en la ciudad de Guatemala adquieran una base que les permita conocer la situación financiera actual de la empresa, así como la forma de mejorar los resultados de la empresa mediante el diseño de un Modelo de Presupuesto de ventas. Los resultados principales obtenidos en los análisis financieros realizados se centraron que la empresa se encuentra en crecimiento en sus ingresos, teniendo el mayor impacto durante el año 2018, en el cual se integraron los productos de ropa y accesorios, sin embargo los gastos de la empresa han presentado una proporción significativa para la empresa teniendo una participación de más del 50% lo cual afecta directamente el EBITDA y sus utilidades netas. El punto de equilibrio se determinó en 2,927 unidades, las cuales se desglosan de la siguiente manera; 1,756 unidades para calzado, 732 unidades para ropa y 439 unidades para accesorios, respectivamente lo que alcanza un valor monetario total de Q.877,960.72 y se desglosa de la siguiente manera; Q.526,776 para calzado, Q.219,490 para ropa y Q.131,694 para accesorios. Finalmente se entrega una herramienta automatizada para el análisis

financiero de la empresa y la aplicación de un presupuesto de ventas mensual. Esta herramienta explica a detalle y cada una de las secciones que la integran para que el usuario final pueda utilizar el presente trabajo de graduación como una guía.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación, Tiene como objetivo analizar a través de los estados financieros la situación actual en la que se encuentra la empresa, proyectando condiciones y resultados financieros a un año para determinar un presupuesto de ventas viable.

El presupuesto de ventas es la base de todas las decisiones comerciales y financieras de una empresa, dicho en otras palabras, es un cronograma con estimaciones financieras que sirve para medir el potencial de ventas y la toma de decisiones de una compañía. La importancia de contar con un presupuesto de ventas estructurado de manera adecuada para una empresa comercial se basa principalmente en las decisiones futuras que la misma pueda tomar con relación a la proyección de sus ingresos. La ausencia de una estimación de ingresos puede llevar a cualquier compañía a la ejecución inadecuada del dinero.

El presupuesto como herramienta estratégica se formula, tomando en cuenta las premisas particulares del sector de distribución y comercialización para sustentar los objetivos comunes, existiendo una relación estrecha de los sistemas de información integral, con la participación de los colaboradores a través de los procesos en su formulación, ejecución y control.

Este estudio permitirá desarrollar un presupuesto de ventas a través de un análisis financiero que medirá la capacidad comercial en el mercado local de una empresa comercializadora de calzado, ropa y accesorios en la ciudad de Guatemala.

El capítulo uno nos muestra los antecedentes que tienen como objetivo ofrecer un acercamiento a la experiencia adquirida en estudios previos que le den soporte al tema de estudio, así como conocer la historia de la unidad de análisis.

El capítulo dos está conformado por el marco teórico que soporta los conceptos y definiciones que permitirán el entendimiento de lo que conforma esta investigación.

En el capítulo tres se proporciona la metodología a utilizar, se define y delimita el problema de estudio, así como la unidad de análisis, periodo a investigar y su ámbito geográfico. Este capítulo enmarca también los objetivos de la investigación.

El capítulo cuatro se discuten los resultados de los hallazgos encontrados así como las propuestas presentadas a la empresa como lo son; el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, el análisis del punto de equilibrio tanto monetaria, como en unidades y la composición de la segmentación de productos y finalmente la herramienta que será de utilidad para poder realizar las proyecciones necesarias para la construcción del presupuesto de ventas anual para la empresa.

Finalmente el capítulo cinco y seis está compuesto por las conclusiones obtenidas de la discusión de resultados y las recomendaciones planteadas a la empresa.

Expuesto lo anterior, a continuación, se presentan antecedentes de investigaciones realizadas que sustentarán la presente investigación.

## **1. ANTECEDENTES**

La presente investigación titulada; Implementación de herramienta financiera para la elaboración de un presupuesto de ventas en una empresa comercializadora de calzado ropa y accesorios para dama en la ciudad de Guatemala, posibilitará el establecimiento de lineamientos necesarios para la elaboración de un presupuesto financiero de ventas para la empresa objeto de estudio. El presente apartado, tiene como objeto ofrecer un acercamiento a la experiencia adquirida en estudios previos que le den soporte al tema de estudio, así como conocer la historia de la unidad de análisis. A continuación, se presentan los antecedentes de la investigación.

### **1.1. Antecedentes del tema objeto de estudio**

El presupuesto es una herramienta de gran importancia para la proyección con anticipación de datos cuantitativos y cualitativos que facultan el desarrollo humano y empresarial. El concepto de presupuesto se remonta varios siglos atrás, principalmente con objeto de supervivencia, en dónde las antiguas civilizaciones aprovechaban y aseguraban la producción de alimentos para prevenir la hambruna en tiempos de escasez. El autor Del Rio (1995) hace referencia a la historia de los presupuestos colocando como ejemplo a los egipcios y romanos; “Los egipcios estimaban los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto prevenir los períodos de escasez “mientras que por su parte los romanos también lo hacían con los pueblos que conquistaban para exigirles el tributo correspondiente”.

Sin embargo, el presupuesto como una herramienta útil de la administración para la planificación y el control, fue utilizado por primera vez en el siglo XVIII, en Inglaterra cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control. Con el transcurrir del tiempo, el presupuesto ha sido incorporado a las operaciones de varios países, en “1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, Estados Unidos lo acoge 1821”. (Burbano Ruiz & Ortiz Gómez, 1997).

Entre los años 1912 y 1925 y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podría generar la utilización del presupuesto, a consecuencia de un rápido crecimiento de la industria, fue evolucionando hasta que en 1928 se adoptó el costo estándar. En 1930, se celebró en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema y en 1948, el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programa y actividad. En 1961, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos. En 1965, el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto.

Por su parte, la creación de presupuestos que ayuden a administrar de manera eficiente las empresas y gobiernos alrededor del mundo generan una necesidad constante de su implementación. El Presupuesto de ventas representa la expresión monetaria de todas las actividades emprendidas para garantizar el contacto directo y permanente con los consumidores finales o distribuidores, entre las cuales destacan la atención al cliente y la entrega oportuna de productos.

## **1.2. Antecedentes de la empresa objeto de estudio**

La empresa objeto de estudio dio inicio a sus operaciones en el año 2015, lo que la coloca como una empresa joven en el sector, pero con gran experiencia comercial. Es una empresa 100% guatemalteca, dedicada al comercio de calzado, ropa y accesorios para damas, caballeros y niños. La presencia comercial de la empresa abarca todo el territorio guatemalteco ya que la comercialización principal de sus productos se realiza a través de internet. Su servicio orientado principalmente hacia el cliente, calidad y creatividad ha hecho de la empresa un aliado de gran reputación para los clientes finales. Las oficinas centrales de la empresa se encuentran ubicadas en la zona 1 de la ciudad de Guatemala.

La empresa fue fundada por dos jóvenes visionarios con el objetivo de crear una marca distintiva en el sector comercial de ropa y calzado en Guatemala, combinando la experiencia la empresa busca satisfacer las necesidades de moda exclusiva, así como ofrecer diseños distintivos a su mercado objetivo. Es una empresa de moda, implementa

constantemente tendencias de países europeos y americanos con el fin de ir un paso adelante en el sector.

### **1.3. Antecedentes del problema de investigación**

La empresa objeto de estudio durante los 5 años de funcionamiento, ha operado y presentado crecimiento sin tener controles que le permitan determinar el camino adecuado a seguir. El problema principal al que se enfrenta la empresa es que no cuenta con un presupuesto de ventas establecido que permita definir metas que se basen en la situación financiera actual de la empresa por ende ha presentado problemas financieros en los últimos años. El año 2019, fue un año crucial para la compañía ya que expandió la comercialización de sus productos con la creación de distintas marcas, pero la falta de controles no le ha permitido obtener los resultados deseados.

### **1.4. Antecedentes de investigación similares al tema o problema**

Los documentos de investigación consultados son investigaciones o estudios recientes, en ellos se citan datos bibliográficos correspondientes al tema objeto de estudio, se hace referencia a los autores, año de publicación, el objetivo de cada investigación y las conclusiones principales.

Dando inicio con la investigación, Pérez (2011) con el objetivo de elaborar el pronóstico de ventas, la inclusión y reconocimiento de los principales factores internos y externos que afectan las ventas del siguiente período realizó el estudio que tuvo como finalidad principal aplicar el método de factores en una empresa comercializadora de pinturas en la ciudad de Guatemala. La investigación se realizó tomando como base Estado de Situación Financiera de la empresa y el análisis de este, así como determinar la actividad principal en su forma de productos terminados, además de la comercialización de productos afines. Al finalizar el estudio el autor recomendó que las empresas comercializadoras apliquen dicho método para la elaboración de un presupuesto más certero.

Ayala (2017) realizó una investigación en Chile enfocado en un análisis microeconómico de la demanda, aplicado a empresa Farmayala S.A. Este estudio tuvo como objetivo realizar un análisis de demanda de los productos comercializados por la empresa. Eso incluyó, entregar un análisis de sensibilidad de los productos, observando también productos complementos y sustitutos, haciendo hincapié en la demanda de productos, análisis de sensibilidad, productos complementos y sustitutos en Chile para la industria farmacéutica como unidad de estudio. Como recomendación el autor sugirió la elaboración de un presupuesto de ventas, principalmente porque estudia a profundidad los factores externos que la empresa no puede controlar y la forma en la que influyen en la toma de decisiones para la ejecución presupuestal.

Por su lado, Nuñez (2017) realizó el estudio sobre el análisis de estados financieros de una importadora de productos de perfumería alternativa y productos de cuidado personal en Guatemala con la finalidad de aportar una base metódica y sistemática para que los responsables de la administración financiera puedan apoyarse en un conjunto de herramientas necesarias para realizar una gestión financiera eficiente. Ante los hallazgos encontrados el autor recomendó que la empresa debe realizar un análisis financiero al finalizar cada periodo contable, así como evaluar los índices de liquidez determinados para poder establecer mejores estrategias financieras.

Por otra parte, también en Guatemala López (2017) realizó un estudio sobre la administración presupuestaria en la industria de producción de materiales de empaque autoadhesivos flexográficos con el objetivo de verificar si con la implementación de un sistema administrativo presupuestario se puede disminuir un 10% del costo de producción en la industria de fabricación de materiales de empaque autoadhesivos flexográficos. Como resultado de la investigación se obtuvo que el alto costo de producción es uno de los principales problemas a los que se enfrenta la empresa en análisis, esto debido a la falta de un presupuesto estructurado de producción. En conclusión, el autor recomendó que las empresas más pequeñas del sector deben cumplir con las políticas presupuestarias, respetando los límites de gastos impuestos y ejecutar las metas de ahorro colocadas al inicio de cada periodo de operación.

Finalmente, el presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la región Ica, en Perú fue un estudio desarrollado por Navarro (2018) con el objetivo de determinar si el presupuesto influye en la gestión estratégica de las empresas agroindustriales de la Región Ica en la actualidad. Con los hallazgos encontrados se concluyó que; la estimación de la demanda influye positivamente en la gestión de operaciones, el riesgo de la tasa de interés si impacta en la tasa de costo de capital, el presupuesto de inversiones incide en la productividad, el financiamiento si influye en la estructura de capital y el análisis de sensibilidad si permite una evaluación económica.

En resumen, con base a los estudios previamente verificados, analizados y acotados se puede indicar que la investigación toma un amplio panorama sobre los presupuestos de ventas y todas las áreas que inciden en la realización de los mismos como: la utilización de métodos para enfocar el giro de negocio, las mediciones pertinentes para que el mismo pueda resultar eficiente y certero, las áreas que involucra, así como todos los aspectos internos y externos a nivel microeconómico y macroeconómico.

El análisis de los estados financieros le permitirá al investigador tener claridad al momento de ofrecer recomendaciones viables sobre el curso que la empresa puede tomar en base a sus ventas. El financiamiento en relación con objetivos de ventas representa de igual forma un aspecto de vital importancia ya que la empresa deberá conocer de qué forma sufragará los gastos que conllevan el incremento de la proyección de ingresos en un determinado periodo de tiempo. El presupuesto de ventas representa el más importante de los presupuestos, ya que de este se desprenden todos los demás, por lo que es considerable realizar un examen que permita conocer todos los pros y contras en el incremento o decremento de este. Los autores citados anteriormente abarcan cada uno en su área de especialización los temas antes expuestos, por lo que le permiten a esta investigación tener fundamentos válidos y de primera mano para realizar las comparaciones finales a este estudio.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de esta investigación. Se considera bibliografía de autores en cada uno de los fundamentos que servirá como aporte crítico para el desarrollo final de la presente investigación.

### **2.1. Análisis de estados financieros**

Para desarrollar el tema de estados financieros se considera al autor Chu (2007).

Los análisis de estados financieros se realizan para la facilitación de la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa, por lo tanto, define el análisis de estados financieros como:

Proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los 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 de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones. (págs. 77-82)

#### **2.1.1. Definición de estados financieros**

La información o estados financieros es el recuento de lo sucedido durante el ejercicio referente al valor económico de los ingresos, los gastos y las ganancias. A su vez, la parte explicativa detalla las razones por las cuales se alcanzaron estos resultados económicos, a continuación, se detallan quienes son los usuarios de los estados financieros y su división el tipo de información que analizan.

Los usuarios de la información financiera se pueden clasificar, para efectos de análisis, en internos y externos. Por su parte, Ochoa (2009) presenta estos dos tipos de usuarios los cuales define como:

*Usuarios internos*, son aquellos que están dentro de la empresa (administradores y accionistas mayoritarios) y tienen acceso a toda la información financiera en formas muy variadas, es decir, en diferentes reportes según sus necesidades específicas. Además, cuentan con información sobre la marcha, por lo que sus decisiones pueden ver, corregir, controlar o impulsar las operaciones durante el ejercicio.

*Usuarios externos*, por otro lado, como los inversionistas minoritarios, acreedores, proveedores, sindicatos, analistas de casas de bolsa, etcétera, se relacionan con la empresa desde afuera. Para este tipo de usuarios, la información financiera está contenida en los estados financieros básicos que reportan al final de un periodo, cuando las cosas ya han sucedido. (pág. 91)

### **2.1.2. Objetivos de los estados financieros**

El Boletín B-1, (1991, pág. 102), indica que los estados financieros son un medio de comunicar información y no un fin, ya que no buscan convencer al lector de la validez de una posición, aunado a ello, Ochoa (2009, pág. 92) en relación con los estados financieros, establece los siguientes objetivos de la información financiera:

1. Informar la situación financiera de una empresa, los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera.
2. Dado que los requerimientos de información difieren según las personas interesadas, los estados financieros deben ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario general.
3. Dado que son diversos los usuarios generales de la información, los estados financieros deben ser útiles para la toma de decisiones de inversión y crédito, para medir la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos, y evaluar el origen, las características y el rendimiento de los recursos financieros.
4. Facilitar la información de un juicio acerca del negocio para poder evaluar el trabajo de la administración.

### **2.1.3. Estados financieros según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**

La aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en la preparación y presentación de estados financieros garantizan la calidad en los resultados a obtener; de allí que, las características cualitativas de la información financiera se convierten en los principios fundamentales al momento de procesar, estructurar y presentar información financiera, por lo tanto, es necesario tener presente cada una de sus definiciones. Las características cualitativas de la información financiera se clasifican en: características fundamentales y características de mejora. (Ortiz Fajardo & Soto González , 2018, pág. 66). El propósito fundamental de las NIIF es globalizar la información financiera de las empresas, por medio de normas generales de aplicación mundial, donde se garantice la integridad, comprensión y comparación de la información financiera, con el fin de facilitar la toma de decisiones al proveedor de capitales, de igual forma, mejorar los sistemas de control minimizando el riesgo de posibles y fraudes financieros, además de facilitar los negocios internacionales a través de un lenguaje financiero único.

### **2.1.4. Tipos de reportes financieros: estados financieros**

Los estados financieros, también denominados cuentas anuales, informes financieros o estados contables, son el reflejo de la contabilidad de una empresa y muestran la estructura económica de ésta. En los estados financieros se plasman las actividades económicas que se realizan en la empresa durante un determinado período. A continuación, se presentan los dos principales estados financieros que sustentan la presente investigación.

#### **2.1.4.1. Estado de Situación Financiera**

El estado de situación financiera también conocido como balance general, es un estado que refleja la situación financiera de una empresa determinada, conformada estructuralmente por las cuentas de activo (recurso controlados que generan benéficos

económicos futuros), pasivo (obligaciones presentes de la entidad) y patrimonio o capital contable, que permitan el control de los recursos de las organizaciones, además, de reflejar la estructura financiera de la empresa, conformada por grupos de cuentas como son: el efectivo y equivalentes, instrumentos financieros en especial las cuentas por cobrar, las existencias, propiedad – planta y equipo, cuentas por pagar, capital social, resultados acumulados, entre otros. (Ortiz Fajardo & Soto González, 2018, pág. 76).

#### **2.1.4.2. Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias**

En relación con el tema, Ortiz (2011) define que, “el estado de pérdidas y ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un período de tiempo determinado, generalmente un año”. (pág. 161)

#### **2.1.5. Análisis de los estados financieros.**

Para entender el análisis de los estados financieros el autor Rodríguez (2012, pág. 132) da inicio con la comparabilidad, la cual define como:

Una característica cualitativa de la información financiera que le permite ser comparable. La base de esa herramienta es comparar lo que ha sucedido de un periodo a otro, y las comparaciones se pueden hacer sobre un mes o año. Las variaciones analizadas se pueden hacer en base a unidades monetarias o con base a porcentajes de variación.

##### **2.1.5.1. Análisis vertical de los estados financieros.**

El análisis vertical es una herramienta de análisis financiero para diagnosticar las operaciones como porcentajes integrales. Ayuda a conocer la participación interna de las partidas dentro de los estados financieros, además esta herramienta sirve de apoyo para determinar cómo han cambiado las estructuras de los activos en el Estado de Situación Financiera. (pág. 149).

### **2.1.6. Análisis horizontal de los estados financieros**

Continuando con el mismo autor, indica que este análisis es llamado también análisis de las tendencias porcentuales, y que:

Esta herramienta ayuda a entender que ha pasado a través del tiempo (meses o años), comparando las tendencias que han tenido las partidas relacionadas entre sí y que sus variaciones deben seguir un patrón ya sea en el mismo sentido o en sentido opuesto pero que una siempre dependa de la otra. (pág. 142)

### **2.2. Análisis de Mercado**

Dentro de los autores, para el desarrollo del presente tema se toma a Kotler (2001b, pág. 13), quien resalta que:

La investigación de los mercados abarca desde el marketing, entendido como el proceso de planificación y ejecución de la producción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y de organización hasta el estudio propiamente dicho del mercado, su comportamiento, así como de los consumidores y sus preferencias a la hora de adquirir un producto ofrecido por la empresa. También, hace referencia al análisis de mercado como:

Reconocer las oportunidades realizando investigaciones formales, buscando información de distintas fuentes, recabar información significativa y continua sobre el ambiente, tanto el microambiente integrado por proveedores, clientes, competidores, etc.; como por el macroambiente como las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, etc. A su vez se necesita comprender los mercados de consumidores, cómo funcionan; también debe seguir de cerca las actividades de sus competidores. La clave estriba en desarrollar y mantener un sistema de inteligencia competitiva bien concebido y actualizado.

### **2.2.1.El mercado**

Para el desarrollo del tema se analiza la importancia sobre conocer el punto de vista económico del mercado, la demanda y su estimación, patrones que definen el comportamiento de la demanda y los distintos métodos para su cálculo. Para introducir el tema iniciamos con una definición del mercado por parte de (Fischer & Espejo, 2011, pág. 146)

Desde el punto de vista de la economía, madre de la mercadotecnia, es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es ahí donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda. Para efectos de la mercadotecnia, un mercado está conformado por los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio.

### **2.2.2.La demanda**

Continuando con el autor, quien define la demanda como: “La cantidad de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado. El precio del producto se determinará por la demanda, ya que ésta constituye una serie de relaciones y cantidades” (pág. 146). A este concepto se aúna el término de ley de la demanda, el cual se refiere a las cantidades de una mercancía que los consumidores están dispuestos a comprar varían en relación inversa al movimiento de los precios; esto es, si los precios aumentan, la demanda baja y si los precios se reducen, la demanda aumenta.

### **2.2.3.Estimación de la demanda**

En el documento Formulación y Análisis Detallado de Proyectos (Organización de las Naciones Unidas, 2007), se explica la estimación de la demanda bajo el siguiente concepto:

El mercado es clave para toda inversión que se hace con la intención de generar ingresos y ganancias. La medida de la demanda para un producto o servicio será

la cantidad de personas que lo compran o hacen uso de este. Ningún proyecto destinado a la generación de ingresos puede sostenerse a sí mismo si no consigue responder a las demandas del mercado. Esto significa que, cuando se elabora un producto o se presta un servicio y se lo coloca en el mercado, el producto debe cumplir con las características que los usuarios buscan, en términos de volumen, precio, embalaje, calidad, y oferta estacional, entre otros factores. Si esto se consigue, el producto o servicio se vende y el dinero generado se emplea para continuar con las operaciones y para cubrir los costos de la inversión.

La evaluación de la demanda (existente o potencial) para un servicio o producto propuesto, debe, por lo tanto, ser el primer paso que se tome para determinar si una inversión es factible o no. A la hora de elegir un técnica o método de estimación de demanda más efectiva será necesario considerar los siguientes factores:

- El periodo
- El patrón de los datos
- El coste del pronóstico
- La exactitud deseada
- La disponibilidad de la información
- La facilidad de aprender

### **2.2.3.1. Patrones de demanda**

En el informe de Sierra (s.f.) titulado “Pronóstico de la demanda” describe cinco tipos de patrones de demanda, los cuales son:

1. Horizontal, indica la fluctuación de los datos en torno de la media constante.
2. De tendencia; es decir, el incremento o decremento sistemático de la media de la serie a través del tiempo.

3. Estacional, indica un patrón repetible de incrementos o decrementos de la demanda, dependiendo de la hora del día, la semana, mes o temporada.
4. Cíclico, hace referencia a una pauta de incrementos o decrementos graduales y menos previsibles de la demanda, los cuales se presentan en el curso de periodos de tiempo más largos (años o decenios); y
5. Aleatorio; es decir, una serie de variaciones imprevisibles de la demanda.

### **2.2.3.2. Modelo para la estimación de la demanda**

El modelo a utilizar en la presente investigación se basa en el modelo de pronósticos de la herramienta Excel. Esta función toma un rango de valores existentes y los utiliza para realizar el cálculo de un valor futuro. Esta función utiliza el método de regresión lineal simple para poder realizar el pronóstico para la cantidad de períodos necesarios a calcular.

Los modelos de regresión lineal simple establecen una relación de dependencia entre dos variables, donde la variable dependiente se encuentra en función de la variable independiente, con el objetivo de calcular los coeficientes de los parámetros de la constante o intercepto y de la pendiente, para determinar la ecuación de regresión lineal. La ecuación encontrada, sirve para estimar los valores de la variable dependiente ante posibles cambios en la variable independiente, en otras palabras, la ecuación sirve para realizar pronósticos o proyecciones (Forero Gómez & Martínez Lozano, 2020)

### **2.3. El presupuesto en una empresa comercial**

En las empresas comerciales, el conjunto de presupuestos conforma todo un órgano desde el punto de vista financiero y operacional. El presupuesto principal para las empresas comercializadoras es el presupuesto de ventas, el cual envuelve la razón de ser de éstas, sin embargo, la aplicación de todos los presupuestos a nivel organizacional permite que las empresas de cualquier ámbito sean operables. A continuación, se detallará a profundidad el tema presupuestario y todo el entorno que lo compone. (Torello, y otros, 2003, pág. 46)

### **2.3.1. Definición de presupuesto**

Tomando de referencia a Burbano, Arévalo & Sanchez (2011, pág. 8), indica que, desde el punto de vista etimológico, la palabra presupuesto proviene del francés antiguo *bougette* (bolsa, en español). Esta acepción pasó al idioma inglés con el término *budget* que se traduce al español como presupuesto.

Define el término presupuesto como la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

### **2.3.2. Objetivos de los presupuestos**

Según Del Rio (2009, págs. 13-17), los objetivos del presupuesto son:

De Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control; es decir, comprende o están en todas las etapas del Proceso Administrativo, y no como los autores sobre la materia lo presentan, ya que sólo los enmarcan en la Planeación y en el Control, pocos agregan la Dirección. Ahora para detallar cada uno de los objetivos del presupuesto, el autor Del Rio, primero cita un concepto general de la Etapa del Proceso Administrativo, para enseguida indicar el o los objetivos del presupuesto en cada etapa:

- De Previsión (reconocer lo necesario)
- De Planeación (¿qué y cómo se va a hacer?)
- De Organización (¿quién lo hará?)
- De Coordinación o Integración (que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general)
- De Dirección (guiar para que se haga)
- De Control (ver que se realice)

### **2.3.3. Ventajas y limitaciones del presupuesto**

Burbano, Arévalo y Sánchez (2011, págs. 17-18), lista las ventajas y limitantes más importantes del presupuesto de la siguiente forma:

- Ventajas
  - Determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de estos.
  - Escoge aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
  - Aplica estándares en la determinación de presupuesto (materiales, de mano de obra y costos indirectos de fabricación).
  - Pondera el valor de estas actividades.
  - Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
  - La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
  - De manera periódica, se replantean las políticas, cuando después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
  - Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
  - Se busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
  - Crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los recursos de la empresa, dado el costo de estos.
  - Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedio” y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
  - Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Limitaciones
  - La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinaron.

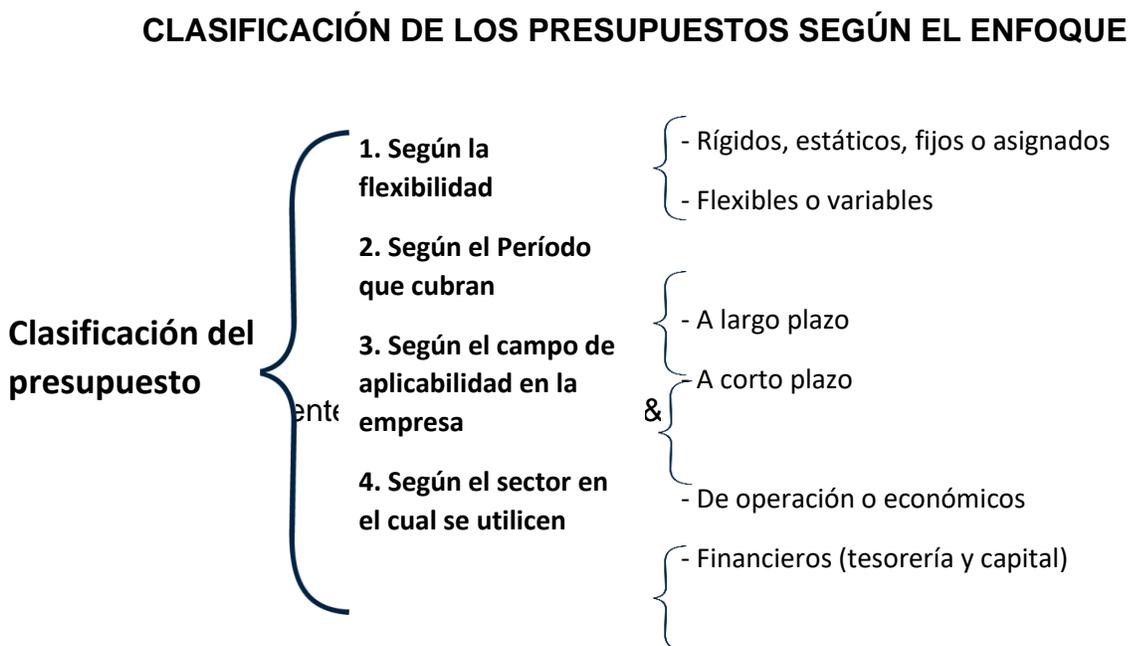
- Es sólo una herramienta de la gerencia. “El Plan Presupuestal como instrumento se construye para que sirva de orientación a la administración”
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período, cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades de este.

### 2.3.4. Clasificación de los presupuestos

Continuando con el mismo autor, realiza una clasificación de los presupuestos desde varios puntos de vista, en orden de prioridades y dependiendo de las necesidades de cada usuario. (Burbano, Arévalo, & Sanchez, 2011, págs. 18-22)

Los presupuestos se clasifican de la siguiente forma:

**Figura 3**



### **2.3.5.Organización del trabajo presupuestal**

En la organización del trabajo presupuestal, se deben definir las actividades las actividades que se asignan a los participantes en la elaboración del presupuesto y precisar normas referentes al flujo de información, la secuencia a seguir y la coordinación, para garantizar su elaboración en el tiempo establecido y asegurar la intervención de los diferentes niveles organizacionales en la labor presupuestal. Esta organización del trabajo depende del tamaño de las operaciones empresariales. Según la distribución de Burbano, Arévalo y Sánchez (2011, pág. 38), la organización del trabajo presupuestal se divide de la siguiente forma:

En empresas pequeñas y medianas. Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de tamaño reducido el trabajo presupuestal es responsabilidad del departamento de contabilidad.

En empresas grandes. Cuando la empresa tiene una estructura organizacional compleja, maneja operaciones comerciales de grandes proporciones nacional y/o internacionalmente, y posee capacidad económica, lo adecuado es conformar un comité de presupuestos.

### **2.3.6.Etapas de la preparación del presupuesto**

Burbano, Arévalo y Sánchez (2011, pág. 39), explica las etapas de la preparación del presupuesto de la siguiente forma:

Bien sea en el caso en que la empresa ya tenga implantado el sistema del presupuesto como herramienta de planteamiento y control, o que se trate de implementar, indica que se deben considerar las etapas siguientes en su preparación:

1. Preiniciación
2. Elaboración del presupuesto
3. Ejecución
4. Control

## 5. Evaluación

A continuación, se desarrolla cada una de las etapas de acuerdo con el planteamiento de Burbano, Arévalo y Sánchez (2011):

### **2.3.6.1. Primera etapa: Preiniciación**

En esta etapa, se evalúan los resultados obtenidos de vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado y otros), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuye a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

Los objetivos, las estrategias y políticas desarrolladas en esta primera etapa propuestas por la gerencia y su comité asesor se dan a conocer al personal administrativo y operativo. Las jefaturas, una vez enteradas, elaboran sus propios planes. Debido a que los diversos niveles organizacionales hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes se articulen entre las diferentes áreas de un mismo departamento y entre los diferentes departamentos. Posteriormente, una revisión depurada de todos los planes se somete a la aprobación de la gerencia. (Burbano, Arévalo, & Sanchez, 2011, págs. 41-42)

### **2.3.6.2. Segunda etapa: Elaboración del presupuesto**

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales. Entonces, se procede según las pautas detalladas a continuación.

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles, se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios de productos terminados.
- Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas sobre inventarios de productos terminados.
- La jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos, debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos. Esto lo lleva a cabo con base en los requerimientos de personal planteado por cada jefatura y de acuerdo con los criterios de remuneración y las disposiciones gubernamentales sobre ésta.
- Los proyectos de inversión demandan un tratamiento especial para la cuantificación de recursos. El cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o de factibilidad, o a la ejecución misma de los proyectos, se puede asignar a una instancia de la empresa a la que se le otorgue el liderazgo, a la oficina de planeación (cuando hace parte de la estructura empresarial), o a empresas consultoras contratadas.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal reunir la información de la operación normal y de los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se entrega a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, se procede a ajustarlo, aprobarlo, publicarlo y difundirlo. (Burbano, Arévalo, & Sanchez, 2011, pág. 42)

### **2.3.6.3.Tercera etapa: Ejecución**

Burbano, Arévalo y Sánchez, (2011, págs. 42-43), enfatiza esta etapa como;

La ejecución es la puesta en marcha de los planes con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa, el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas, con el fin de asegurar el logro de los objetivos que se consagraron en los planes. Igualmente, debe presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

#### **2.3.6.4. Cuarta etapa: Control**

De igual forma Burbano, Arévalo y Sánchez (2011, pág. 43) resume la cuarta etapa de la preparación de los presupuestos como:

El presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, su concurso sería incompleto si no se incorpora esta etapa de control, en la cual, mediante el monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, se puede determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. De esta forma, mediante el ejercicio cotidiano del control, se compararán los pronósticos con la realidad. Entre las actividades más importantes para realizar en esta etapa, se detallan las siguientes.

- Preparar informes de ejecución de presupuesto, por áreas y acumulados, que comparen numérica y porcentualmente lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios, deben incluirse otros como el avance de las obras, en el tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.

- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido.
- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, cuando se presentan cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios en moneda extranjera. Es de recalcar que todo lo anterior se realiza en tiempo real.

#### **2.3.6.5. Quinta etapa: Evaluación**

Al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Es necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los logros. Esta retroalimentación es muy importante para las áreas, así serán conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias. (Burbano, Arévalo, & Sanchez, 2011, págs. 42-43)

#### **2.3.7. El presupuesto de ventas**

Al respecto Burbano, Arévalo y Sánchez (2011, pág. 117) explica.

El presupuesto de distribución y ventas representa la expresión monetaria de todas las actividades emprendidas para garantizar el contacto directo, personal y permanente con los consumidores finales o distribuidores, entre las cuales se destacan la atención al cliente y la entrega oportuna de productos (venta personal directa y distribución, que incluye los servicios de intermediarios).

El presupuesto dependerá de los objetivos mercantiles y de las estrategias competitivas adoptadas, toda vez que estos aspectos inciden sobre la determinación de la fuerza de ventas y la demanda de los servicios de transporte cuya magnitud se supedita a variables como la localización de los consumidores y la población de clientes que requieren atención.

En general, el presupuesto de distribución y ventas da cabida a los frentes de gasto siguientes:

- Costos adscritos a la actividad de la fuerza de venta: comprende la remuneración de la persona de ventas o de servicio al cliente, y los gastos requeridos para asegurar el desplazamiento del personal dedicado a tareas comerciales (hospedaje, viáticos, pasajes, gastos de representación). Al determinar las exigencias de vendedores, debe tenerse en cuenta que se requiere personal para atender los clientes existentes y los clientes potenciales.
- Costos vinculados al reconocimiento del trabajo: involucra la cancelación de comisiones de ventas y bonificaciones y el otorgamiento de estímulos (premios en viajes, mercancías, placas, etc.) supeditados a cuotas de ventas.
- Costos de transporte: son los costos que guardan armonía con las políticas de inventario de los clientes y con los preceptos aplicados a la formulación de pedidos. Incluyen la remuneración del personal (conductores, mecánicos, entre otros) que participa en el transporte de los productos cuando la empresa asume directamente este servicio. Cuando el servicio lo suministran empresas especializadas, el costo estará representado por los fletes.

Además de los presupuestos comerciales, la gerencia de mercados debe tomar decisiones que pueden afectar las operaciones mercantiles, los objetivos financieros y la generación de efectivos, entre los cuales se destacan los descuentos concedidos por pronto pago, las reducciones de precios por las cantidades compradas (economías a escala) y los descuentos por acumulación de adquisiciones durante un periodo.

### **2.3.7.1.Desarrollo de un plan integral de ventas**

Welsch, Hilton, y Gutiérrez, (2005, pág. 127) explica. “Un plan integral de ventas debe satisfacer los requerimientos del programa integral de presupuestos y ser congruente con el mismo”

De la misma forma el autor indica cómo debe desarrollarse el plan integral de ventas desde el inicio de la siguiente forma:

Empezando con los cimientos de un plan integral de ventas, una pregunta básica es, ¿cómo debe proceder una compañía para preparar su plan integral de ventas? Los componentes del plan, que se enumeran en el recuadro a continuación, constituyen una guía que puede generalizarse, para los fines de nuestros comentarios, como sigue:

1. Desarrollar las directrices de la administración, específicas para la planificación de ventas, incluyendo el proceso de planificación de ventas y las responsabilidades de la planificación.
2. Preparar uno (o más) pronósticos de ventas (o del mercado) de acuerdo con los lineamientos referentes incluyendo los supuestos.
3. Compilar todos los demás datos que resulten pertinentes para desarrollar un plan integral de ventas.
4. Con base en los pasos 1, 2 y 3, aplicar la evaluación y el juicio de la administración al desarrollo de un plan integral de ventas.
5. Asegurar el compromiso de la alta administración para alcanzar las metas que se especifican en el plan integral de ventas.

### 3. METODOLOGÍA

El presente capítulo presenta el marco metodológico que orientan el proceso de investigación del estudio desarrollado, así como explica a detalle el método adecuado que fundamenta la resolución del problema de estudio sobre la falta de eficiencia en la actividad presupuestal de ventas que expone a la empresa a no poder tomar decisiones tempranas y garantizar la continuidad de sus operaciones.

El capítulo está compuesto por: la definición del problema, objetivo general y objetivos específicos, método científico y las técnicas de investigación documental y de campo utilizadas. En general la metodología presenta el resumen del procedimiento utilizado en la investigación.

#### 3.1. Definición del problema

La definición del problema de investigación es de vital importancia ya que impulsa el proceso científico y constituye la base de cualquier método de investigación. La definición del problema también constituye una de las primeras declaraciones realizadas en toda investigación que además de definir el área a investigar hace referencia a la forma de cómo se detectó el problema que se desea resolver.

El presupuesto en las entidades tiene un rol importante, permite tomar medidas para enfrentar situaciones difíciles de decisiones financieras y de gestión, por eso el presupuesto nace con la finalidad de controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal del desarrollo económico y social.

Basados en lo anterior, el problema de investigación plantea la siguiente pregunta. ¿Cómo el análisis financiero permite la implementación de un adecuado presupuesto de ventas que le permita a la empresa la óptima administración?

El presente trabajo de investigación es de suma importancia, ya que toma el impacto que tiene el análisis financiero en el presupuesto de ventas como herramienta que influye en la gestión estratégica en una empresa comercializadora de calzado, ropa y accesorios para dama en la ciudad de Guatemala, principalmente porque la empresa no tiene definidas metas financieras claras ni metas de ventas. La falta de eficiencia en la actividad

presupuestal de ventas expone a la empresa a no poder tomar decisiones tempranas y garantizar la continuidad de sus operaciones. El presente informe tomó como guía para su elaboración el Instructivo para el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes. (Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 2015)

### **3.2.Delimitación del problema**

La delimitación del problema establece los límites de la investigación en términos de espacio, tiempo y universo, también permite enfocar en términos concretos el área de interés a investigar, los alcances y los límites.

La investigación se realizó en una empresa comercializadora de calzado, ropa y accesorios, durante el período fiscal del 01 de enero al 31 de diciembre de los años 2017, 2018 y 2019, ubicada en el municipio de Guatemala, del Departamento de Guatemala.

#### **3.2.1.Unidad de análisis**

Una empresa comercializadora de calzado, ropa y accesorios, para dama en la ciudad de Guatemala.

#### **3.2.2. Período a investigar**

Durante el período fiscal del 01 de enero al 31 de diciembre de los años 2017, 2018 y 2019.

#### **3.2.3.Ámbito geográfico**

Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### **3.3.Objetivos**

Los objetivos de la investigación se refieren al fin o meta que se pretende alcanzar en el desarrollo de la presente investigación, tanto objetivos generales como específicos.

### **3.3.1. Objetivo General**

Realizar un análisis de la situación financiera de la empresa para la elaboración de un presupuesto de ventas en la entidad comercializadora de calzado, ropa y accesorios, para dama en la ciudad de Guatemala.

### **3.3.2. Específicos**

- Evaluar la situación financiera de la empresa, a través del análisis vertical y horizontal de estados financieros.
- Establecer un punto de equilibrio por medio de la mezcla de los productos con la información de los estados financieros con base a los periodos 2017, 2018 y 2019 para identificar las unidades necesarias a vender para que la empresa pueda cubrir sus costos y gastos.
- Proponer una herramienta financiera que permita establecer un presupuesto de ventas y cómo impactará en la operación de la empresa.

### **3.4. Justificación**

La justificación de la investigación es la parte en dónde se exponen las razones y argumentos que demuestran la necesidad e importancia de la investigación relacionada con el análisis financiero para la elaboración de un presupuesto de ventas en una empresa comercializadora de calzado, ropa y accesorios, para dama en la ciudad de Guatemala.

El presupuesto de ventas de una empresa es el más importante de todos los presupuestos ya que en él se fundamentan todas las demás proyecciones, puesto que sus objetivos condicionan las decisiones que afectan la situación financiera de la empresa. También conocido como plan de penetración de mercado, integra todas las actividades de mercadeo, por lo tanto, se puede definir como una estimación anticipada de los ingresos y egresos derivados de dicha actividad.

La presente investigación permitirá el establecimiento de lineamientos necesarios para la elaboración de un presupuesto financiero de ventas, con proyecciones financieras, respecto a las metas propuestas resultantes del análisis financiero.

A través del estudio financiero se podrá deducir, además los diferentes beneficios que se obtienen al contar con un presupuesto de ventas estructurado, asimismo conocer y comparar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa.

Realizar una proyección de ventas adecuada brindará un soporte para que los dueños tomen decisiones que lleven a acciones y apliquen las recomendaciones brindadas en el presente estudio para alcanzar un crecimiento en ventas sostenible y continuo.

### **3.5.Métodos**

El desarrollo de la investigación se realizó a través del método científico, para Rojas (2004), la investigación científica se concibe como:

-Un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual.

El presente trabajo de investigación se basa en la utilización del método científico en sus tres fases, de acuerdo con Rojas (2004), que se detallan a continuación:

- **Indagatoria:** en esta fase se realizó la recopilación de información, con el uso de fuentes primarias como libros, tesis, publicaciones científicas e información brindada por la empresa de estudio.
- **Demostrativa:** demuestra la conexión racional, entre los resultados adquiridos y la comprobación experimental de los mismos.
- **Expositiva:** En esta fase, se presentan los resultados de la investigación, por medio del informe de investigación.

### **3.6. Técnicas de investigación aplicadas**

De acuerdo con Maya (2014), las técnicas de investigación documental y de campo que se utilizaron son las siguientes:

### **3.6.1. Técnicas de investigación documental**

Las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación.

Como técnica de investigación documental se utilizarán libros, páginas web, investigaciones de tesis y análisis de información histórica brindada por la empresa de estudio. La investigación documental se desarrollará a través de los siguientes pasos:

- Elección y delimitación del tema a investigar.
- Elaboración de un plan de trabajo.
- Recopilación de información.
- Análisis de la información.
- Redacción y presentación del informe.

### **3.6.2. Técnicas de investigación de campo**

Con información obtenida de la investigación documental se realizó un análisis a la industria unidad de análisis de este estudio, utilizándose los siguientes instrumentos:

- Observación directa de la unidad económica de análisis. Qué según, Mejía, Novoa, Ñaupas, Villagomez (2014, pág. 124), la observación es:

-El proceso de conocimiento de la realidad factual, mediante el contacto directo del sujeto cognoscente y el objeto o fenómeno por conocer, a través de los sentidos, principalmente la vista, el oído, el tacto y el olfato. Sin embargo, es preciso aclarar que la observación no es igual a ver, mirar que son funciones primarias del ser humano desde que viene al mundo.

- Análisis de los resultados de la investigación. Según Mejía, Novoa, Ñaupas, Villagomez (2014, pág. 215) el análisis de los resultados “Es la técnica más difundida para investigar, el contenido, el mensaje, las ideas contenidas en las

comunicaciones de masas, ya sea de periódicos, revistas, discursos, propaganda, etc.”.

- Aplicación de métodos estadísticos
- Escenarios y simulaciones de información
- Entrevista

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo expone los resultados de la investigación del análisis financiero para la elaboración de un presupuesto de ventas en una empresa comercializadora de calzado, ropa y accesorios para dama en la ciudad de Guatemala. A continuación, se desarrolla el análisis de la situación financiera de la empresa a través del análisis horizontal y vertical de estados financieros, el análisis del punto de equilibrio, así como la identificación del volumen mínimo de unidades que debe venderse para cubrir sus costos y gastos, por último, se presenta la herramienta propuesta para la elaboración de un presupuesto de ventas adecuado con base a las necesidades encontradas en los estados financieros.

### **4.1. Análisis de Estados Financieros**

El análisis de la situación financiera de la empresa es importante para esta investigación ya que permitió detectar tendencias y composición de la inversión, financiación y resultados de la empresa. El análisis de la situación financiera de la empresa se realizó a través del análisis vertical y horizontal, a continuación, se detallan los resultados.

#### **4.1.1. Análisis horizontal**

A través del análisis horizontal de los estados financieros se busca determinar la variación absoluta y relativa de cada una de las partidas del estado de resultados y estado de situación financiera para los periodos 2017, 2018 y 2019 y poder detectar cuales son aquellas que más impactan a la empresa. A continuación, se presentan los estados financieros con sus respectivos análisis. Por medio de este método analítico se compararon los resultados de los años 2017-2018 y 2018-2019 y se identificaron los cambios ocurridos en los diferentes períodos.

Tabla 1: Estado de Resultados compañía distribuidora

## Estado de Resultados

### Compañía distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

Cifras expresadas en Quetzales

	2017	2018	2019	Análisis Horizontal			
				Análisis Relativo (%)		Análisis Absoluto (Q.)	
				2017 a 2018	2018 a 2019	2017 a 2018	2018 a 2019
<b>INGRESOS</b>							
Ventas netas	639,446	914,981	1,101,223	43%	20%	275,535	186,242
Costo de ventas	270,486	340,373	428,376	26%	26%	69,887	88,003
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>368,960</b>	<b>574,608</b>	<b>672,847</b>	<b>56%</b>	<b>17%</b>	<b>205,648</b>	<b>98,239</b>
<b>Gastos de Administración y ventas</b>							
Sueldos y Salarios	180,000	222,000	300,000	23%	35%	42,000	78,000
Comisiones sobre ventas	63,945	91,498	110,122	43%	20%	27,554	18,624
Alquileres	48,000	48,000	48,000	0%	0%	0	0
Papelería y útiles	1,250	3,000	3,228	140%	8%	1,750	228
Energía eléctrica	3,000	3,672	5,508	22%	50%	672	1,836
Publicidad y promoción	18,000	31,200	38,400	73%	23%	13,200	7,200
Empaque y etiqueta	8,400	12,600	16,800	50%	33%	4,200	4,200
Telefonía e internet	11,376	11,376	11,376	0%	0%	0	0
Mantenimiento edificio	3,000	3,000	3,000	0%	0%	0	0
<b>Total Gastos Administración y Ventas</b>	<b>336,971</b>	<b>426,346</b>	<b>536,434</b>	<b>27%</b>	<b>26%</b>	<b>89,376</b>	<b>110,088</b>
<b>EBITDA</b>	<b>31,990</b>	<b>148,262</b>	<b>136,413</b>	<b>363%</b>	<b>-8%</b>	<b>116,272</b>	<b>-11,849</b>
Depreciaciones	20,697	45,693	50,690	121%	11%	24,996	4,997
<b>EBIT</b>	<b>11,293</b>	<b>102,569</b>	<b>85,723</b>	<b>808%</b>	<b>-16%</b>	<b>91,276</b>	<b>-16,846</b>
Intereses bancarios	7,517	28,659	27,273	281%	-5%	21,142	-1,386
<b>Ganancia Antes de Impuestos</b>	<b>3,776</b>	<b>73,910</b>	<b>58,450</b>	<b>1858%</b>	<b>-21%</b>	<b>70,134</b>	<b>-15,460</b>
Impuestos	944	18,478	14,613	1858%	-21%	17,534	-3,865
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,832</b>	<b>55,433</b>	<b>43,838</b>	<b>1858%</b>	<b>-21%</b>	<b>52,601</b>	<b>-11,595</b>

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

Interpretación de resultados:

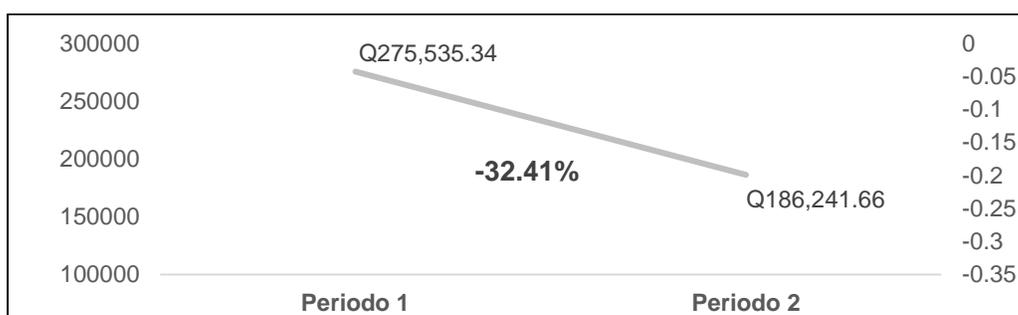
### a. Ingresos

**Tabla 2: Análisis de ingresos**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 275,535	Q 186,242	-32%
<b>Diferencia</b>		-Q 89,293	

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

**Gráfico 1: Análisis de Ingresos por período**



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

Se determinó mediante este tipo de análisis que las ventas crecieron en el período 2017-2018 que corresponde al periodo 1, 43% y durante 2018-2019 en 20%, en menor proporción que el periodo anterior. Esta variación en valores absolutos fue de Q.275,535 para el primer periodo y de Q.186,242 para el segundo y esto significó una variación en las ventas del 32% lo que representa una diferencia en ventas absolutas equivalentes a Q.89,234. Lo anterior significa que, aunque la empresa si presenta mayores ventas de un año a otro, en el último periodo analizado del 2018 al 2019, las ventas no crecieron en la misma proporción que el periodo 1 (2017 a 2018). Según fuentes internas de la empresa consultadas, el incremento en ventas del período de 2017 a 2018 se dio debido al ingreso de las líneas de producto principalmente en ropa y accesorios. El año 2017 únicamente presenta los resultados de la venta y comercialización de calzado.

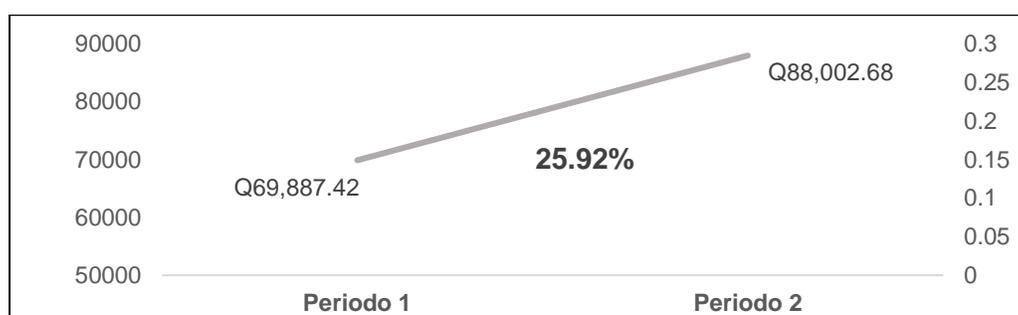
## b. Costo de Ventas

**Tabla 3: Análisis de costo de ventas**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 69,887	Q 88,003	<b>26%</b>
<b>Diferencia</b>		Q 18,116	

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

**Gráfico 2: Análisis de costo de ventas**



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

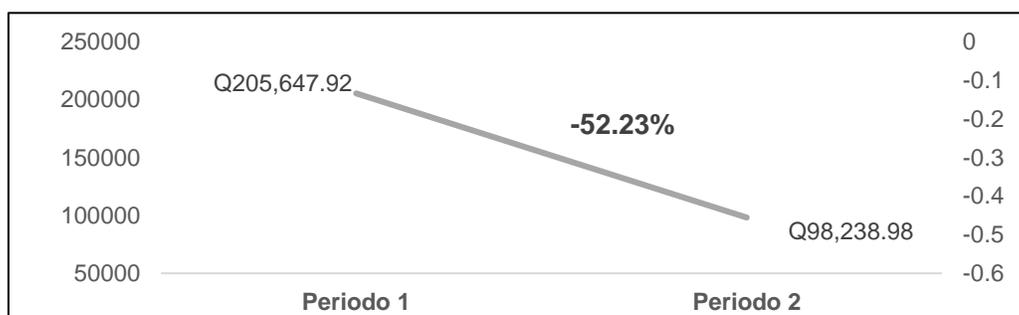
El costo de ventas representa el 26% de crecimiento en ambos periodos, este crecimiento representa un monto de Q.18,116 en valores absolutos. El porcentaje del costo con relación a las ventas es de 43% para el año 2017, 37% para el año 2018 y 39% para el año 2019, siendo claramente el año 2017 el de mayor impacto, para los dos siguientes años este costo se estandariza.

## c. Margen bruto

**Tabla 4: Análisis del margen bruto**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 205,648	Q 98,239	<b>-52%</b>
<b>Diferencia</b>		-Q 107,409	

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

**Gráfico 3: Análisis del margen bruto**

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

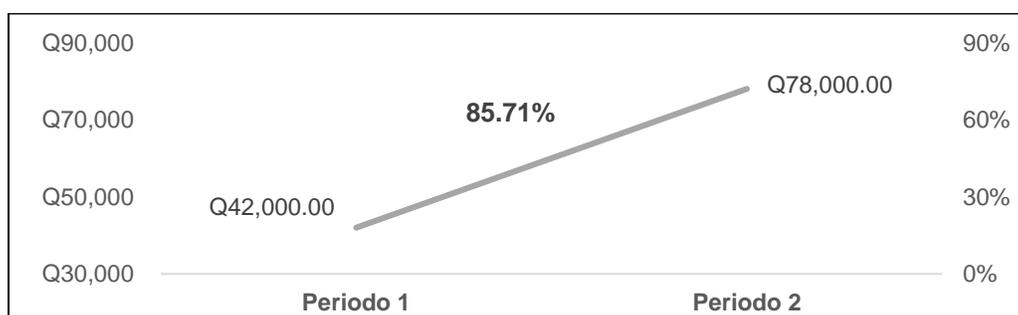
El margen bruto presentó muestra un incremento del 56% en el periodo 1 y luego un decremento del 17% en el periodo 2, como se puede observar el decremento entre periodos fue del 52% lo que equivale a Q.107,409 en valores absolutos. La disminución del margen bruto también es un reflejo del incremento que muestran los gastos administrativos.

#### d. Sueldos y salarios

**Tabla 5: Análisis de sueldos y salarios**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 42,000	Q 78,000	<b>86%</b>
<b>Diferencia</b>		Q 36,000	

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

**Gráfico 4: Análisis de sueldos y salarios**

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

Dentro del rubro de gastos de administración y ventas los sueldos y salarios es una de las partidas más significativas, muestra una variación del 23% del año 2017 al 2018 y del

35% del año 2018 al 2019. En valores absolutos estos porcentajes representan Q.42,000 y Q.78,000 respectivamente. El crecimiento entre periodos presentado fue del 86% lo cual representa una variación absoluta de Q.36,000. El incremento en sueldos y salarios se dio principalmente por la contratación de personal de ventas especializado en ropa y accesorios para los años 2018 y 2019.

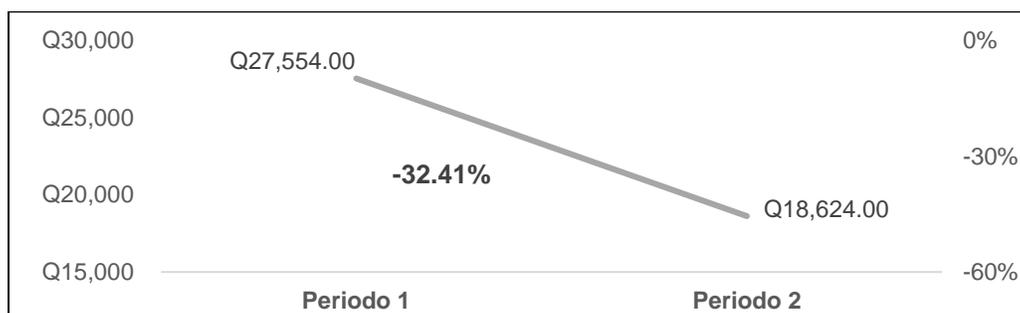
#### e. Comisiones sobre ventas

**Tabla 6: Análisis de comisiones sobre ventas**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 27,554	Q 18,624	<b>-32%</b>
<b>Diferencia</b>		-Q 8,930	

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

**Gráfico 5: Análisis de comisiones sobre ventas**



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

Las comisiones de ventas por su parte mostraron un incremento del 43% del año 2017 al 2018 y solamente un 20% del año 2018 al 2019, lo anterior se traduce a valores absolutos en Q.27,554 y Q.18,624 respectivamente. A diferencia de los sueldos y salarios las comisiones de ventas presentaron un decremento entre periodos del 32% lo que representa Q.8,929 en valores absolutos. Este decrecimiento se debe al establecimiento de una política de pago de comisiones sobre pisos de metas alcanzadas en ventas.

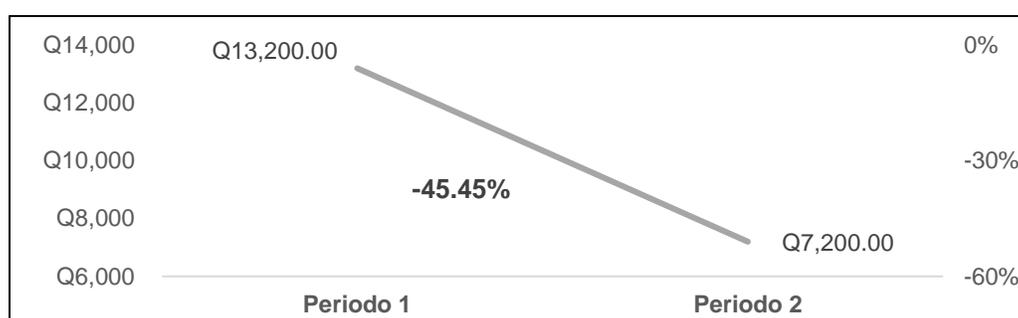
## f. Publicidad y promoción

**Tabla 7: Análisis de publicidad y promoción**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 13,200	Q 7,200	<b>-45%</b>
<b>Diferencia</b>		-Q 6,000	

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

**Gráfico 6: Análisis de publicidad y promoción**



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

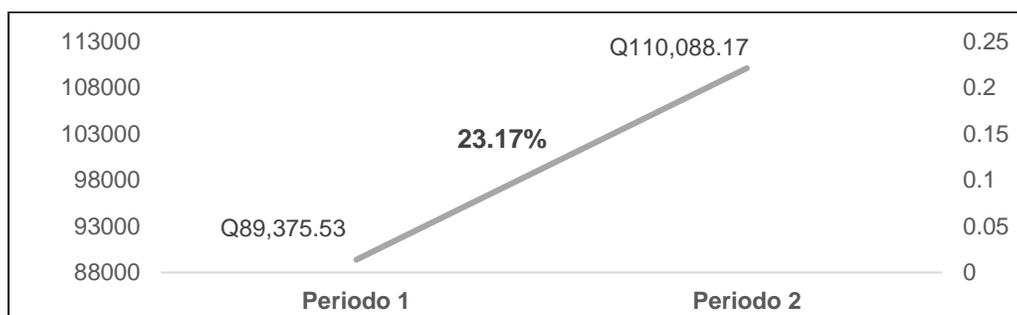
La partida de publicidad y promoción tuvo una variación creciente del 73% del año 2017 al 2018 y solamente un crecimiento del 23% del año 2018 al 2019. En valores absolutos estos incrementos representan Q.13,200 y Q.7,200. Entre periodos la cuenta presenta un decremento del 45% lo que equivale a Q.6,000. Estos valores explican cómo la empresa durante el año 2018 en dónde ingresaron las nuevas líneas de producto realizó una inversión significativa en publicidad y luego normaliza y establece este presupuesto para el año 2019.

## g. Gastos de administración y ventas

**Tabla 8: Análisis de gastos de administración y ventas**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 89,376	Q 110,088	<b>23%</b>
<b>Diferencia</b>		Q 20,712	

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

**Gráfico 7: Análisis de gastos de administración y ventas**

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

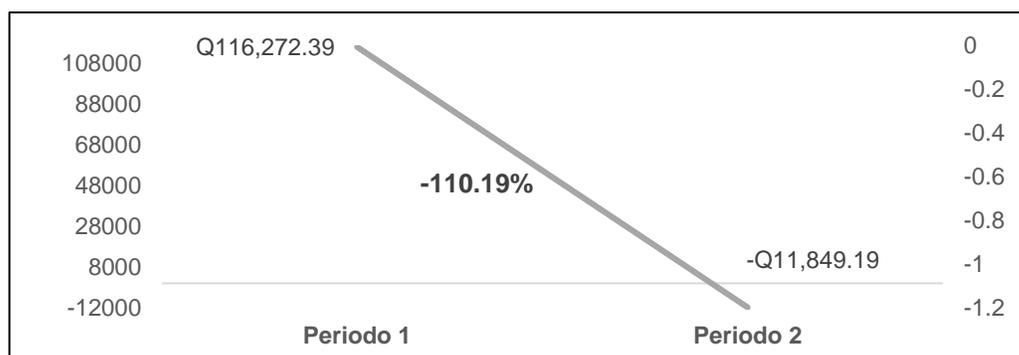
Los gastos de administración y ventas presentaron un crecimiento del 27% del año 2017 al 2018 y de un 26% del 2018 al 2019. En valores absolutos estos porcentajes están representados por Q.89,376 y Q.110,088. Entre periodos los gastos de administración y ventas crecieron un 23%, esto significa que la empresa tiene un crecimiento elevado en el nivel del gasto, siendo mayor este al incremento en ventas que solamente representa el 20% para el último periodo. Los rubros que tienen mayor impacto en los gastos de administración y ventas son los analizados con anterioridad; sueldos y salarios, comisiones sobre ventas y publicidad y promoción.

#### **h. EBITDA**

**Tabla 9: Análisis del EBITDA**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 116,272	<u>-Q 11,849</u>	<b>-110%</b>
<b>Diferencia</b>		Q 104,423	

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

**Gráfico 8: Análisis del EBITDA**

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

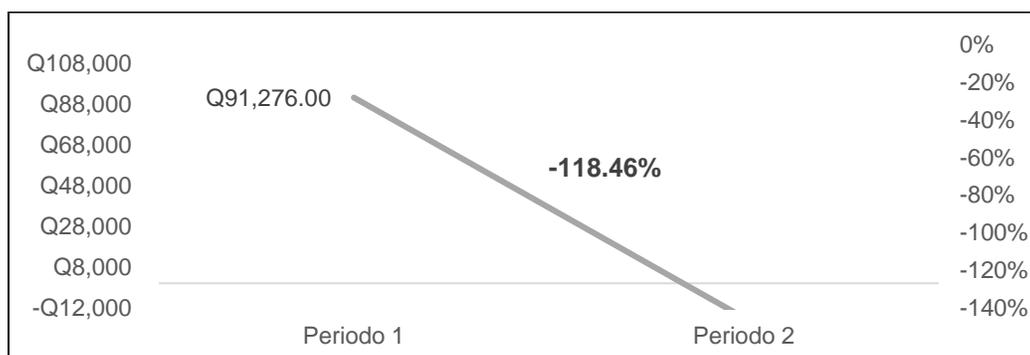
El EBITDA de la empresa presenta un incremento del año 2017 al 2018 del 363% y del año 2018 al 2019 un decremento del 8% en valores absolutos estas cifras representan Q.116,272 y -Q.11,849 respectivamente. Al realizar el efecto entre periodos el EBIT presenta un decremento del 110% esto significa que en el último periodo decreció en lugar de continuar su tendencia de crecimiento al igual que el periodo anterior. A través de este análisis se puede determinar que el rendimiento operativo de la empresa fue muy bueno del 2017 al 2018, pero que no pudo sostenerse para el 2019.

#### i. Ganancia antes de intereses

**Tabla 10: Análisis de ganancia antes de intereses**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 91,276	<u>-Q 16,846</u>	<b>-118%</b>
<b>Diferencia</b>		Q 74,430	

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

**Gráfico 9: Análisis de ganancia antes de intereses**

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

La ganancia antes de intereses tuvo un crecimiento importante en el periodo de 2017 a 2018 como valor relativo un 808% representado en Q.91,276, sin embargo, para el periodo 2018 a 2019 esta ganancia se disminuyó en un 16% lo que representa en valores absolutos Q.16,846 de decremento. El análisis entre periodos indica que la diferencia entre ambos fue de un 118% de disminución lo que representa Q. 108,123 en valores absolutos. Como se puede observar en el estado financiero analizado, aunque los ingresos hayan presentado un crecimiento significativo, los gastos de administración y ventas impactaron entre periodos para demostrar el decremento de la ganancia antes de intereses de la empresa para el segundo periodo analizado.

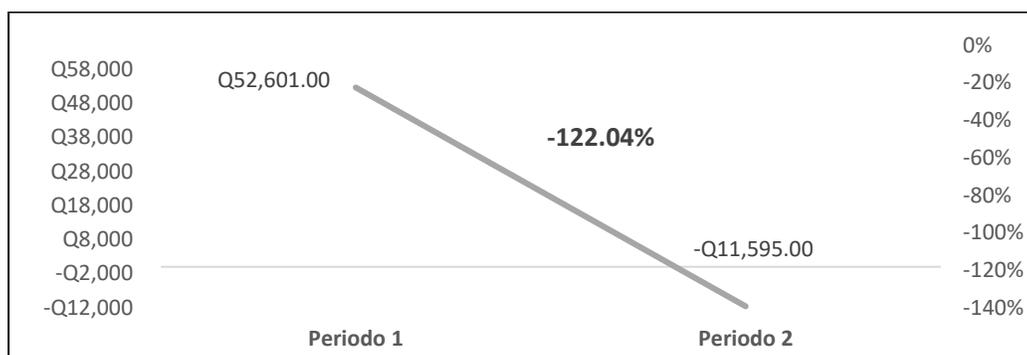
#### j. Ganancia neta

**Tabla 11: Análisis de ganancia neta**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 52,601	-Q 11,595	<b>-122%</b>
<b>Diferencia</b>		-Q 64,196	

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

**Gráfico 10: Análisis de ganancia neta**



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

Finalmente, para el análisis horizontal del Estado de Resultados se observa la ganancia neta presentada la cual tuvo una variación creciente del año 2017 al 2018 de 1858% lo que representa un valor absoluto de Q.52,601, sin embargo, para el periodo 2018 a 2019 la ganancia decreció en un 21% lo que es igual a Q.11,595. Como se mencionó anteriormente, aunque la empresa presentó incremento en ventas, sus gastos administrativos afectaron el resultado final en la ganancia neta.

Tabla 12: Estado de Situación Financiera compañía distribuidora

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Compañía distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

Cifras expresadas en Quetzales

ACTIVO	2017	2018	2019	Análisis Relativo (%)		Análisis Absoluto (Q.)	
				2017 a 2018	2018 a 2019	2017 a 2018	2018 a 2019
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	Q43,835	Q77,345	Q73,318	76%	-5.2%	Q33,511	-Q4,028
Cuentas y Documentos por Cobrar	Q32,443	Q42,479	Q59,327	31%	40%	Q10,035	Q16,848
Inventarios	Q19,447	Q67,328	Q101,451	246%	51%	Q47,881	Q34,123
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q95,726</b>	<b>Q187,152</b>	<b>Q234,096</b>	<b>96%</b>	<b>25%</b>	<b>Q91,427</b>	<b>Q46,943</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
Activo no corriente	Q93,973	Q90,570	Q92,636	-4%	2%	-Q3,403	Q2,066
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q93,973</b>	<b>Q90,570</b>	<b>Q92,636</b>	<b>-4%</b>	<b>2%</b>	<b>-Q3,403</b>	<b>Q2,066</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>Q189,699</b>	<b>Q277,722</b>	<b>Q326,732</b>	<b>46%</b>	<b>18%</b>	<b>Q88,024</b>	<b>Q49,009</b>
<b>PASIVOS</b>							
Cuentas y documentos por pagar	Q31,140	Q23,313	Q26,087	-25%	12%	-Q7,827	Q2,774
Impuestos por pagar	Q944	Q18,478	Q14,613	1858%	-21%	Q17,534	-Q3,865
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q32,084</b>	<b>Q41,790</b>	<b>Q40,699</b>	<b>30%</b>	<b>-3%</b>	<b>Q9,707</b>	<b>-Q1,091</b>
Préstamos bancarios (no corriente)	Q59,507	Q82,391	Q88,654	38%	8%	Q22,884	Q6,263
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q59,507</b>	<b>Q82,391</b>	<b>Q88,654</b>	<b>38%</b>	<b>8%</b>	<b>Q22,884</b>	<b>Q6,263</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>Q91,591</b>	<b>Q124,182</b>	<b>Q129,354</b>	<b>36%</b>	<b>4%</b>	<b>Q32,591</b>	<b>Q5,172</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital	Q80,000	Q80,000	Q80,000	0%	0%	Q -	Q -
Utilidades Acumuladas	Q18,108	Q73,540	Q117,378	306%	60%	Q55,433	Q43,838
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>Q98,108</b>	<b>Q153,540</b>	<b>Q197,378</b>	<b>57%</b>	<b>29%</b>	<b>Q55,433</b>	<b>Q43,838</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>Q189,699</b>	<b>Q277,722</b>	<b>Q326,732</b>	<b>46%</b>	<b>18%</b>	<b>Q88,023</b>	<b>Q49,009</b>

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

Interpretación de resultados:

### a. Caja y Bancos

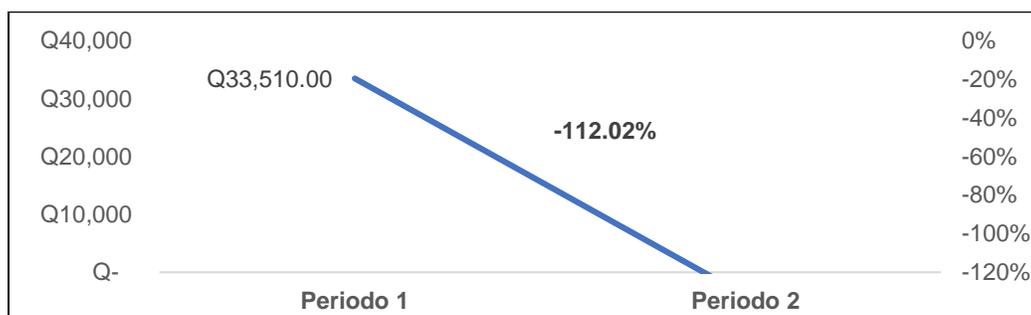
**Tabla 13: Análisis de caja y bancos**

#### CAJA Y BANCOS

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 33,510	-Q 4,028	
<b>Diferencia</b>		<u>-Q 37,538</u>	<b>-112%</b>

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

**Gráfico 11: Análisis de caja y bancos**



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

La caja y bancos tuvo un crecimiento importante del año 2017 al año 2018, en valores relativos creció 76% lo que se traduce a Q.33,510 en valores absolutos. Para el análisis del segundo periodo la caja y bancos tuvo un decremento del 5.2% el cual representado en valores absolutos fue de -Q. 4,028 de disminución. El análisis de la variación de ambos periodos fue de -112%, lo cual representa Q.37,538 de decremento. La variación en el decremento de la caja y bancos es el reflejo del aumento en los gastos de administración y ventas de la empresa.

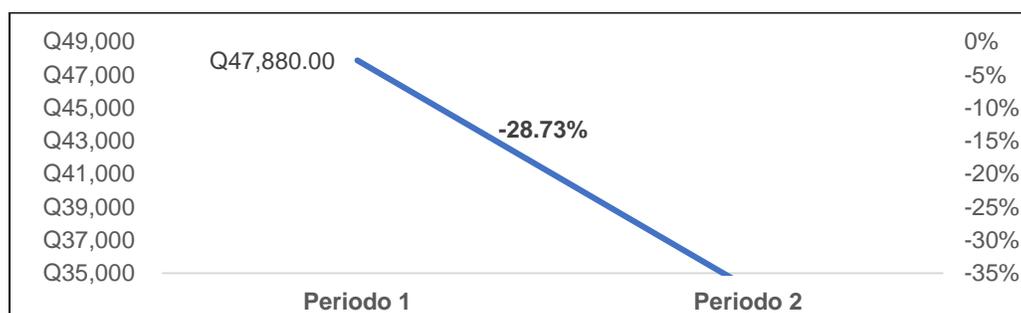
## b. Inventarios

**Tabla 14: Análisis de inventarios**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 47,880	Q 34,123	
<b>Diferencia</b>		-Q 13,757	<b>-29%</b>

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

**Gráfico 12: Análisis de inventarios**



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

Los inventarios representan la cuenta de mayor relevancia en el activo corriente con una variación de incremento del 246% para el periodo de 2017 a 2018 y del 51% del 2018 al 2019. Lo anterior presentado en valores absolutos fue de Q.47,880 y Q.34,123 respectivamente. Analizando la variación de los inventarios dentro de los dos periodos estos tuvieron un decremento del 29% lo cual está representado por -Q.13,757 de valor absoluto. Los inventarios muestran un incremento ya que la empresa tiene como política luego de agregar ropa y accesorios en el año 2018 mantener por lo menos un inventario del 10% de sus ventas totales como stock durante el año.

### c. Activo Corriente

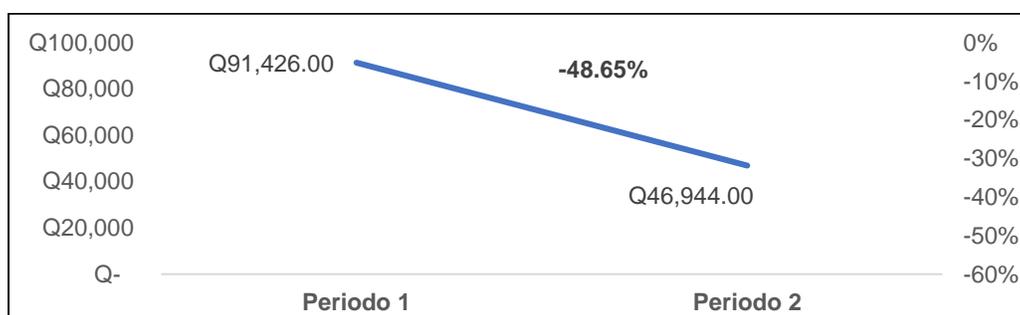
**Tabla 15: Análisis de activo corriente**

#### ACTIVO CORRIENTE

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 91,426	Q 46,944	<b>-49%</b>
<b>Diferencia</b>		-Q 44,482	

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

**Gráfico 13: Análisis de activo circulante**



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

El activo corriente de la empresa presenta una variación de crecimiento del 96% para el primer periodo y del 25% para el segundo periodo. Los resultados de la variación en valores absolutos fueron Q.91,426 para el periodo 2017 a 2018 y de Q.46,944 para el periodo de 2018 a 2019. El activo corriente presentó un decremento del 49% en el análisis entre periodos lo cual representa una diferencia de Q.44,482. El activo fijo por su parte no muestra variaciones significativas en ninguno de los dos periodos.

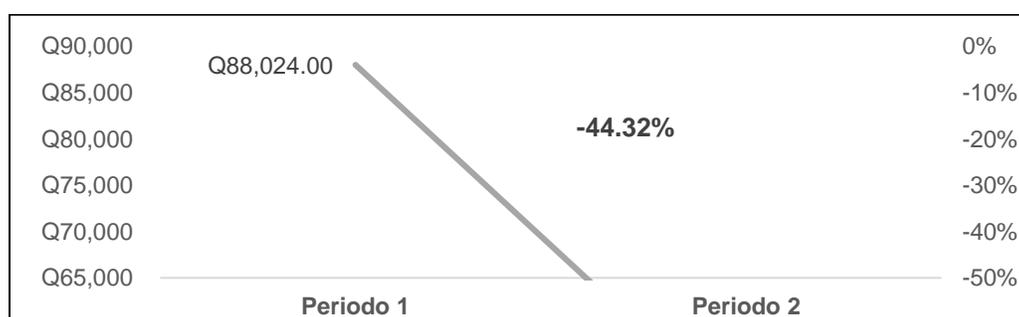
#### d. Total Activos

**Tabla 16: Análisis de activos totales**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 88,024	Q 49,009	<b>-44%</b>
<b>Diferencia</b>		-Q 39,015	

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

**Gráfico 14: Análisis de activos totales**



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

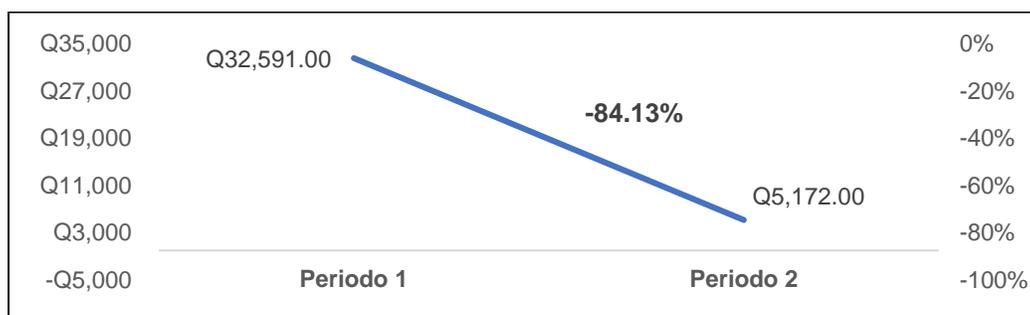
El activo total de la empresa presenta una variación de crecimiento del 46% para el primer periodo y del 18% para el segundo periodo. Los resultados de la variación en valores absolutos fueron Q.88,024 para el periodo 2017 a 2018 y de Q.49,009 para el periodo de 2018 a 2019. El activo total presentó un decremento del 44% en el análisis entre periodos lo cual representa una diferencia de Q.39,015. Caja y bancos e inventarios son las cuentas de mayor impacto dentro del activo total.

#### e. Total Pasivos

**Tabla 17: Análisis de pasivos totales**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 32,591	Q 5,172	<b>-84%</b>
<b>Diferencia</b>		-Q 27,419	

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

**Gráfico 15: Análisis de pasivos totales**

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

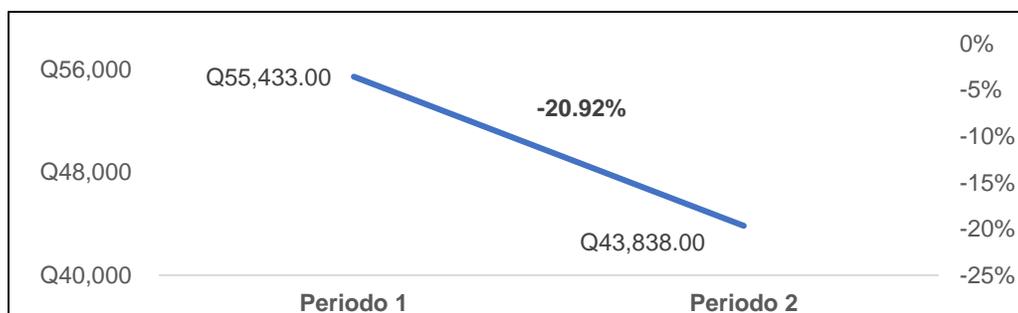
Los pasivos totales presentaron una variación del 36% para el periodo de 2017 a 2018 y del 4% para el periodo de 2018 a 2019. En cifras absolutas la variación se representa por Q.32,591 para el primer período y Q.5,172 para el segundo. Las partidas de mayor relevancia para el pasivo son los préstamos bancarios a largo plazo y los impuestos por pagar, los proveedores no representan un impacto significativo en los resultados.

#### f. Total Patrimonio

**Tabla 18: Análisis de patrimonio**

	Periodo 1	Periodo 2	Crecimiento / Decremento
<b>Variación</b>	Q 55,433	Q 43,838	<b>-21%</b>
<b>Diferencia</b>		-Q 11,595	

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

**Gráfico 16: Análisis de patrimonio**

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

Finalmente, el patrimonio de la empresa tuvo una variación de crecimiento del 57% para el periodo 2017 a 2018 y del 29% del 2018 a 2019. Estas variaciones en valores absolutos están representadas en Q.55,433 y Q.43,838 respectivamente. El análisis entre periodos muestra que el patrimonio presenta un decremento del 21% lo cual representa -Q.11,595 en valores absolutos.

#### **4.1.2. Análisis Vertical**

A través del análisis vertical de los estados financieros se busca conocer el desempeño financiero y estratégico de la empresa cociendo el peso porcentual de cada partida de los estados financieros. A través de este análisis se comparan cuentas entre sí en un mismo año, por lo que se presentarán los resultados de los tres años propuestos; 2017, 2018 y 2019. A continuación, se presenta el análisis vertical de la empresa distribuidora de ropa, calzado y accesorios para dama en la ciudad de Guatemala.

**Tabla 19: Análisis vertical de Estado de Resultados**

## Estado de Resultados

### Compañía distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

Cifras expresadas en Quetzales

	2017	Análisis Vertical 2017	2018	Análisis Vertical 2018	2019	Análisis Vertical 2019
<b>INGRESOS</b>						
Ventas netas	639,446	100%	914,981	100%	1,101,223	100%
Costo de ventas	270,486	42.30%	340,373	37.20%	428,376	38.90%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>368,960</b>	<b>57.70%</b>	<b>574,608</b>	<b>62.80%</b>	<b>672,847</b>	<b>61.10%</b>
<b>Gastos de Administración y ventas</b>						
Sueldos y Salarios	180,000	28.15%	222,000	24.26%	300,000	27.24%
Comisiones sobre ventas	63,945	10.00%	91,498	10.00%	110,122	10.00%
Alquileres	48,000	7.51%	48,000	5.25%	48,000	4.36%
Papelería y útiles	1,250	0.20%	3,000	0.33%	3,228	0.29%
Energía eléctrica	3,000	0.47%	3,672	0.40%	5,508	0.50%
Publicidad y promoción	18,000	2.81%	31,200	3.41%	38,400	3.49%
Empaque y etiqueta	8,400	1.31%	12,600	1.38%	16,800	1.53%
Telefonía e internet	11,376	1.78%	11,376	1.24%	11,376	1.03%
Mantenimiento edificio	3,000	0.47%	3,000	0.33%	3,000	0.27%
<b>Total Gastos Administración y Ventas</b>	<b>336,971</b>	<b>52.70%</b>	<b>426,346</b>	<b>46.60%</b>	<b>536,434</b>	<b>48.71%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>31,990</b>	<b>5.00%</b>	<b>148,262</b>	<b>16.20%</b>	<b>136,413</b>	<b>12.39%</b>
Depreciaciones	20,697	3.24%	45,693	4.99%	50,690	4.60%
<b>EBIT</b>	<b>11,293</b>	<b>1.77%</b>	<b>102,569</b>	<b>11.21%</b>	<b>85,723</b>	<b>7.78%</b>
Intereses bancarios	7,517	1.18%	28,659	3.13%	27,273	2.48%
<b>Ganancia Antes de Impuestos</b>	<b>3,776</b>	<b>0.59%</b>	<b>73,910</b>	<b>8.08%</b>	<b>58,450</b>	<b>5.31%</b>
Impuestos	944	0.15%	18,478	2.02%	14,613	1.33%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,832</b>	<b>0.44%</b>	<b>55,433</b>	<b>6.06%</b>	<b>43,838</b>	<b>3.98%</b>

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

Interpretación de resultados:

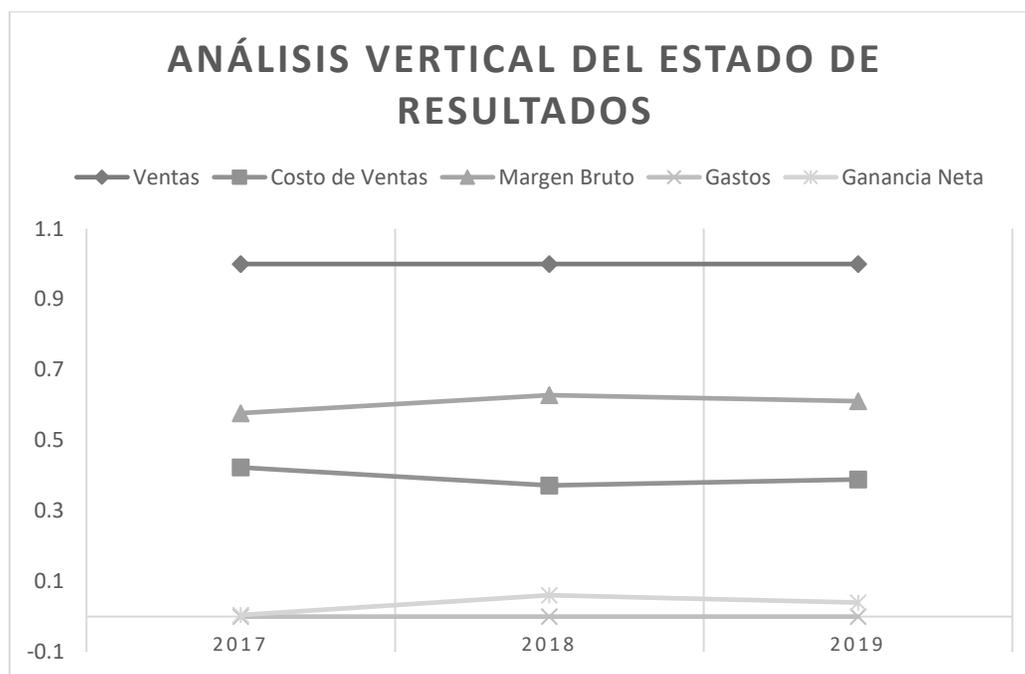
### a. Análisis vertical general del Estado de Resultados

**Tabla 20: Análisis vertical de las principales partidas del Estado de Resultados**

	2017	2018	2019
Ventas	100%	100%	100%
Costo de Ventas	42.30%	37.20%	38.90%
Margen Bruto	57.70%	62.80%	61.10%
Gastos	52.70%	46.60%	48.71%
Ganancia Neta	0.44%	6.06%	3.98%

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

**Gráfico 17: Análisis vertical de las principales partidas del Estado de Resultados**



Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Se puede observar que el costo de ventas tiene una participación de un 42.30% de las ventas en 2017 a un 37.20% en 2018 y 38.90% para el 2019, en promedio el costo de ventas representa un 39.46% de los ingresos, lo que se significa que la empresa por cada

cien quetzales de ventas tiene aproximadamente Q.60.54 para cubrir sus gastos una vez descontados los costos. El Margen Bruto equivale a un 57.70% para el 2017, 62.80% en el 2018 y 61.10% en el 2019. Los gastos por su parte tienen un impacto muy alto en la participación ya que representan en promedio para los tres años el 49.34% con relación a los ingresos. El EBITDA o Ganancia operativa de la empresa representa un 5% para el 2017, mejora en el 2018 a un 16.20% y disminuye en el 2019 a 12.39%

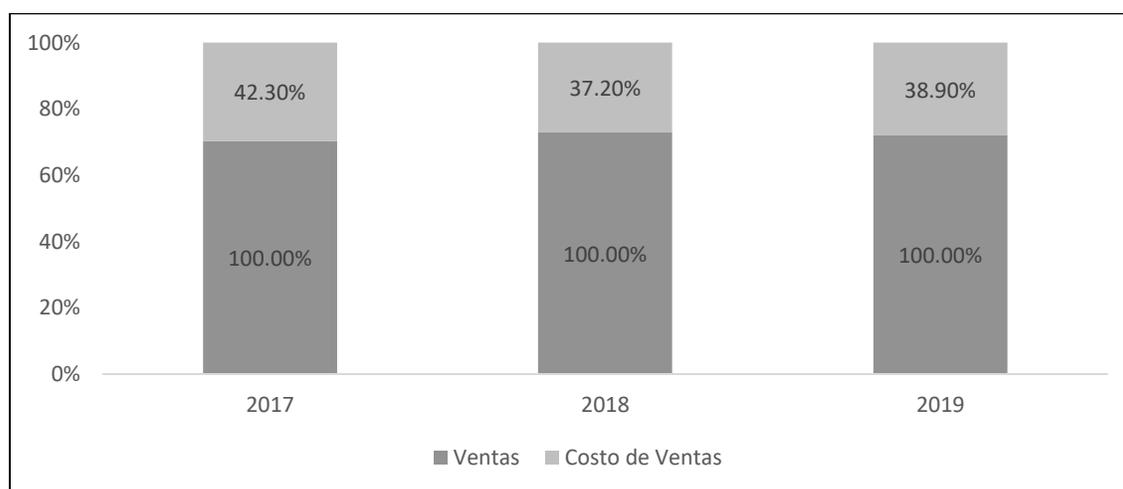
#### b. Análisis vertical del costo de ventas

**Tabla 21: Análisis del costo de ventas vs. Ingresos**

	2017	2018	2019
Ventas	100%	100%	100%
Costo de Ventas	42.30%	37.20%	38.90%

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

**Gráfico 18: Análisis del costo de ventas vs. Ingresos**



Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Como se puede observar en el gráfico presentado anteriormente el costo de ventas representa una proporción estable para los tres años, aunque sí presentó una leve disminución entre el año 2017 y 2018, para luego crecer también de manera leve en el año 2019.

El margen bruto muestra una participación de un 57.70% en el año 2017 a 62.80% en 2018, pero disminuye a 61.10% en el 2019. Claramente se puede observar que uno de

los rubros que mayormente afectan a la ganancia neta de la empresa son los Gastos de Administración y Ventas, los cuales representan en promedio 53.58%.

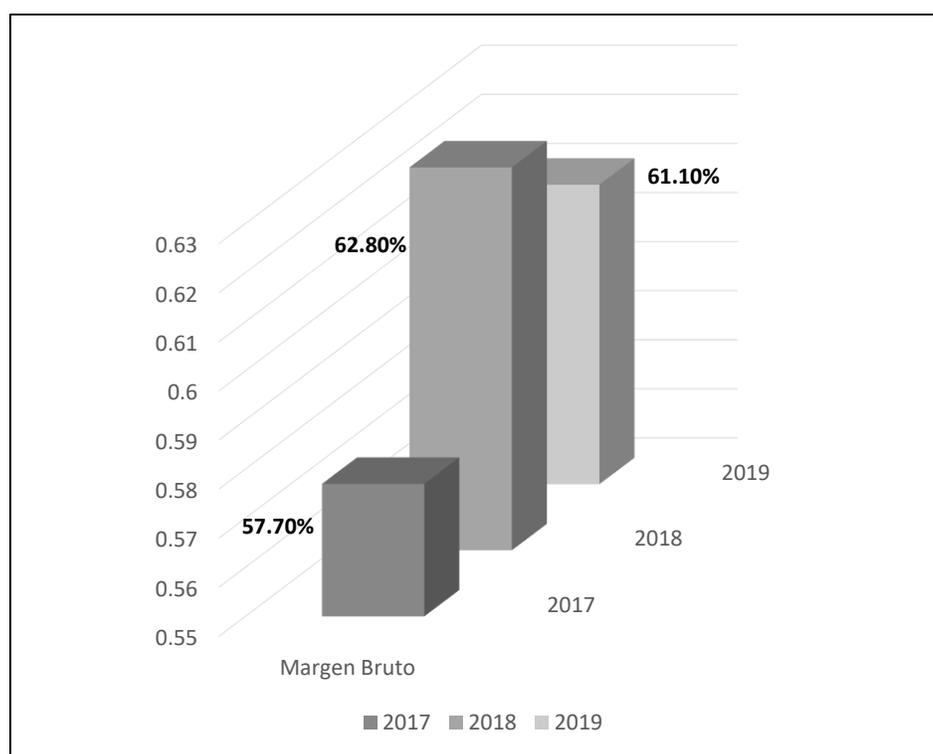
### c. Análisis vertical del margen bruto

**Tabla 22: Análisis del Margen Bruto**

	2017	2018	2019
Margen Bruto	58%	63%	61%

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

**Gráfico 19: Análisis del Margen Bruto**



Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

El margen bruto como se puede observar tuvo un incremento de 5 puntos porcentuales del año 2017 al año 2018 y tuvo un decremento de 2 puntos porcentuales del año 2018 al año 2019. El incremento del primer periodo analizado indica que la estrategia de precios y la administración de costos es eficiente y que se están administrando de manera correcta. Éste incremento también indica que la empresa está obteniendo mayor

rentabilidad en ventas. Por su lado el decremento del año 2018 al 2019 se puede considerar como una fluctuación normal ya que solamente dos puntos porcentuales no impactan directamente en el resultado final.

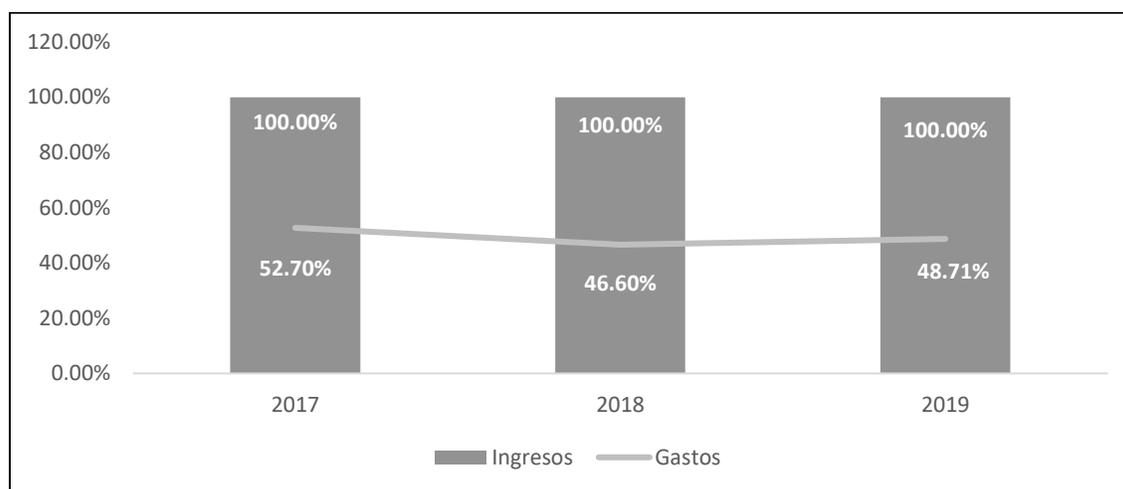
#### d. Análisis vertical de los gastos con relación a los ingresos

**Tabla 23: Análisis de los gastos con relación a los ingresos**

	2017	2018	2019
Ingresos	100.00%	100.00%	100.00%
Gastos	52.70%	46.60%	48.71%

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

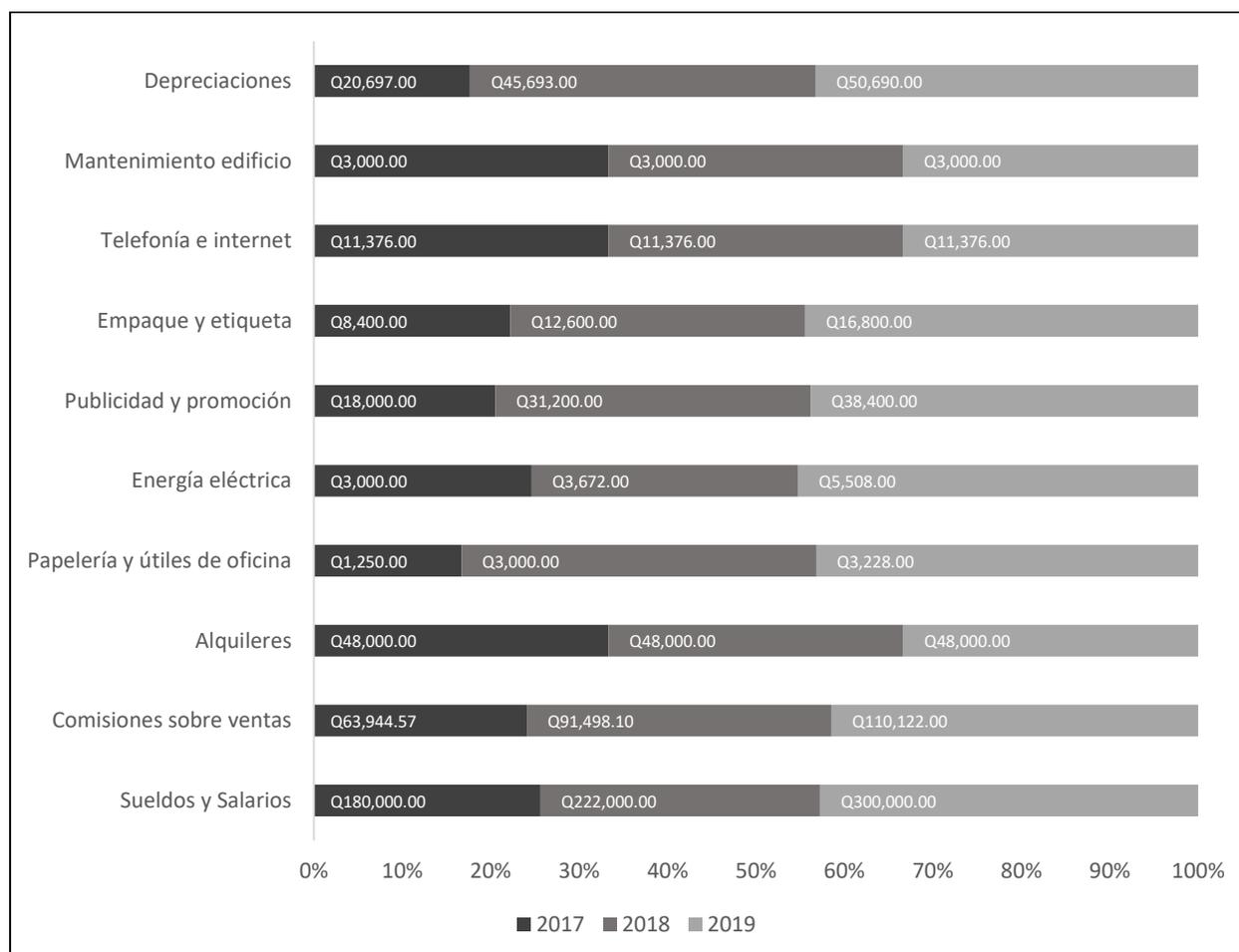
**Gráfico 20: Análisis de los gastos con relación a los ingresos**



Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

La empresa presenta durante los tres años un porcentaje estandarizado de gastos, los cuales representan una proporción significativa con relación a los ingresos, los resultados muestran que para el año 2017 el 52.70%, para el 2018 el 46.60% y para el 2019 el 48.71%. La proporción de estos gastos es alta para el funcionamiento de la empresa y es en ellos en dónde se ve afectada en gran parte la utilidad neta de la empresa.

**Gráfico 21: Análisis de los gastos por rubro por año**



Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Las cuentas de mayor relevancia para este apartado son las de Sueldos y Salarios y las Comisiones sobre ventas, en el año 2017 estos dos rubros representaron el 50% y 18% de los gastos respectivamente.

De igual forma en el año 2018, las cuentas de mayor relevancia son las de Sueldos y Salarios y las Comisiones sobre ventas, estos dos rubros representaron el 47% y 19% de los gastos respectivamente.

Finalmente, para el año 2019, tomando como base las mismas cuentas de los años anteriores, los Sueldos y Salarios representaron el 51% y las Comisiones Sobre Ventas el 19%, creciendo los salarios y manteniendo las comisiones.

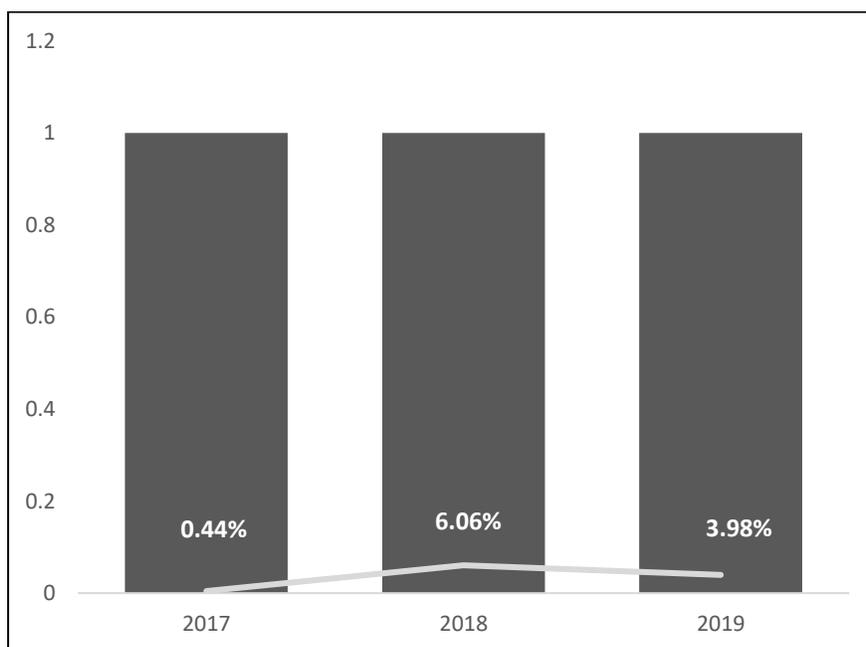
### e. Análisis vertical de la ganancia neta

**Tabla 24: Análisis de la ganancia neta**

	2017	2018	2019
Ventas	100%	100%	100%
Ganancia Neta	0.44%	6.06%	3.98%

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

**Gráfico 22: Análisis de los gastos 2019**



Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

El análisis de la ganancia neta para esta empresa es el siguiente; para el año 2017, la ganancia neta fue de solamente 0.44% con relación a las ventas, para el año 2018 presentó un crecimiento del 6.06% pero volvió a decrecer en el año 2019 a 3.98%. Como ya se analizó anteriormente el impacto en la ganancia gira principalmente en los gastos de la empresa.

### Tabla 25: Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Interpretación de resultados:

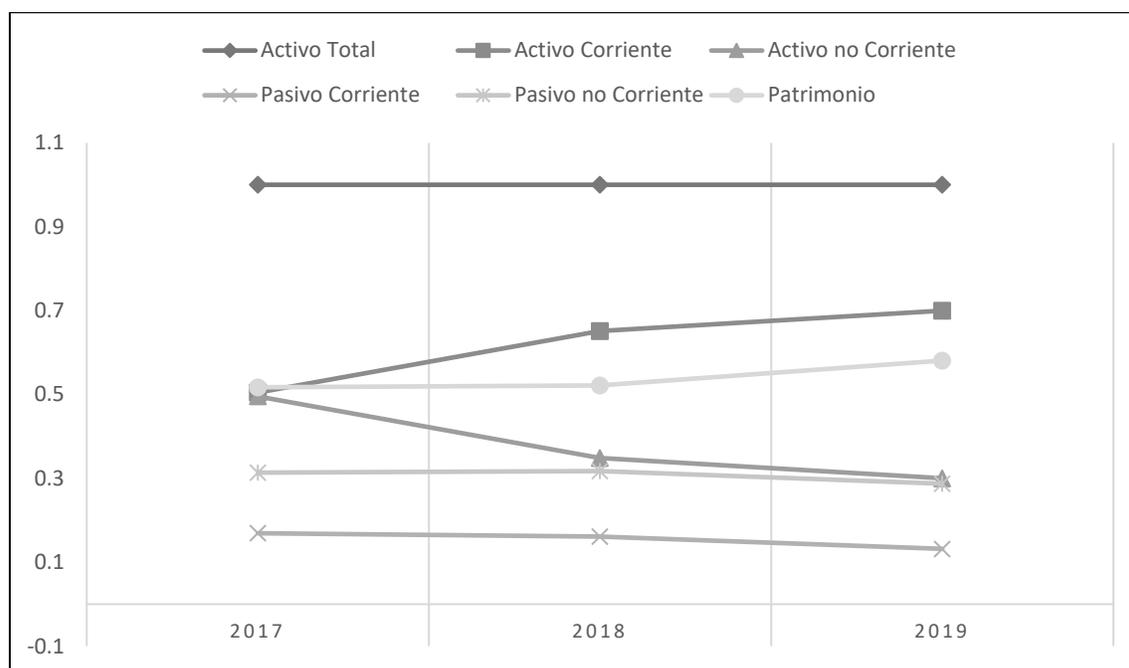
#### a. Análisis vertical general del Estado de Situación Financiera

### Tabla 26: Análisis vertical de las principales partidas del Estado de Situación Financiera

	2017	2018	2019
Activo Total	100%	100%	100%
Activo Corriente	50.46%	67.39%	71.65%
Activo no Corriente	49.54%	32.61%	28.35%
Pasivo Corriente	16.91%	15.05%	12.46%
Pasivo no Corriente	31.37%	29.67%	27.13%
Patrimonio	51.72%	55.29%	60.41%

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

**Gráfico 23: Análisis vertical de las principales partidas del Estado de Situación Financiera**

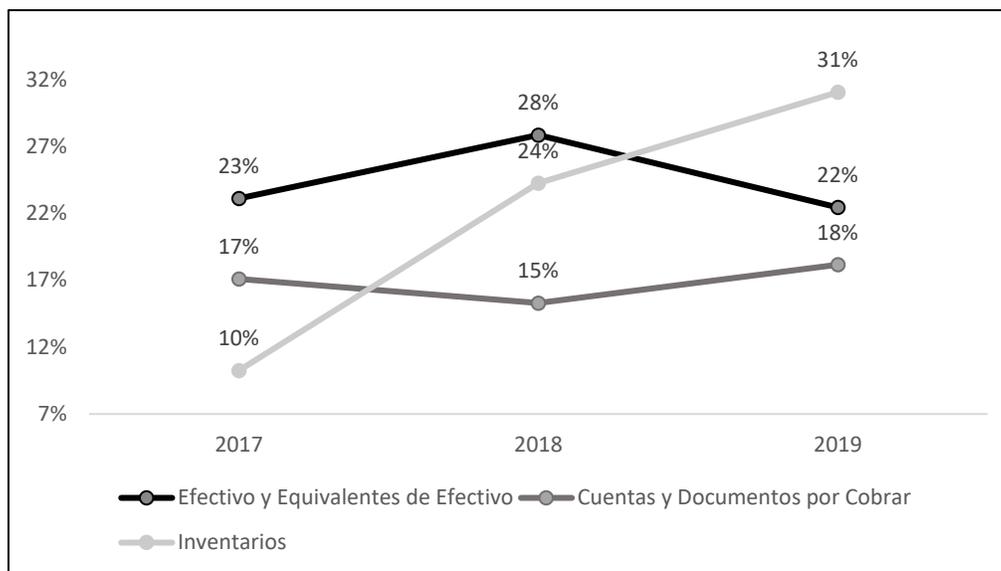


Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Al analizar los Activos de la empresa se observa que el Activo Corriente cuenta con Q.95,726 que está representado por el 50.46% para el año 2017, Q.187,152 que representa el 67.39% para el año 2018 y Q.234,096 que representa el 71.65% para el año 2019, del total de Activos, siendo el rubro más representativo la cuenta de Caja y Bancos con un 23.11% para el año 2017, 27.85% para el año 2018 y 22.44% para el año 2019.

Por su parte las cuentas por cobrar presentan una disminución del año 2017 al 2018 correspondiente al 17.10% para el año 2017 y 15.30% para el año 2018. Sin embargo, vuelven a incrementar en el año 2019 a un 18.16%.

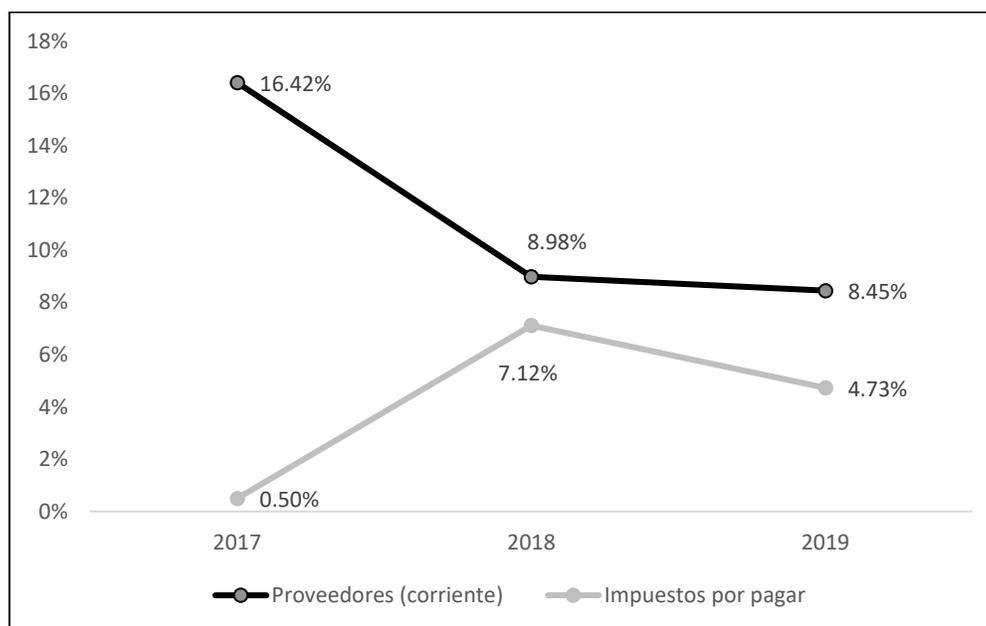
Los inventarios muestran un incremento constante en cada año de la siguiente forma; el 2017 en comparación con el 2018 los inventarios mostraron un crecimiento del 10.25%, en el 2018 el incremento fue del 24.24% y finalmente en el año 2019 el incremento fue del 31.05%. A continuación, se presenta de manera gráfica el comportamiento del activo corriente y su composición porcentual.

**Gráfico 24: Análisis vertical del Activo Corriente**

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Los activos fijos también tienen una representación importante dentro del activo, estos han mostrado en cada año una disminución en la proporción comparado con el activo total, pero en general se mantienen estables durante los tres últimos años. La participación de los activos fijos para cada año es la siguiente: Para el año 2017 representó el 49.54% de los activos totales, para el año 2018, 32.61% y para el año 2019 el 28.35%. Esta disminución de la participación del activo fijo para los últimos dos años se debe claramente al incremento de los inventarios principalmente.

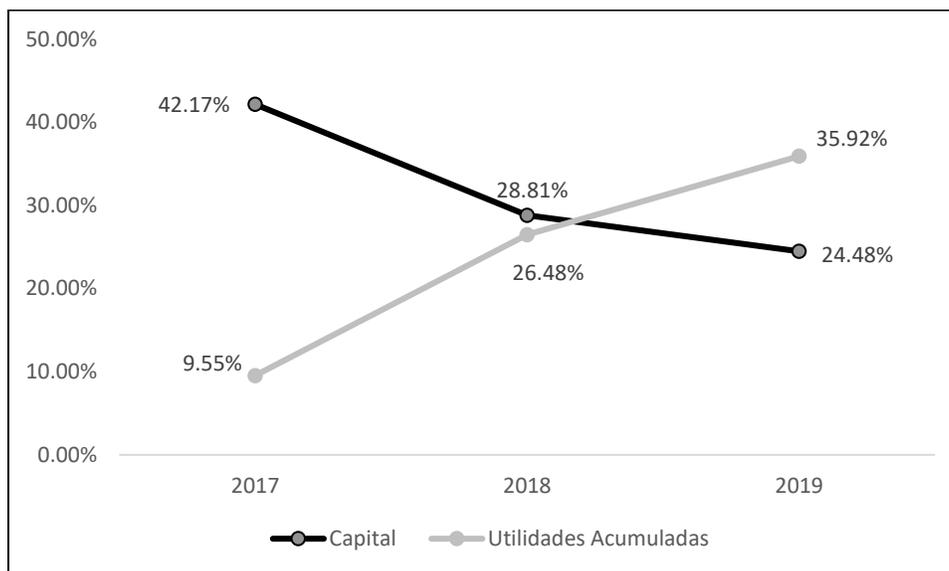
El análisis del pasivo de la empresa tiene las siguientes anotaciones; los pasivos corrientes tienen una participación con relación al activo total de; 16.91% para el año 2017, 15.05% para el año 2018 y 12.46% para el año 2019. El pasivo corriente no presenta mayores cambios en su participación. La cuenta que mayor impacto representa dentro de este rubro es la cuenta de proveedores, la cual representa en valores relativos la siguiente participación: 16.42% para el año 2017, 8.39% para el año 2018 y 7.98% para el año 2019. A continuación, se presenta de forma gráfica el pasivo corriente y las cuentas que participan dentro del mismo.

**Gráfico 25: Análisis vertical del Pasivos Corriente**

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Los Pasivos no corrientes también muestran una participación relevante con relación al Activo Total, sin embargo, esta participación es constante para los tres años, ya que no presenta mayores modificaciones. La participación del pasivo no corriente para cada año es la siguiente; para el año 2017, la participación fue del 31.37%, para el año 2018 fue de 29.67% y para el año 2019 la participación fue del 27.13%.

El pasivo total representa los siguientes porcentajes de participación con relación al activo total; 48.28% para el año 2017, 44.71% para el año 2018 y 39.59% para el año 2019. Como se puede observar la participación del activo fijo tiene un comportamiento similar durante los tres años analizados.

**Gráfico 26: Análisis vertical del Patrimonio**

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

El patrimonio de la empresa está compuesto por capital y utilidades acumuladas.

La participación del capital muestra una disminución en cada uno de los años, a diferencia de las utilidades acumuladas que muestra un incremento.

Los porcentajes de participación del patrimonio con relación a los activos totales de la empresa fue de: 51.72% para el año 2017, 55.29% para el año 2018 60.41% para el año 2019. Por su parte las utilidades acumuladas presentan la siguiente participación; 9.55% para el año 2017, 26.48.% para el año 2018 y 35.92.% para el año 2019.

#### **4.2. Análisis del punto de equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio estudia la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el

apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado. El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero.

Para la presente investigación se determinó el punto de equilibrio de la empresa para determinar la cantidad de ventas necesarias para poder cubrir sus costos y gastos y con ello poder proyectar metas reales que le permitan tener un crecimiento en su utilidad y rentabilidad.

#### 4.2.1. Análisis del punto de equilibrio en quetzales

Para determinar el punto de equilibrio en quetzales de la empresa distribuidora de calzado, ropa y accesorios en la Ciudad de Guatemala, se utilizó la información del Estado de Resultados para el año 2019. A continuación, se presenta el desarrollo aplicado para la obtención de este.

**Tabla 27: Estado de Resultados Empresa Distribuidora de Calzado, Ropa y Accesorios para el año 2019**

**(Cantidades expresadas en Quetzales)**

Estado de Resultados		
Ventas Netas	Q	1,101,223
(-) Costo de ventas	Q	428,376
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>Q</b>	<b>672,847</b>
(-) Gastos fijos	Q	536,434
<b>Utilidad antes de impuestos e intereses</b>	<b>Q</b>	<b>136,413</b>
(-) Intereses	Q	27,273
Utilidad antes de impuesto	Q	109,140
(-) Impuestos	Q	14,613
<b>Utilidad neta</b>	<b>Q</b>	<b>94,527</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

**Tabla 28: Establecimiento del Punto de Equilibrio en Quetzales**

Utilizando la fórmula:

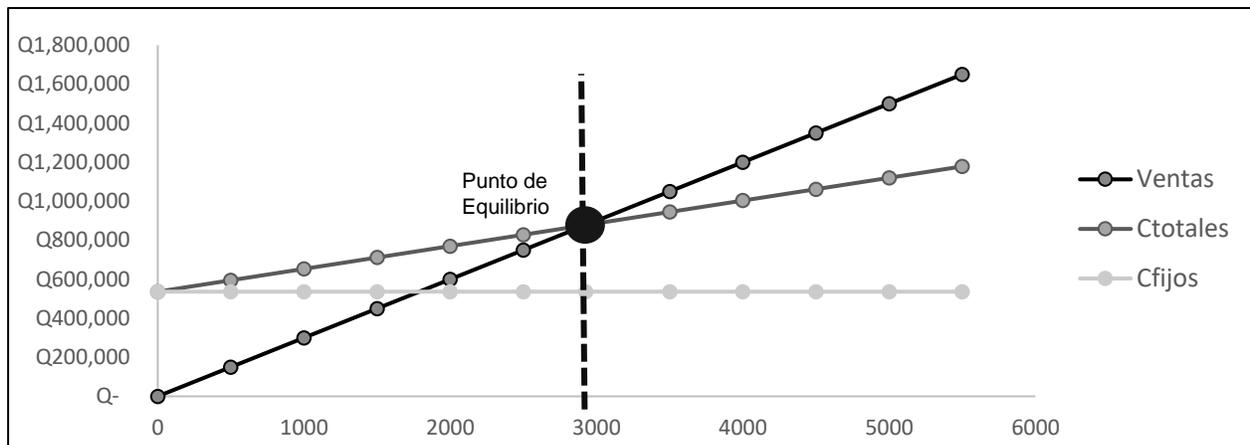
$$\text{P.E.} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - (\text{Costos Variables/Ventas Totales})}$$

**Punto de Equilibrio Operativo en Q**

536,434	536,434	=	<b>Q 877,960.72</b>	<b>Monto ventas</b>
38.90%	61.10%			

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

**Gráfico 27: Establecimiento del Punto de Equilibrio en Quetzales**



Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Para determinar el cálculo del punto de equilibrio se utilizó la fórmula del punto de equilibrio monetaria, el resultado obtenido indica que la empresa debe vender durante el año Q.877,960.72 para cubrir sus costos y gastos y no obtener ganancia alguna.

#### 4.2.2. Análisis del punto de equilibrio en unidades

**Tabla 29: Establecimiento del Punto de Equilibrio en Unidades**

Utilizando la fórmula:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{Costo de Ventas}}$$

**Punto de Equilibrio Operativo en Unidades**

$$\frac{536,434}{183} = \text{Q } 2,926.54 \text{ Unidades}$$

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Con relación al punto de equilibrio en unidades la empresa necesita alcanzar ventas de 2,926.54 unidades, por tratarse de unidades enteras el valor se aproximará a 2,927 para poder cubrir sus costos y gastos y no obtener ganancia alguna.

**Tabla 30: Establecimiento del Punto de Equilibrio en Quetzales y Unidades**

#### ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

Precio de Venta Promedio	Q. 300
Costo de ventas	Q. 116.7

Fuente:

#### CUADRO DE PUNTO DE EQUILIBRIO BASADO EN VENTAS Y UNIDADES

Ventas	Unidades	Cvariab	Cfijos	Ctotales	Resultados
Q -	0	Q -	Q 536,434.00	Q 536,434.00	-Q 536,434.00
Q 150,000.00	500	Q 58,350.00	Q 536,434.00	Q 594,784.00	-Q 444,784.00
Q 300,000.00	1000	Q 116,700.00	Q 536,434.00	Q 653,134.00	-Q 353,134.00
Q 450,000.00	1500	Q 175,050.00	Q 536,434.00	Q 711,484.00	-Q 261,484.00
Q 600,000.00	2000	Q 233,400.00	Q 536,434.00	Q 769,834.00	-Q 169,834.00
Q 750,000.00	2500	Q 291,750.00	Q 536,434.00	Q 828,184.00	-Q 78,184.00
<b>Q 877,960.72</b>	<b>2927</b>	<b>Q 341,526.72</b>	<b>Q 536,434.00</b>	<b>Q 877,960.72</b>	<b>Q -</b>
Q 1,050,000.00	3500	Q 408,450.00	Q 536,434.00	Q 944,884.00	Q 105,116.00
Q 1,200,000.00	4000	Q 466,800.00	Q 536,434.00	Q 1,003,234.00	Q 196,766.00
Q 1,350,000.00	4500	Q 525,150.00	Q 536,434.00	Q 1,061,584.00	Q 288,416.00
Q 1,500,000.00	5000	Q 583,500.00	Q 536,434.00	Q 1,119,934.00	Q 380,066.00
Q 1,650,000.00	5500	Q 641,850.00	Q 536,434.00	Q 1,178,284.00	Q 471,716.00

Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Luego de realizar los cálculos necesarios, se determina que el punto de equilibrio operativo para la empresa será de: unidades por un total de ventas de Q877,960.72, estos serán el nivel de producción y ventas necesarios para conseguir una utilidad operativa igual a cero. Esto considerando un precio de venta promedio de Q300, un costo variables por unidad de Q117 y un costo fijo total de Q 536,434.

#### 4.2.3. Análisis del punto de equilibrio por segmento de productos

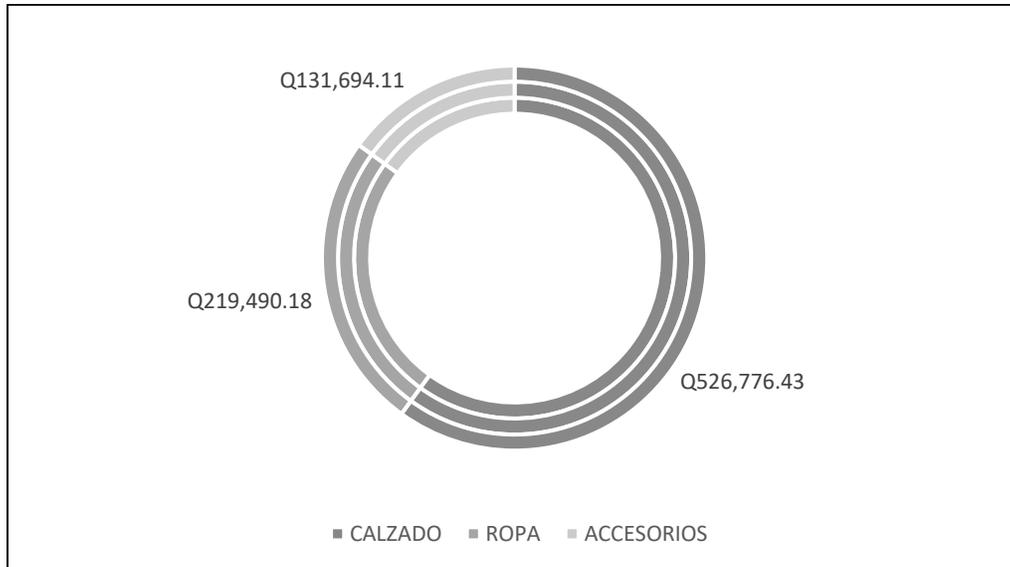
A continuación se detalla el punto de equilibrio por segmento de productos, dividiéndose según el peso que la empresa indicó que tiene cada tipo de productos.

**Tabla 31: Establecimiento del Punto de Equilibrio en Quetzales y Unidades**

PRODUCTO	PESO % VENTAS	P.E. EN QUETZALES	P.E. EN UNIDADES
<b>CALZADO</b>	60%	Q 526,776.43	1,756
<b>ROPA</b>	25%	Q 219,490.18	732
<b>ACCESORIOS</b>	15%	Q 131,694.11	439
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>Q 877,960.72</b>	<b>2927</b>

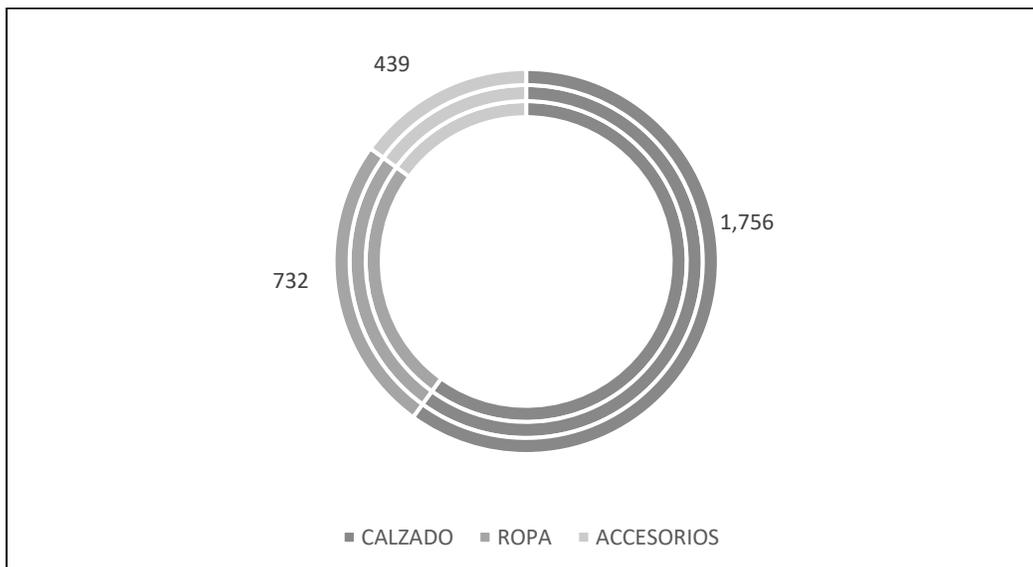
Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

**Gráfico 28: Establecimiento del Punto de Equilibrio por segmento de productos en Quetzales**



Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

**Gráfico 29: Establecimiento del Punto de Equilibrio por segmento de productos en unidades**



Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

El punto de equilibrio para las tres divisiones de productos de la empresa distribuidora es de Q.526,776.43 para el segmento de calzado el cual representa el 60% y 1,756 unidades. El segmento de ropa representa el 25% representado en Q.219,490.18 y 732 unidades. Finalmente, el segmento de Accesorios es el que menor participación tiene con un 15% y comprende un punto de equilibrio de Q.131,694.11 y 439 unidades en el año.

### **4.3. Herramienta financiera para el establecimiento de un presupuesto de ventas**

El objetivo principal de la presente investigación es brindarle a la empresa una herramienta que le permita a través del análisis de estados financieros poder realizar su presupuesto de ventas y con ello poder cubrir todos sus gastos y obligaciones y también mejorar su ganancia neta al finalizar el periodo. El presupuesto de ventas será una herramienta importante para el control y gestión de la empresa.

Como resultado al objetivo específico número tres, se presenta a continuación de forma desglosada la herramienta propuesta y su funcionamiento.

#### **4.3.1. Tablero Frontal**

La portada de la herramienta financiera está compuesta por un tablero que permitirá observar de manera práctica todos los movimientos que se pueden dar al momento de ingresar las ventas del año histórico y el ingreso de los estados financieros base que se desea utilizar para realizar la proyección, para efectos de la presente investigación se utiliza el año 2019 como año base para la proyección del año 2021, esto debido a que por motivo de la crisis sanitaria de Covid-19 en el año 2020, la empresa tomó la decisión de detener operaciones y reabrió en enero del año 2021, por lo tanto no existe registro financiero para el año 2020. (Ver anexo 1).

La herramienta tiene su punto de partida sobre las ventas históricas del año que se utilizará como base, como se mencionó anteriormente, será el año 2019. Estas ventas se alimentan en el lado derecho de la portada por mes, estos datos determinarán todos los cálculos necesarios que se realizarán de manera automática en cada una de las pestañas del sistema propuesto y a su vez actualizarán todas las gráficas. La herramienta también cuenta con un menú situado al lado izquierdo, vinculado de forma automática que

permitirá llevar al usuario a cada una de las divisiones para poder visualizar la información de manera más profunda.

La portada de la herramienta muestra la siguiente información de manera resumida:

- Total de ventas actuales (año base)
- Gráfico del histórico de ventas del año base
- Gráfico del Punto de Equilibrio
- Punto de Equilibrio en Quetzales
- Punto de Equilibrio en Unidades
- Gráfico de proyecciones de ventas por escenarios
- Total de ventas proyectadas en escenario normal
- Total de ventas proyectadas en escenario pesimista
- Total de ventas proyectadas en escenario optimista
- Gráfico de ventas proyectadas vs. Año base
- Gráfico de demanda actual vs. Pronóstico de ventas normal
- Gráfico de ganancia neta por escenario vs. Año base
- Gráfico de ventas proyectadas vs. Ventas reales
- Gráfico de ganancia neta proyectada vs. Ganancia neta real
- Gráfico de variación mensual de resultados
- Detalle de ventas por mes del año base

Para que la herramienta sea funcional el usuario deberá ingresar como primer paso el histórico de ventas del año que será base para las proyecciones, para efectos de esta investigación se utilizará el año 2019 como se indicó anteriormente.

El registro de las ventas deberá realizarse de forma mensual, de enero a diciembre, en quetzales, considerando dos decimales. El ingreso se realizará en la hoja de portada al lado derecho en la sección nombrada “Histórico de Ventas 2019”

#### **4.3.2.Estados Financieros Históricos**

Esta sección está contenida por los estados financieros históricos, de años anteriores de la empresa, estos Estados Financieros servirán posteriormente para poder tener una

base mucho más completa que permita proyectar de manera más certera las ventas. Los Estados Financieros incluidos son el Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera. (Ver Anexo 2).

#### **4.3.3. Estados Financieros año base**

Los estados financieros de la empresa deberán ser agregados a esta sección por el usuario de la herramienta, para poder calcular los siguientes apartados. Los Estados Financiero deben ser del año que se está utilizando como base para el cálculo de las proyecciones, para efectos de la presente investigación se utilizarán los estados financieros correspondientes al año 2019. (Ver Anexo 3).

#### **4.3.4. Análisis Horizontal de los Estados Financieros**

La información presentada en este apartado refleja como cada una de las cuentas va teniendo incrementos o decrementos de un año a otro y muestra su respectivo análisis relativo y absoluto de cada uno de los periodos analizados, adicional este apartado muestra los gráficos que presentan las tendencias de cada una de las cuentas tanto del Estado de Resultados como del Estado de Situación Financiera. (Ver Anexo 4 y 5).

#### **4.3.5. Análisis Vertical de los Estados Financieros**

La información presentada en este apartado refleja como cada una de las cuentas se ve afectada con relación a las ventas y cuál es su peso relativo por año. Este análisis le permitirá a la empresa entender como sus ventas afectan todas las cuentas de sus Estados Financieros y le permitirá poder tomar mejores decisiones en el área comercial principalmente. (Ver Anexo 6 y 7).

#### **4.3.6. Análisis de Ratios Financieros**

Esta sección presenta los principales ratios por año y proyectados según cada uno de los tres escenarios propuestos (Normal, Pesimista y Optimista) también presenta la fórmula que permite la obtención de datos, suponiendo que el usuario final de la herramienta no

será una persona financiera y adicionalmente se coloca el significado de cada uno de los ratios, (ver Anexo 8). Los ratios que incluyen la herramienta son:

a. Ratios de Liquidez:

- Razón Corriente
- Razón Ácida
- Razón Inmediata
- Fondo de Maniobra.

b. Ratios de Actividad:

- Rotación de Inventarios
- Rotación de Proveedores
- Periodo Promedio de Cobro
- Periodo Promedio de Pago
- Días de Inventario
- Ciclo de Efectivo

c. Ratios de Rentabilidad:

- ROE (Return of Equity)
- ROA (Return of Assets)
- Margen Operacional
- Margen Neto
- Margen Bruto
- Carga Administrativa

d. Ratios de Solvencia:

- Nivel de Deuda
- Fondos Propios / Terceros
- Capital a Activos
- Apalancamiento

#### **4.3.7. Cálculo del Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio para efectos de esta herramienta se calcula con la información histórica del año base, para esto toma como referencia el Estado de Resultados de la sección de Estados Financieros Actuales y el cual está colocado de forma resumida en el primer cuadro del apartado. Es necesario colocar manualmente el precio promedio de los productos dentro del cuadro de precios y costos. Los cálculos adicionales se realizan de manera automática al momento de ingresar el precio, (ver Anexo 9). El punto de Equilibrio de esta sección calcula los siguientes elementos:

- Costo de ventas unitario
- Punto de Equilibrio en Quetzales
- Punto de Equilibrio en Unidades
- Punto de Equilibrio por segmento de productos.

#### **4.3.8. Proyecciones bajo el método de Regresión lineal y Pronósticos.**

Esta sección realiza los cálculos de proyecciones basándose en los datos históricos considerando un año base o 12 meses, este apartado realiza desarrolla las fórmulas para poder obtener proyecciones lo más ajustadas a la realidad posible considerando el comportamiento y tendencias de ventas por mes. Para estos cálculos se utilizó como variable dependiente las ventas por mes y como variable independiente los meses del año, este método calcula un error de Q.12,342.59.

Este apartado muestra dos tipos de proyecciones, la primera es la de proyección a través de regresión lineal, tomando como base el año 2019 y las ventas mensuales. (Ver Anexo 10).

El resultado obtenido de esta proyección bajo el método de regresión lineal simple es que para el año proyectado las ventas se comportarán con la misma tendencia que el año base, de hecho, no muestra un crecimiento significativo. Por lo anterior se procedió al cálculo del pronóstico por medio de previsiones. La información de previsión contiene el Estado de la previsión para la serie temporal en cuestión. Cuando el estado es correcto,

los demás campos proporcionan detalles sobre el modelo y los datos utilizados para la previsión. Cuando el estado es error, algunos de los demás campos, incluidas las notas, proporcionan detalles relacionados con la causa del error. En los avisos siempre se proporcionan resúmenes de los errores.

La utilización de la función de Pronósticos devuelve un intervalo de confianza para el valor previsto en una fecha futura específica. Un intervalo de confianza de 95 % significa que se espera que el 95 % de los puntos futuros caigan dentro de este radio según el resultado pronosticado (con distribución normal). El uso del intervalo de confianza puede ayudar a dar precisión al modelo pronosticado. Un intervalo más pequeño implicaría más confianza en la predicción de este punto específico. A continuación, se presenta el pronóstico realizado con los distintos escenarios (normal, pesimista y optimista). (Ver Anexo 11).

El modelo de previsión contempla los siguientes elementos para el cálculo:

- a. MAE: por sus siglas en inglés (Mean Absolute Error) el cual se refiere a la diferencia absoluta promedio entre los valores ajustados del modelo y los datos históricos observados.
- b. MASE: por sus siglas en inglés (Mean Absolute Scaled Error) Esto se basa en el modelo ingenuo, el cual pronostica el valor en el punto de tiempo como el valor histórico anterior. El escalado por este error significa que puede evaluar hasta qué punto es bueno el modelo en comparación con el modelo ingenuo. Si el MASE es mayor que 1, el modelo es peor que el modelo ingenuo. Cuando más bajo es el MASE, mejor será el modelo en comparación con el modelo ingenuo. Para la presente investigación el mase supera el valor de 1.
- c. MSE: por sus siglas en inglés (Mean Squared Error) el cual significa la suma de la diferencia cuadrática entre los valores ajustados por el modelo, y los valores observados divididos por el número de puntos históricos, menos el número de parámetros del modelo. El número de parámetros del modelo se resta del número de puntos históricos para que sea coherente con la estimación de varianza del modelo no sesgado.
- d. RMSE: por sus siglas en inglés (Root Mean Squared Error), el cual es la raíz cuadrada del MSE.

#### **4.3.9. Estados Financieros Proyectados**

Esta sección es muy importante para el proceso de elaboración de un presupuesto de ventas. Considerando las proyecciones realizadas en el segmento anterior se procede a proyectar el Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera y con ello observar como el incremento en ventas y en las cuentas que afectan directamente el incremento o decremento proyectado en la ganancia neta de la empresa. (Ver Anexo 12).

Como se puede observar al aplicar los escenarios proyectados y modificar las cuentas que son afectadas directamente por las ventas existe un impacto directo en la utilidad neta. Este impacto es relevante para lo que persigue la investigación, ya que al poder proyectar de manera eficiente las ventas, se podrá evitar que la empresa incurra en pérdidas o bien mejore sus resultados y ganancias.

Tomando en consideración los tres escenarios, el escenario pesimista, el cual se encuentra por debajo del punto de equilibrio muestra como efecto una pérdida para la empresa, mientras que el escenario normal y el escenario optimista son las opciones más viables para la empresa.

Por su parte la proyección del Estado de Situación Financiera le presenta a la empresa según los escenarios propuestos la necesidad de fondos adicionales necesarios, estos fondos se ajustan en la siguiente sección de estados financieros ajustados y se propone en este caso particular una estrategia para ajustar estos fondos en cada escenario. Esta estrategia debe ser del departamento financiero según las oportunidades futuras.

#### **4.3.10. Estados Financieros Ajustados**

Esta sección presenta el ajuste a los Estados Financieros según cada uno de los escenarios, principalmente en el estado financiero que ajusta, en este caso en el Estado de Situación Financiera. Este Ajuste lleva la estrategia propuesta para ajustar los Fondos Adicionales Necesarios para que el Estado de Situación Financiera vuelva a su cuadro activos/pasivos. (Ver Anexo 13).

#### **4.3.11. Amortización del Préstamo Bancario**

Esta sección le permite al usuario de la herramienta realizar el cálculo de la amortización del crédito bancario que tenga a la fecha o bien poder calcular su pago al adquirir una deuda nueva para financiarse para años posteriores. (Ver Anexo 14).

#### **4.3.12. Presupuesto de Ventas**

Finalmente, todos los cálculos anteriores desembocan en el presupuesto de ventas, el cual está dividido por mes con los datos presupuestados en cada uno. El presupuesto se deberá ir alimentando con las ventas, gastos, intereses de cada mes para poder ir obteniendo la variación y cumplimiento de las proyecciones realizadas, esto permitirá ir conociendo como la empresa va obteniendo su ganancia neta mensual.

El presupuesto de ventas puede cambiarse según el escenario que se desee comparar con los resultados reales de la empresa, cada uno de los escenarios está automáticamente ingresado para que al seleccionar el escenario todos los datos cambien según lo que se necesita conocer. (Ver Anexo 15).

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad la implementación de una herramienta financiera para la elaboración de un presupuesto de ventas para una empresa comercializadora de calzado, ropa y accesorios para dama en la ciudad de Guatemala y como resultado presenta las siguientes conclusiones:

1. El análisis de los estados financieros permitió detectar tendencias y la composición financiera y económica de la empresa. Bajo el método de análisis horizontal se determinó que las ventas tuvieron un crecimiento importante del año 2017 al año 2018, pero que este crecimiento no se presentó en la misma proporción en el periodo del año 2018 al 2019 lo cual está representado en un 43% y un 20% respectivamente. El costo de ventas se mantuvo constante para los tres años analizados. Los gastos de administración y ventas presentaron un crecimiento del 27 y 26 % entre los períodos analizados, su crecimiento se mantuvo constante. La ganancia Neta tuvo un impacto importante ya que presentó un crecimiento muy importante del año 2017 al 2018, el cual en valores relativos representa 1858% pero para el siguiente periodo de análisis esta presentó un decremento del 21%, esto se traduce en valores absolutos que la empresa Q11,595 . En el caso del Estado de Situación Financiera, la caja y bancos tuvo un incremento importante del año 2017 al año 2018, representado por Q.33,510 pero esta disminuyó para el año 2018 a 2019 en Q.4,028. Por su parte las cuentas por cobrar no presentaron un crecimiento significativo durante el primer periodo, pero si crecieron significativamente para el segundo con un valor de Q.16,848. Los inventarios fue otra cuenta importante ya que creció más del 200% o Q.47,880 del 2017 al 2018, pero el crecimiento no fue en la misma proporción del año 2018 al 2019. Los pasivos por su parte incrementaron significativamente en las cuentas de impuestos por pagar, y utilidades acumuladas durante el primer periodo, el crecimiento para el segundo no fue en la misma proporción al primero. Los proveedores presentaron un decremento del año 2017 al 2018 y crecieron de manera poco significativa del año 2018 al 2019.

En el análisis vertical se puede observar que el costo de ventas tuvo una disminución en la participación de las ventas en el año 2018 al 37.20% y se mantuvo con poca variación para el año 2019. El margen bruto debido a este decremento en la participación del costo de ventas tuvo una mejoría en el año 2018 de Q.574,608 y se mantuvo para el año 2019 con una variación poco significativa pero siempre en crecimiento. Los gastos son una de las cuentas más impactantes en este análisis ya que representan arriba del 50% de la participación lo cual es un monto muy elevado y que impacta directamente en la ganancia neta de la empresa en dónde se observa que solamente es del 0.44% para el año 2017, 6.06% para el año 2018 y 3.98% para el año 2019.

2. El punto de equilibrio se determinó en quetzales y unidades, así como la participación de cada uno de los segmentos de productos, los resultados obtenidos para que la empresa pueda cubrir sus obligaciones al 100% y no presente ganancias será de: Q.877,960.72 el cual se compone por Q.526,776.43 de ventas de calzado, Q.219,490.18 de ventas de ropa y Q.131,694.11 de ventas de accesorios, estos montos representan el 60% de calzado, 25% de ropa y 15% de accesorios. Las unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio óptimo serán de 2,927 en el año lo que representa en promedio 244 unidades mensuales. Las unidades a vender por segmento de producto para alcanzar el punto de equilibrio deben ser 1,756 para calzado, 732 para ropa y 439 para accesorios. El análisis de los estados financieros y la determinación del punto de equilibrio permitió poder realizar proyecciones bajo el método de pronósticos y regresión lineal el cual arrojó tres escenarios posibles; escenario normal, escenario pesimista y escenario optimista. Las proyecciones elaboradas permitieron determinar un estado de resultados proyectado en dónde se busca obtener una mejor utilidad neta para la empresa, en este caso teniendo en consideración el punto de equilibrio se descartó el escenario pesimista ya que no cumple con las ventas requeridas como mínimo por lo que arroja pérdida del ejercicio.
3. Se entrega una herramienta automatizada para que la empresa pueda realizar sus proyecciones anuales a partir de los datos históricos de ventas, esta herramienta le permitirá el cálculo de su punto de equilibrio y realizará de manera automática

las proyecciones necesarias para finalmente obtener un presupuesto de ventas en dónde podrá realizar combinaciones con los escenarios. El presupuesto de ventas es un formato que se genera de manera automática y que se puede ir alimentando de manera manual cada mes con las ventas reales alcanzadas y los gastos para conocer la variación obtenida y con ello poder determinar estrategias tempranas que le permitan corregir errores o gastos elevados y con ello evitar pérdidas.

## RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad el análisis financiero para el establecimiento de un adecuado presupuesto de ventas para una empresa comercializadora de calzado, ropa y accesorios para dama en la ciudad de Guatemala y luego de haber concluido la presente investigación se le recomienda a la empresa lo siguiente:

1. Se le recomienda a la empresa poder analizar una reestructuración de gastos administrativos y de ventas ya que el alto porcentaje que representan tienen un impacto directo en la utilidad de la empresa y aun cuando la cantidad de ventas aumente, si los gastos no se controlan pueden afectarle.

Es importante que la empresa pueda establecer una revisión mensual en base a su análisis vertical de estados financieros y así poder tomar decisiones en tiempo.

2. Se le recomienda a la empresa implementar controles mensuales para su fuerza de ventas y con ello poder llevar un registro en tiempo real de las ventas, para que con ello pueda realizar acciones correctivas tempranas si es necesario. A su vez se recomienda que tome como base el análisis del punto de equilibrio para cada uno de los productos y con ello entender si existen artículos que no están generando rentabilidad a la empresa o que su cantidad de ventas es muy alta.

Se recomienda que la empresa pueda implementar estrategias adicionales a las ventas que le permitan poder introducir nuevos productos que generen valor y mejoren su rentabilidad.

3. Se le recomienda realizar la implementación de la herramienta financiera para el presupuesto de ventas y que con ello la empresa pueda tener controles financieros y económicos actualizados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, F., & Ramirez, J. (2015). *Diseño de una estrategia de comercialización para la micro y pequeñas empresas productoras de calzado en el departamento de Santa Ana, El Salvador (Tesis de maestría)*. Universidad de El Salvador, El Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14413/>
- Ayala, A. (2017). *Análisis microeconómico de demanda. Aplicado a Farmayala (Tesis de licenciatura)*. Univesidad Chile, Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144864>
- Bastias, R. (2016). *Zapatos Cordwainer handmade shoes*. Universidad Chile, Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143334>
- Batres, A. (2014). *Presupuesto operativo y financiero de una empresa comercializadora de productos para el hogar (Tesis de licenciatura)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4702.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4702.pdf)
- Burbano Ruiz, J., & Ortiz Gómez, A. (1997). *Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Burbano, J., Arévalo, L., & Sanchez, P. (2011). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* (4a. ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chu, M. (2007). *Finanzas para no financieros*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Del Rio Gonzalez, C. (1995). *Técnica Presupuestaria*. México D.F.: ECASA.
- Del Rio, C. (2009). *El Presupuesto*. México, México: Cenage Learning.
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. (2015). *Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes*. Guatemala.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4a ed.). DF, México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Forero Gómez, G., & Martínez Lozano, J. (2020). *MODELO DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE PARA EL PRONÓSTICO DE VENTAS DE BOLSAS ECOLÓGICAS PARA LA EMPRESA BOLECO SA, EN RESA BOLECO SA, EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ DC*. Bogotá Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16439/1/2020\\_Modelo\\_Regresi%C3%B3n\\_Multiple.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16439/1/2020_Modelo_Regresi%C3%B3n_Multiple.pdf)
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (1991). Objetivos de los estados financieros, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. *Boletín B-1*, 102.

- Kotler, P. (2001b). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8a ed.). Illinois, Estados Unidos: Northwester University.
- López, O. (2017). *Administración presupuestaria en la industria de producción de materiales de empaque autoadhesivos flexográficos en el municipio de Guatemala (Tesis de maestría)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5705.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5705.pdf)
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. DF, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Medina, M. (2014). *Análisis, interpretación y proyección de estados financieros”. Caso aplicado: “mega super mercado Santa Cecilia” (Tesis de licenciatura)*. Universidad Cuenca, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20521/1/TESIS.pdf>
- Mejía, E., Novoa, E., Ñaupas, H., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (3a ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Montemayor, E. (2013). *Métodos de pronósticos para negocios*. Monterrey, México: Editorial Digital. Obtenido de <http://prod77ms.itesm.mx/podcast/EDTM/P196.pdf>
- Navarro, H. (2018). *El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas Agroindustriales de la región Ica, 2014-2017 (Tesis de maestría)*. Universidad de San Martín de Porres, Perú. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4359/navarro\\_mhj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4359/navarro_mhj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nuñez, V. (2017). *Análisis de estados financieros de una importadora de productos de perfumería alternativa y productos de cuidado personal (Tesis de licenciatura)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5625.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5625.pdf)
- Ochoa, G. (2009). *Administración financiera* (2a ed.). D.F., México: Mc Graw Hill.
- Organización de las Naciones Unidas. (2007). *Formulación y análisis detallado de proyectos*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a1421s/a1421s00.pdf>
- Ortiz Fajardo, M., & Soto González, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala, Ecuador: Edicionales UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14355/1/Cap.3%20Estados%20financieros%20basados%20en%20NIIF.pdf>
- Ortiz, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera* (14a ed.). Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Pérez, J. (2011). *El presupuesto de ventas aplicando el método de factores en una empresa comercializadora de pinturas (Tesis de licenciatura)*. Universidad de San

- Carlos de Guatemala, Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3689.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3689.pdf)
- Policonomics. (s.f.). Oferta y Demanda. Recuperado el 2020 de 07 de 18, de <https://policonomics.com/es/oferta-demanda/>
- Rodriguez, L. (2012). *Análisis de estados financieros* (14a ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Rojas, R. (2004). *Guía para realizar investigaciones sociales* (13a ed.). Madrid, España: Plaza y Valdés Editores.
- Sierra, A. (s.f.). Pronóstico de la demanda. Obtenido de [https://www.academia.edu/33369968/\\_PRONOSTICO\\_DE\\_LA\\_DEMANDA\\_](https://www.academia.edu/33369968/_PRONOSTICO_DE_LA_DEMANDA_)
- Tapia, J. (2017). *Propuesta del diseño de un manual de presupuesto para la microempresa equipos coloma en la ciudad de quito para el periodo 2015-2016. (Tesis de licenciatura)*. Universidad Central de Ecuador , Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/15987>
- Torello, M., Berretta, N., Vicente, L., Della Mea, H., Bergara , M., Spremolla, A., & Triunfo, P. (2003). *Economía para no economistas. (2a)*. (C. L. (CLASSCO), Ed.) Montevideo, Uruguay.
- Vivar, S. (2014). *Diseño de la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades de la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala (Tesis de maestría)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4762.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4762.pdf)
- Welsch, G., Hilton, R., & Gutierrez, J. (2005). *Presupuestos: planificación y control* (6a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Yoj, O. (2015). *Comunicaciones integradas de marketing para incrementar las ventas de una empresa dedicada a la distribución de artículos de tecnología, ubicada en la zona 10, ciudad capital (Tesis de licenciatura)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5221.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5221.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1 Tablero Frontal de la Herramienta Implementada



## Anexo 2 Sección de Estados Financieros Históricos

### ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS

No modificar

#### Estado de Resultados

Compañía distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

Cifras expresadas en Quetzales

	2017	2018	2019	COMPORTAMIENTO
<b>INGRESOS</b>				
Ventas netas	639,446	914,981	1,101,223	
Costo de ventas	270,486	340,373	428,376	
<b>MARGEN BRUTO DE VENTAS</b>	<b>368,960</b>	<b>574,608</b>	<b>672,847</b>	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>				
Sueldos y Salarios	180,000	222,000	300,000.00	
Comisiones sobre ventas	63,945	91,498	110,122.00	
Alquileres	48,000	48,000	48,000.00	
Papelería y útiles de oficina	1,250	3,000	3,228.00	
Energía eléctrica	3,000	3,672	5,508.00	
Publicidad y promoción	18,000	31,200	38,400.00	
Empaque y etiqueta	8,400	12,600	16,800.00	
Telefonía e internet	11,376	11,376	11,376.00	
Mantenimiento edificio	3,000	3,000	3,000.00	
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>336,971</b>	<b>426,346</b>	<b>536,434.00</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>31,990</b>	<b>148,262</b>	<b>136,413</b>	
Depreciaciones	20,697	45,693	50,690	
<b>GANANCIA ANTES DE INTERESES</b>	<b>11,293</b>	<b>102,569</b>	<b>85,723</b>	
Intereses bancarios	7,517	28,659	27,273	
<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3,776</b>	<b>73,910</b>	<b>58,450</b>	
Impuestos	944	18,478	14,613	
<b>Ganancia Neta</b>	<b>2,832</b>	<b>55,433</b>	<b>43,838</b>	

#### Estado de Situación Financiera

Compañía distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

Cifras expresadas en Quetzales

	2017	2018	2019	COMPORTAMIENTO
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	Q 43,835	Q 71,309	Q 73,318	
Cuentas y Documentos por Cobrar	Q 32,443	Q 36,443	Q 59,327	
Inventarios	Q 19,447	Q 61,292	Q 101,451	
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q 95,726</b>	<b>Q 169,044</b>	<b>Q 234,096</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Activo no corriente	Q 93,973	Q 90,570	Q 92,636	
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q 93,973</b>	<b>Q 90,570</b>	<b>Q 92,636</b>	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>Q 189,699</b>	<b>Q 259,614</b>	<b>Q 326,732</b>	
<b>PASIVOS</b>				
Cuentas y documentos por pagar	Q 31,140	Q 23,313	Q 26,087	
Impuestos por pagar	Q 944	Q 18,478	Q 14,613	
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q 32,084</b>	<b>Q 41,790</b>	<b>Q 40,699</b>	
Prestamos bancarios (no corriente)	Q 59,507	Q 82,391	Q 88,654	
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q 59,507</b>	<b>Q 82,391</b>	<b>Q 88,654</b>	
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>Q 91,591</b>	<b>Q 124,182</b>	<b>Q 129,354</b>	
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	Q 80,000	Q 80,000	Q 80,000	
Utilidades Acumuladas	Q 18,108	Q 73,540	Q 117,378	
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>Q 98,108</b>	<b>Q 153,540</b>	<b>Q 197,378</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>Q 189,699</b>	<b>Q 277,722</b>	<b>Q 326,732</b>	

## Anexo 3 Sección de Estados Financieros año base

### ESTADOS FINANCIEROS BASE AÑO 2019

#### Estado de Resultados

Compañía distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

Cifras expresadas en Quetzales

	2019
<b>INGRESOS</b>	
Ventas netas	1,101,223
Costo de ventas	428,376
<b>MARGEN BRUTO DE VENTAS</b>	<b>672,847</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	
Sueldos y Salarios	300,000
Comisiones sobre ventas	110,122
Alquileres	48,000
Papelería y útiles de oficina	3,228
Energía eléctrica	5,508
Publicidad y promoción	38,400
Empaque y etiqueta	16,800
Telefonía e internet	11,376
Mantenimiento edificio	3,000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>536,434.0</b>
<b>EBITDA</b>	<b>136,413</b>
Depreciaciones	50,690
<b>GANANCIA ANTES DE INTERESES</b>	<b>85,723</b>
Intereses bancarios	27,273
<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>58,450</b>
Impuestos	14,613
<b>Ganancia Neta</b>	<b>43,837</b>

#### Estado de Situación Financiera

Compañía distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

Cifras expresadas en Quetzales

	2019
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	Q 73,318
Cuentas y Documentos por Cobrar	Q 59,327
Inventarios	Q 101,451
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q 234,096</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Activo no corriente	Q 92,636
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q 92,636</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>Q 326,732</b>
<b>PASIVOS</b>	
Cuentas y documentos por pagar	Q 26,087
Impuestos por pagar	Q 14,613
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q 40,700</b>
Prestamos bancarios (no corriente)	Q 88,654
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q 88,654</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>Q 129,354</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	Q 80,000
Utilidades Acumuladas	Q 117,378
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>Q 197,378</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>Q 326,732</b>

## Anexo 4 Sección de Análisis Horizontal de los Estados Financieros (Estado de Resultados)

# ANÁLISIS HORIZONTAL DE ESTADOS FINANCIEROS

### Estado de Resultados

Compañía distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

Cifras expresadas en Quetzales

	2017	2018	2019	Análisis Horizontal			
				Análisis Relativo (%)		Análisis Absoluto (Q.)	
				2017 a 2018	2018 a 2019	2017 a 2018	2018 a 2019
<b>INGRESOS</b>							
Ventas netas	639,446	914,981	1,101,223	43%	20%	275,535	186,242
Costo de ventas	270,486	340,373	428,376	26%	26%	69,887	88,003
<b>MARGEN BRUTO DE VENTAS</b>	<b>368,960</b>	<b>574,608</b>	<b>672,847</b>	<b>56%</b>	<b>17%</b>	<b>205,648</b>	<b>98,239</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>							
Sueldos y Salarios	180,000	222,000	300,000	23%	35%	42,000	78,000
Comisiones sobre ventas	63,945	91,498	110,122	43%	20%	27,554	18,624
Alquileres	48,000	48,000	48,000	0%	0%	0	0
Papelería y útiles de oficina	1,250	3,000	3,228	140%	8%	1,750	228
Energía eléctrica	3,000	3,672	5,508	22%	50%	672	1,836
Publicidad y promoción	18,000	31,200	38,400	73%	23%	13,200	7,200
Empaque y etiqueta	8,400	12,600	16,800	50%	33%	4,200	4,200
Telefonía e internet	11,376	11,376	11,376	0%	0%	0	0
Mantenimiento edificio	3,000	3,000	3,000	0%	0%	0	0
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>336,971</b>	<b>426,346</b>	<b>536,434</b>	<b>27%</b>	<b>26%</b>	<b>89,376</b>	<b>110,088</b>
<b>EBITDA</b>	<b>31,990</b>	<b>148,262</b>	<b>136,413</b>	<b>363%</b>	<b>-8%</b>	<b>116,272</b>	<b>-11,849</b>
Depreciaciones	20,697	45,693	50,690	121%	11%	24,996	4,997
<b>GANANCIA ANTES DE INTERESES</b>	<b>11,293</b>	<b>102,569</b>	<b>85,723</b>	<b>808%</b>	<b>-16%</b>	<b>91,276</b>	<b>-16,846</b>
Intereses bancarios	7,517	28,659	27,273	281%	-5%	21,142	-1,386
<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3,776</b>	<b>73,910</b>	<b>58,450</b>	<b>1858%</b>	<b>-21%</b>	<b>70,134</b>	<b>-15,460</b>
Impuestos	944	18,478	14,613	1858%	-21%	17,534	-3,865
<b>Ganancia Neta</b>	<b>2,832</b>	<b>55,433</b>	<b>43,838</b>	<b>1858%</b>	<b>-21%</b>	<b>52,601</b>	<b>-11,595</b>

## Anexo 5 Sección de Análisis Horizontal de los Estados Financieros (Estado de Situación Financiera)

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Compañía Distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

ACTIVO	2017	2018	2019	Análisis Relativo (%)		Análisis Absoluto (Q.)	
				2017 a 2018	2018 a 2019	2017 a 2018	2018 a 2019
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	Q 43,835	Q 71,309	Q 73,318	63%	2.8%	Q 27,474	Q 2,009
Cuentas y Documentos por Cobrar	Q 32,443	Q 36,443	Q 59,327	12%	63%	Q 4,000	Q 22,884
Inventarios	Q 19,447	Q 61,292	Q 101,451	215%	66%	Q 41,845	Q 40,159
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q 95,726</b>	<b>Q 169,044</b>	<b>Q 234,096</b>	<b>77%</b>	<b>38%</b>	<b>Q 73,318</b>	<b>Q 65,052</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
Activo no corriente	Q 93,973	Q 90,570	Q 92,636	-4%	2%	-Q 3,403	Q 2,066
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q 93,973</b>	<b>Q 90,570</b>	<b>Q 92,636</b>	<b>-4%</b>	<b>2%</b>	<b>-Q 3,403</b>	<b>Q 2,066</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>Q 189,699</b>	<b>Q 259,614</b>	<b>Q 326,732</b>	<b>37%</b>	<b>26%</b>	<b>Q 69,916</b>	<b>Q 67,117</b>
<b>PASIVOS</b>							
Cuentas y documentos por pagar	Q 31,140	Q 23,313	Q 26,087	-25%	12%	-Q 7,827	Q 2,774
Impuestos por pagar	Q 944	Q 18,478	Q 14,613	1858%	-21%	Q 17,534	-Q 3,865
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q 32,084</b>	<b>Q 41,790</b>	<b>Q 40,699</b>	<b>30%</b>	<b>-3%</b>	<b>Q 9,707</b>	<b>-Q 1,091</b>
Prestamos bancarios (no corriente)	Q 59,507	Q 82,391	Q 88,654	38%	8%	Q 22,884	Q 6,263
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q 59,507</b>	<b>Q 82,391</b>	<b>Q 88,654</b>	<b>38%</b>	<b>8%</b>	<b>Q 22,884</b>	<b>Q 6,263</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>Q 91,591</b>	<b>Q 124,182</b>	<b>Q 129,354</b>	<b>36%</b>	<b>4%</b>	<b>Q 32,591</b>	<b>Q 5,172</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital	Q 80,000	Q 80,000	Q 80,000	0%	0%	Q -	Q -
Utilidades Acumuladas	Q 18,108	Q 73,540	Q 117,378	306%	60%	Q 55,433	Q 43,838
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>Q 98,108</b>	<b>Q 153,540</b>	<b>Q 197,378</b>	<b>57%</b>	<b>29%</b>	<b>Q 55,433</b>	<b>Q 43,838</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>Q 189,699</b>	<b>Q 277,722</b>	<b>Q 326,732</b>	<b>46%</b>	<b>18%</b>	<b>Q 88,023</b>	<b>Q 49,009</b>

## Anexo 6 Sección de Análisis Vertical de los Estados Financieros (Estado de Resultados)

### ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADOS FINANCIEROS

#### Estado de Resultados

##### Compañía distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

Cifras expresadas en Quetzales

ACTIVO	2017	Análisis Vertical 2017	2018	Análisis Vertical 2018	2019	Análisis Vertical 2019
<b>INGRESOS</b>						
Ventas netas	639,446	100%	914,981	100%	1,101,223	100%
Costo de ventas	270,486	42.30%	340,373	37.20%	428,376	38.90%
<b>MARGEN BRUTO DE VENTAS</b>	<b>368,960</b>	<b>57.70%</b>	<b>574,608</b>	<b>62.80%</b>	<b>672,847</b>	<b>61.10%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>						
Sueldos y Salarios	180,000	28.15%	222,000	24.26%	300,000	27.24%
Comisiones sobre ventas	63,945	10.00%	91,498	10.00%	110,122	10.00%
Alquileres	48,000	7.51%	48,000	5.25%	48,000	4.36%
Papelería y útiles de oficina	1,250	0.20%	3,000	0.33%	3,228	0.29%
Energía eléctrica	3,000	0.47%	3,672	0.40%	5,508	0.50%
Publicidad y promoción	18,000	2.81%	31,200	3.41%	38,400	3.49%
Empaque y etiqueta	8,400	1.31%	12,600	1.38%	16,800	1.53%
Telefonía e internet	11,376	1.78%	11,376	1.24%	11,376	1.03%
Mantenimiento edificio	3,000	0.47%	3,000	0.33%	3,000	0.27%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>336,971</b>	<b>52.70%</b>	<b>426,346</b>	<b>46.60%</b>	<b>536,434</b>	<b>48.71%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>31,990</b>	<b>5.00%</b>	<b>148,262</b>	<b>16.20%</b>	<b>136,413</b>	<b>12.39%</b>
Depreciaciones	20,697	3.24%	45,693	4.99%	50,690	4.60%
<b>GANANCIA ANTES DE INTERESES</b>	<b>11,293</b>	<b>1.77%</b>	<b>102,569</b>	<b>11.21%</b>	<b>85,723</b>	<b>7.78%</b>
Intereses bancarios	7,517	1.18%	28,659	3.13%	27,273	2.48%
<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3,776</b>	<b>0.59%</b>	<b>73,910</b>	<b>8.08%</b>	<b>58,450</b>	<b>5.31%</b>
Impuestos	944	0.15%	18,478	2.02%	14,613	1.33%
<b>Ganancia Neta</b>	<b>2,832</b>	<b>0.44%</b>	<b>55,433</b>	<b>6.06%</b>	<b>43,838</b>	<b>3.98%</b>

## Anexo 7 Sección de Análisis Vertical de los Estados Financieros (Estado de Situación Financiera)

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Compañía Distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

ACTIVO	2017	Análisis Vertical 2017	2018	Análisis Vertical 2018	2019	Análisis Vertical 2019
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	Q 43,835	23.11%	Q 71,309	27.47%	Q 73,318	22.44%
Cuentas y Documentos por Cobrar	Q 32,443	17.10%	Q 36,443	14.04%	Q 59,327	18.16%
Inventarios	Q 19,447	10.25%	Q 61,292	23.61%	Q 101,451	31.05%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q 95,726</b>	<b>50.46%</b>	<b>Q 169,044</b>	<b>65.11%</b>	<b>Q 234,096</b>	<b>71.65%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Activo no corriente	Q 93,973	49.54%	Q 90,570	34.89%	Q 92,636	28.35%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q 93,973</b>	<b>49.54%</b>	<b>Q 90,570</b>	<b>34.89%</b>	<b>Q 92,636</b>	<b>28.35%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>Q 189,699</b>	<b>100.00%</b>	<b>Q 259,614</b>	<b>100.00%</b>	<b>Q 326,732</b>	<b>100.00%</b>

<b>PASIVOS</b>						
Cuentas y documentos por pagar	Q 31,140	16.42%	Q 23,313	8.98%	Q 26,087	7.98%
Impuestos por pagar	Q 944	0.50%	Q 18,478	7.12%	Q 14,613	4.47%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q 32,084</b>	<b>16.91%</b>	<b>Q 41,790</b>	<b>16.10%</b>	<b>Q 40,699</b>	<b>12.46%</b>
Prestamos bancarios (no corriente)	Q 59,507	31.37%	Q 82,391	31.74%	Q 88,654	27.13%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q 59,507</b>	<b>31.37%</b>	<b>Q 82,391</b>	<b>31.74%</b>	<b>Q 88,654</b>	<b>27.13%</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>Q 91,591</b>	<b>48.28%</b>	<b>Q 124,182</b>	<b>47.83%</b>	<b>Q 129,354</b>	<b>39.59%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	Q 80,000	42.17%	Q 80,000	30.81%	Q 80,000	24.48%
Utilidades Acumuladas	Q 18,108	9.55%	Q 73,540	28.33%	Q 117,378	35.92%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>Q 98,108</b>	<b>51.72%</b>	<b>Q 153,540</b>	<b>59.14%</b>	<b>Q 197,378</b>	<b>60.41%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>Q 189,699</b>	<b>100.00%</b>	<b>Q 277,722</b>	<b>106.97%</b>	<b>Q 326,732</b>	<b>100.00%</b>

## Anexo 8 Sección de Análisis de Ratios Financieros

### ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS

#### RATIOS DE LIQUIDEZ

RATIOS FINANCIEROS	2017		2018		2019		AÑO PROYECTADO ESCENARIO NORMAL	AÑO PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA	AÑO PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA	FÓRMULA			
Razón Corriente	Q	2.98	Q	4.05	Q	5.75	Q	6.12	Q	8.97	Q	3.96	Total Activo Corriente / Total Pasivo Corriente
Razón Ácida	Q	2.38	Q	2.58	Q	3.26	Q	3.47	Q	5.08	Q	2.24	Activo corriente - Inventarios / Total Pasivo Corriente
Razón Inmediata	Q	1.37	Q	1.71	Q	1.80	Q	1.92	Q	2.81	Q	1.24	Caja y Bancos / Pasivo Corriente
Fondo de Maniobra	Q	63,642	Q	127,254	Q	193,396	Q	191,126	Q	149,936	Q	215,403	Total Activo Corriente (-) Total Pasivo Corriente

RATIOS DE ACTIVIDAD							
RATIOS FINANCIEROS	2017	2018	2019	AÑO PROYECTADO ESCENARIO NORMAL	AÑO PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA	AÑO PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA	FÓRMULA
Rotación de Inventarios	13.91	5.55	4.22	4.22	4.22	4.22	Costo de Ventas / Inventarios
Rotación de Proveedores	41.45	24.66	21.92	21.92	21.92	21.92	(Proveedores*360) / Costo de Ventas
Período Promedio de Cobro	18.27	14.34	19.39	19.39	19.39	19.39	Cuentas por cobrar / Ventas Netas / 360
Período Promedio de Pago	41.45	24.66	21.92	21.92	21.92	21.92	Proveedores / Costo de Ventas / 360
Días de Inventario	25.88	64.83	85.26	85.26	85.26	85.26	Inventarios / Costo de Ventas / 360
Ciclo de Efectivo	2.70	54.51	82.73	82.73	82.73	82.73	Días de Inventario (+) Período Promedio de Cobro (-) Período Promedio de Pago

RATIOS DE RENTABILIDAD							
RATIOS FINANCIEROS	2017	2018	2019	AÑO PROYECTADO ESCENARIO NORMAL	AÑO PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA	AÑO PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA	FÓRMULA
ROE (Return of Equity)	3%	36%	22%	15%	-7%	38%	Utilidad Neta / Patrimonio
ROA (Return of Assets)	1%	21%	13%	11%	-5%	30%	Utilidad Neta / Total Activos
Margen Operacional	5%	16%	12%	12%	-0.5%	19%	EBITDA / Ventas
Margen Neto	0.44%	6.06%	3.98%	3.31%	-1.63%	9.00%	Utilidad Neta / Ventas
Margen Bruto	58%	63%	61.10%	61.10%	61.10%	61.10%	Margen Bruto / Ventas Netas
Carga Administrativa	53%	47%	49%	49.53%	61.57%	42.48%	Total de Gastos / Ventas Netas

RATIOS DE SOLVENCIA							
RATIOS FINANCIEROS	2017	2018	2019	AÑO PROYECTADO ESCENARIO NORMAL	AÑO PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA	AÑO PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA	FÓRMULA
Nivel de Deuda	48%	48%	40%	31.93%	35.36%	34.12%	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Fondos propios / terceros	107%	124%	153%	228.87%	221.51%	232.69%	$\frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total pasivo}}$
Capital a Activos	52%	59%	60%	73.07%	78.32%	79.40%	$\frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Activos}}$
Apalancamiento	1.93	1.69	1.66	1.37	1.28	1.26	$\frac{1}{\text{Capital a Activos}}$

## Anexo 9 Sección de Cálculo de Punto de Equilibrio

# CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

### Estado de Resultados

Ventas Netas	Q	1,101,223
(-) Costo de ventas	Q	428,376
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>Q</b>	<b>672,847</b>
(-) Gastos fijos	Q	536,434
<b>Utilidad antes de impuestos e</b>	<b>Q</b>	<b>136,413</b>
(-) Intereses	Q	27,273
Utilidad antes de impuesto	Q	109,140
(-) Impuestos	Q	14,613
<b>Utilidad neta</b>	<b>Q</b>	<b>94,527</b>

### PRECIOS Y COSTOS

	Montos	% Costo Vtas
Precio Promedio	Q 300	
Costo de Ventas	Q 117	38.90%

### Punto de Equilibrio Operativo en Q

$$\frac{536,434}{38.90\%} = \frac{536,434}{61.10\%} = \mathbf{Q877,960.72 \quad \text{Monto ventas}}$$

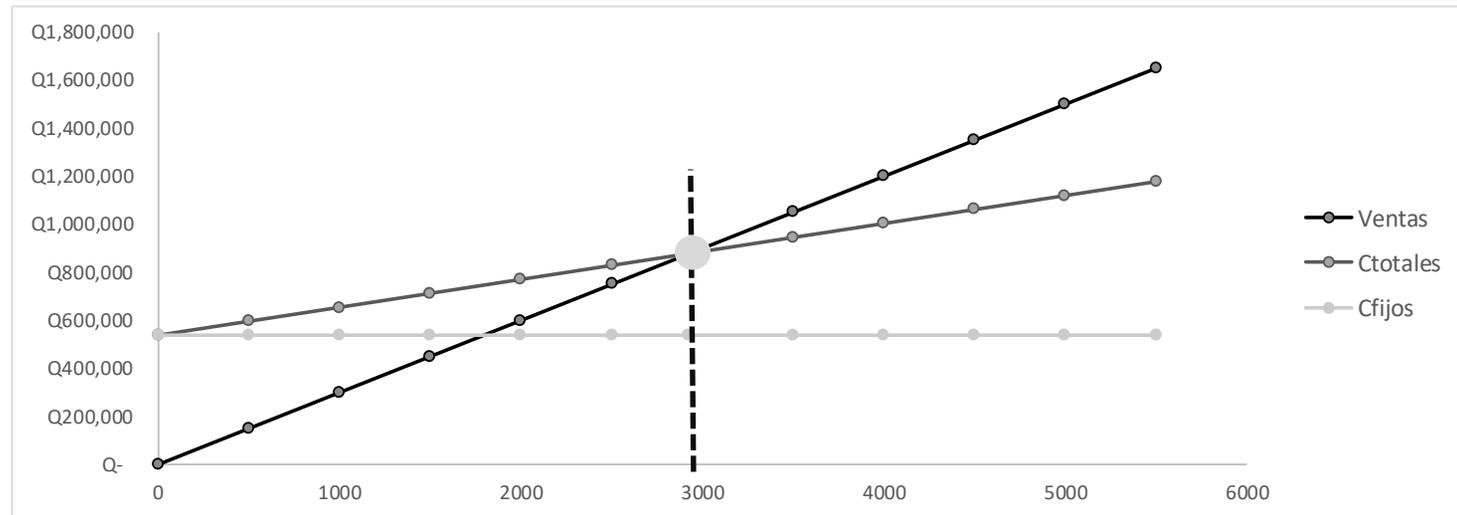
### Punto de Equilibrio Operativo en Unidades

$$\frac{536,434}{183} = \mathbf{Q \quad 2,926.54 \quad \text{Unidades}}$$

ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

Precio de Venta Promedio Q 300.00  
 Costo de ventas Q 116.70

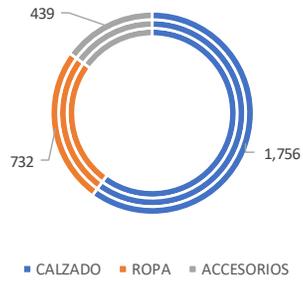
CUADRO DE PUNTO DE EQUILIBRIO BASADO EN VENTAS Y UNIDADES										
	Ventas	Unidades	Cvariab	Cfijos	Ctotales	RESULTADOS				
Q	-	0	Q	-	Q	536,434	Q	536,434	-Q	536,434
Q	150,000	500	Q	58,350	Q	536,434	Q	594,784	-Q	444,784
Q	300,000	1000	Q	116,700	Q	536,434	Q	653,134	-Q	353,134
Q	450,000	1500	Q	175,050	Q	536,434	Q	711,484	-Q	261,484
Q	600,000	2000	Q	233,400	Q	536,434	Q	769,834	-Q	169,834
Q	750,000	2500	Q	291,750	Q	536,434	Q	828,184	-Q	78,184
<b>Q</b>	<b>877,960.72</b>	<b>2927</b>	<b>Q</b>	<b>341,527</b>	<b>Q</b>	<b>536,434</b>	<b>Q</b>	<b>877,961</b>	<b>Q</b>	<b>-</b>
Q	1,050,000	3500	Q	408,450	Q	536,434	Q	944,884	Q	105,116
Q	1,200,000	4000	Q	466,800	Q	536,434	Q	1,003,234	Q	196,766
Q	1,350,000	4500	Q	525,150	Q	536,434	Q	1,061,584	Q	288,416
Q	1,500,000	5000	Q	583,500	Q	536,434	Q	1,119,934	Q	380,066
Q	1,650,000	5500	Q	641,850	Q	536,434	Q	1,178,284	Q	471,716



DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR SEGMENTO DE PRODUCTOS

PRODUCTO	PESO % VENTAS	P.E. EN QUETZALES	P.E. EN UNIDADES
<b>CALZADO</b>	60%	Q 526,776.43	1,756
<b>ROPA</b>	25%	Q 219,490.18	732
<b>ACCESORIOS</b>	15%	Q 131,694.11	439
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>Q 877,960.72</b>	<b>2927</b>

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES POR SEGMENTO DE PRODUCTOS



PUNTO DE EQUILIBRIO EN QUETZALES POR SEGMENTO DE PRODUCTOS

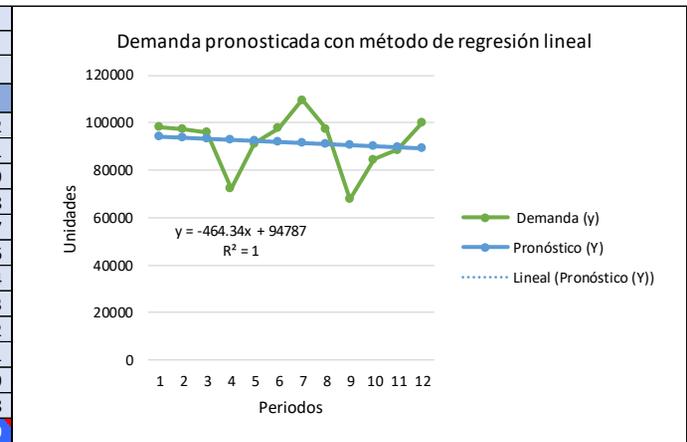


Anexo 10 Sección Proyecciones bajo el método de Regresión Lineal Simple

PRONÓSTICOS Y PROYECCIONES

Pronósticos de demanda-Regresión Lineal  
Linear regression

b	-464.31				
a	94786.53				
S <sub>yx</sub>	12343.10				
Periodo (x)	Ventas 2019 (y)	xy	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	Pronóstico (Y)
1	Q 98,341	98341	1	9670952281	Q 94,322.22
2	Q 97,312	194624	4	9469625344	Q 93,857.91
3	Q 96,046	288137	9	9224834116	Q 93,393.59
4	Q 72,292	289168	16	5226133264	Q 92,929.28
5	Q 91,418	457091	25	8357250724	Q 92,464.97
6	Q 97,866	587197	36	9577753956	Q 92,000.66
7	Q 109,566	766965	49	12004708356	Q 91,536.34
8	Q 97,260	778078	64	9459507600	Q 91,072.03
9	Q 67,882	610942	81	4607965924	Q 90,607.72
10	Q 84,578	845783	100	7153438084	Q 90,143.41
11	Q 88,714	975859	121	7870173796	Q 89,679.09
12	Q 99,947	1199362	144	9989402809	Q 89,214.78
6.5	91768.5	7091546.3	650.0	102611842077.3	Q 1,101,222.00

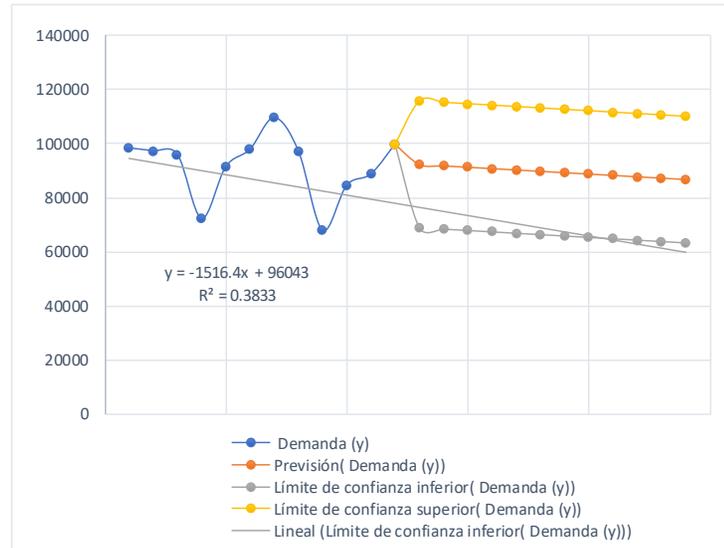


### Anexo 11 Sección Proyecciones bajo el método de Previsiones de Excel

PRONOSTICO DE DEMANDA POR ESCENARIOS

Periodo (x)	Demanda (y)	Previsión( Demanda (y))	Límite de confianza inferior	Límite de confianza superior				
1	Q	98,341.00						
2	Q	97,312.00						
3	Q	96,046.00						
4	Q	72,292.00						
5	Q	91,418.00						
6	Q	97,866.00						
7	Q	109,566.00						
8	Q	97,260.00						
9	Q	67,882.00						
10	Q	84,578.00						
11	Q	88,714.00						
12	Q	99,947.00	Q	99,947.00	Q	99,947.00	Q	99,947.00
13		Q	92,367.00	Q	68,961.87	Q	115,772.12	
14		Q	91,855.94	Q	68,450.71	Q	115,261.17	
15		Q	91,344.89	Q	67,939.47	Q	114,750.31	
16		Q	90,833.83	Q	67,428.12	Q	114,239.54	
17		Q	90,322.78	Q	66,916.65	Q	113,728.91	
18		Q	89,811.72	Q	66,405.02	Q	113,218.43	
19		Q	89,300.67	Q	65,893.22	Q	112,708.12	
20		Q	88,789.62	Q	65,381.21	Q	112,198.02	
21		Q	88,278.56	Q	64,868.99	Q	111,688.13	
22		Q	87,767.51	Q	64,356.52	Q	111,178.50	
23		Q	87,256.45	Q	63,843.78	Q	110,669.13	
24		Q	86,745.40	Q	63,330.75	Q	110,160.05	
<b>TOTAL</b>	Q	1,101,222.00	Q	1,074,674.36	Q	793,776.30	Q	1,355,572.43

Estadística	Valor
Alpha	0.00
Beta	0.00
Gamma	0.00
MASE	1.10
SMAPE	0.14
MAE	11,926.21
RMSE	14,721.46



CUADRO DE PROYECCIONES SEGÚN ESCENARIO EN QUETZALES Y EN UNIDADES

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ACTUAL	ACTUAL QUETZALES	Q 98,341	Q 97,312	Q 96,046	Q 72,292	Q 91,418	Q 97,866	Q 109,566	Q 97,260	Q 67,882	Q 84,578	Q 88,714	Q 99,947	Q 1,101,222
	ACTUAL UNIDADES	328	324	320	241	305	326	365	324	226	282	296	333	3670
NORMAL	PROY NORMAL QUETZALES	Q 92,367	Q 91,856	Q 91,345	Q 90,834	Q 90,323	Q 89,812	Q 89,301	Q 88,790	Q 88,279	Q 87,768	Q 87,256	Q 86,745	Q 1,074,676
	PROY NORMAL UNIDADES	308	306	304	303	301	299	298	296	294	293	291	289	3582
PESIMISTA	PROY PESIMISTA QUETZALES	Q 68,962.00	Q 68,451.00	Q 67,939.00	Q 67,428.00	Q 66,917.00	Q 66,405.00	Q 65,893.00	Q 65,381.00	Q 64,869.00	Q 64,357.00	Q 63,844.00	Q 63,331.00	Q 793,777.00
	PROY PESIMISTA UNIDADES	230	228	226	225	223	221	220	218	216	215	213	211	2646
OPTIMISTA	PROY OPTIMISTA QUETZALES	Q 115,772.00	Q 115,261.00	Q 114,750.00	Q 114,240.00	Q 113,729.00	Q 113,218.00	Q 112,708.00	Q 112,198.00	Q 111,688.00	Q 111,178.00	Q 110,669.00	Q 110,160.00	Q 1,355,571.00
	PROY OPTIMISTA UNIDADES	386	384	383	381	379	377	376	374	372	371	369	367	4519

## Anexo 12 Sección Estados Financieros Proyectados

### ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

#### Estado de Resultados

Compañía distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

Cifras expresadas en Quetzales

ACTIVO	AÑO BASE	
<b>INGRESOS</b>		
Ventas netas	Q	1,101,223
Costo de ventas	Q	428,376
<b>MARGEN BRUTO DE VENTAS</b>	<b>Q</b>	<b>672,847</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		
Sueldos y Salarios	Q	300,000
Comisiones sobre ventas	Q	110,122
Alquileres	Q	48,000
Papelería y útiles de oficina	Q	3,228
Energía eléctrica	Q	5,508
Publicidad y promoción	Q	38,400
Empaque y etiqueta	Q	16,800
Telefonía e internet	Q	11,376
Mantenimiento edificio	Q	3,000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>Q</b>	<b>536,434.00</b>
<b>EBITDA</b>	<b>Q</b>	<b>136,413.05</b>
Depreciaciones	Q	50,690
<b>GANANCIA ANTES DE INTERESES</b>	<b>Q</b>	<b>85,723.05</b>
Intereses bancarios	Q	27,273
<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>Q</b>	<b>58,450.05</b>
Impuestos	Q	14,613
<b>Ganancia Neta</b>	<b>Q</b>	<b>43,837.05</b>

Escenario Normal	% Decremento	Escenario Pesimista	% de Decremento	Escenario Optimista	% Incremento
Q 1,074,674.36	<b>-2%</b>	Q 793,776.30	<b>-28%</b>	Q 1,355,572.43	<b>23%</b>
Q 418,048.33	-2%	Q 308,778.98	-28%	Q 527,317.68	23%
<b>Q 656,626</b>		<b>Q 484,997</b>		<b>Q 828,255</b>	
Q 300,000	0%	Q 300,000	0%	Q 300,000	0%
Q 107,467.18	-2%	Q 79,377.44	-28%	Q 135,556.91	23%
Q 48,000	0%	Q 48,000	0%	Q 48,000	0%
Q 3,228.00	0%	Q 3,228.00	0%	Q 3,228	0%
Q 5,375.21	-2%	Q 3,970.24	-28%	Q 6,780.18	23%
Q 37,474.25	-2%	Q 27,679.24	-28%	Q 47,269.26	23%
Q 16,394.99	-2%	Q 12,109.67	-28%	Q 20,680.30	23%
Q 11,376	0%	Q 11,376	0%	Q 11,376	0%
Q 3,000.00	0%	Q 3,000.00	0%	Q 3,000	0%
<b>Q 532,315.63</b>		<b>Q 488,740.59</b>		<b>Q 575,890.66</b>	
Q 124,310.41		-Q 3,743.27		Q 252,364.09	
Q 49,467.96	-2%	Q 36,538.04	-28%	Q 62,397.89	23%
<b>Q 74,842</b>		<b>-Q 40,281</b>		<b>Q 189,966</b>	
Q 27,367		Q 27,367		Q 27,367	
Q 47,475		-Q 12,914		Q 162,599	
Q 11,869		Q -		Q 40,650	
<b>Q 35,606.32</b>		<b>-Q 12,913.95</b>		<b>Q 121,949.14</b>	

## Estado de Situación Financiera

Compañía Distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

ACTIVO	AÑO BASE
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	Q 73,318
Cuentas y Documentos por Cobrar	Q 59,327
Inventarios	Q 101,451
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q 234,096</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Activo no corriente	Q 92,636
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q 92,636</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>Q 326,732</b>

<b>PASIVOS</b>	
Cuentas y documentos por pagar	Q 26,087
Impuestos por pagar	Q 14,613
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>Q 40,700</b>
Prestamos bancarios (no corriente)	Q 88,654
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>Q 88,654</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>Q 129,354</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	Q 80,000
Utilidades Acumuladas	Q 117,378
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>Q 197,378</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>Q 326,732</b>

**FONDOS ADICIONALES NECESARIOS (NOF)**

Escenario Normal	% Decremento	Escenario Pesimista	% de Decremento	Escenario Optimista	% Incremento
Q 71,550.45	-2%	Q 52,848.61	-28%	Q 90,252.28	23%
Q 57,896.74	-2%	Q 42,763.71	-28%	Q 73,029.78	23%
Q 99,005.22	-2%	Q 73,127.26	-28%	Q 124,883.17	23%
<b>Q 228,452</b>	<b>-2%</b>	<b>Q 168,740</b>		<b>Q 288,165</b>	
Q 90,402.73	-2%	Q 66,773.29	-28%	Q 114,032.17	23%
<b>Q 90,403</b>	<b>-2%</b>	<b>Q 66,773</b>		<b>Q 114,032</b>	
<b>Q 318,855</b>	<b>-2%</b>	<b>Q 235,513</b>		<b>Q 402,197</b>	
Q 25,458.09	-2%	Q 18,803.86	-28%	Q 32,112.32	23%
Q 11,869		Q -		Q 40,650	
<b>Q 37,327</b>		<b>Q 18,804</b>		<b>Q 72,762</b>	
Q 64,471		Q 64,471		Q 64,471	
<b>Q 64,471</b>		<b>Q 64,471</b>		<b>Q 64,471</b>	
<b>Q 101,798</b>		<b>Q 83,275</b>		<b>Q 137,233</b>	
Q 80,000		Q 80,000		Q 80,000	
Q 152,984.32		Q 104,464.05		Q 239,327.14	
<b>Q 232,984</b>		<b>Q 184,464</b>		<b>Q 319,327</b>	
<b>Q 334,782</b>		<b>Q 267,739</b>		<b>Q 456,560</b>	
<b>-Q 15,927</b>		<b>-Q 32,226</b>		<b>-Q 54,363</b>	

## Anexo 13 Sección Estados Financieros Ajustados

# BALANCE GENERAL AJUSTADO

### AJUSTE FINANCIERO ESCENARIO NORMAL

## BALANCE GENERAL

Compañía Distribuidora de calzado, ropa y accesorios para dama

	RESULTADO AÑO BASE	BASE PRONOSTICADA AÑO 1	PRONÓSTICO INICIAL ESCENARIO NORMAL
<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO BASE</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>Decremento 2%</b>	<b>Escenario Normal</b>
Caja y Bancos	Q 73,318	-2%	Q 71,550.45
Cuentas por Cobrar	Q 59,327	-2%	Q 57,896.74
Inventarios	Q 101,451	-2%	Q 99,005.22
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>Q 234,096</b>		<b>Q 228,452</b>
<b>ACTIVOS FIJOS (LARGO PLAZO)</b>			
Activo fijo neto	Q 92,636	-2%	Q 90,402.73
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>Q 92,636</b>		<b>Q 90,403</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>Q 326,732</b>		<b>Q 318,855</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>			
<b>PASIVOS</b>			
Proveedores (corriente)	Q 26,087	-2%	Q 25,458.09
Impuestos por pagar	Q 14,613		Q 11,869
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>Q 40,700</b>		<b>Q 37,327</b>
Prestamos bancarios (no corriente)	Q 88,654	-73%	Q 64,471
<b>Total pasivo No Corriente</b>	<b>Q 88,654</b>		<b>Q 64,471</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>Q 129,354</b>		<b>Q 101,798</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	Q 80,000		Q 80,000
Utilidades Acumuladas	Q 117,378		Q 152,984.32
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>Q 197,378</b>		<b>Q 232,984</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>Q 326,732</b>		<b>Q 334,782</b>
<b>FONDOS ADICIONALES NECESARIOS (FAN)</b>			<b>-Q 15,927</b>

## Anexo 14 Sección Amortización del Préstamo Bancario

# AMORTIZACIONES DE PRÉSTAMOS BANCARIOS

### AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO BANCARIO

	2017	2018	2019	PROMEDIO
Prestamos bancarios (no corriente)	Q 59,507	Q 82,391	Q 88,654	Q 85,523
Intereses bancarios	Q 7,517	Q 28,659	Q 27,273	32%

### TABLA DE AMORTIZACIONES

Valor del préstamo	Q 85,523.00	Resumen:		Valor préstamo	Q 85,523.00
TNA (30/360)	32%			Suma de Cuotas	Q 145,259.08
Años	3			Suma de Interés	Q 59,736.08
Frecuencia de Pago	Anual				
Interés equivalente	32.000%				
N° de pagos por año	1				
N° Total de Cuotas	3				

### Equivalencias TASAS efectivas

Anual	1
Semestral	0.5
Cuatrimestral	0.33333333
Trimestral	0.25
Bimensual	0.16666667
Mensual	0.08333333

Número de Cuota	CUOTA A PAGAR	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL
0				Q 85,523.00
1	Q 48,419.69	Q 27,367.36	Q 21,052.33	Q 64,470.67
2	Q 48,419.69	Q 20,630.61	Q 27,789.08	Q 36,681.59
3	Q 48,419.69	Q 11,738.11	Q 36,681.59	Q 0.00

## Anexo 15 Sección de Presupuesto de Ventas

## PRESUPUESTO DE VENTAS 2021

## SALES AND BUDGET FORECAST // ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO 2021

ESCENARIO PESIMISTA ESCENARIO NORMAL ESCENARIO OPTIMISTA	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	Presupuestado	Real	Variación	Presupuestado	Real	Variación	Presupuestado	Real	Variación
<b>VENTAS</b>									
Venta en Unidades	386		-386	384		-384	383		-383
Precio Promedio de Venta	Q300.00		Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q300.00	Q300.00
<b>TOTAL SALES</b>	<b>Q115,772.00</b>	<b>Q0.00</b>	<b>-Q115,772.00</b>	<b>Q115,261.00</b>	<b>Q0.00</b>	<b>-Q115,261.00</b>	<b>Q114,750.00</b>	<b>Q0.00</b>	<b>-Q114,750.00</b>
Costo Variable por Unidad	Q116.70		Q116.70	Q116.70	Q116.70	Q116.70	Q116.70	Q116.70	Q116.70
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>Q70,736.69</b>	<b>Q0.00</b>	<b>-Q70,736.69</b>	<b>Q70,424.47</b>	<b>Q0.00</b>	<b>-Q70,424.47</b>	<b>Q70,112.25</b>	<b>Q0.00</b>	<b>-Q70,112.25</b>

<b>GASTOS OPERATIVOS</b>									
Sueldos y Salarios	Q 25,000	Q -	-Q 25,000	Q 25,000	Q -	-Q 25,000	Q 25,000	Q -	-Q 25,000
Comisiones sobre ventas	Q 11,577	Q -	-Q 11,577	Q 11,526	Q -	-Q 11,526	Q 11,475	Q -	-Q 11,475
Alquileres	Q 4,000	Q -	-Q 4,000	Q 4,000	Q -	-Q 4,000	Q 4,000	Q -	-Q 4,000
Papelera y útiles de oficina	Q 269	Q -	-Q 269	Q 269	Q -	-Q 269	Q 269	Q -	-Q 269
Energía eléctrica	Q 565	Q -	-Q 565	Q 565	Q -	-Q 565	Q 565	Q -	-Q 565
Publicidad y promoción	Q 3,939	Q -	-Q 3,939	Q 3,939	Q -	-Q 3,939	Q 3,939	Q -	-Q 3,939
Empaque y etiqueta	Q 1,723	Q -	-Q 1,723	Q 1,723	Q -	-Q 1,723	Q 1,723	Q -	-Q 1,723
Telefonía e internet	Q 948	Q -	-Q 948	Q 948	Q -	-Q 948	Q 948	Q -	-Q 948
Mantenimiento edificio	Q 250	Q -	-Q 250	Q 250	Q -	-Q 250	Q 250	Q -	-Q 250
Depreciaciones	Q 5,200	Q -	-Q 5,200	Q 5,200	Q -	-Q 5,200	Q 5,200	Q -	-Q 5,200
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>Q 53,472</b>		<b>-Q53,472</b>	<b>Q 53,420</b>		<b>-Q53,420</b>	<b>Q 53,369</b>		<b>-Q53,369</b>
<b>GANANCIA ANTES DE INTERESES</b>	<b>Q17,265.19</b>		<b>-Q17,265.19</b>	<b>Q17,004.07</b>		<b>-Q17,004.07</b>	<b>Q16,742.95</b>		<b>-Q16,742.95</b>
Intereses	Q2,280.61	Q -	-Q 2,281	Q2,280.61	Q -	-Q 2,281	Q2,280.61	Q -	-Q 2,281
<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>Q14,984.58</b>		<b>-Q14,984.58</b>	<b>Q14,723.45</b>		<b>-Q14,723.45</b>	<b>Q14,462.33</b>		<b>-Q14,462.33</b>
Impuestos	Q3,746.14	Q -	-Q3,746.14	Q3,680.86	Q -	-Q3,680.86	Q3,615.58	Q -	-Q3,615.58
<b>GANANCIA NETA</b>	<b>Q11,238.43</b>	<b>Q0.00</b>	<b>-Q11,238.43</b>	<b>Q11,042.59</b>	<b>Q0.00</b>	<b>-Q11,042.59</b>	<b>Q10,846.75</b>	<b>Q0.00</b>	<b>-Q10,846.75</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Tablero de la herramienta financiera para la elaboración de un presupuesto de ventas</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 2: Sección ingreso de ventas históricas</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 3: Estado de Resultados Histórico</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 4: Balance General Histórico</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 5: Sección de Estados Financieros base</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 6: Sección Análisis Horizontal de los Estados Financieros</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 7: Sección Análisis Horizontal de los Estados Financieros</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 8: Sección Análisis de Ratios Financieros</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 9: Sección de Cálculo de Punto de Equilibrio</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 10: Sección de Cálculo de Pronósticos de demanda- Regresión Lineal</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 11: Sección de Cálculo de Pronósticos de demanda- Previsiones</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 12: Sección de Estado de Resultados Proyectado</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 13: Balance General Proyectado</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 14: Balance General Ajustado</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 15: Amortización del Préstamo Bancario</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Figura 16: Presupuesto de Ventas</b> .....	¡Error! Marcador no definido.

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Estado de Resultados compañía distribuidora</b> .....	35
<b>Tabla 2: Análisis de ingresos</b> .....	36
<b>Tabla 3: Análisis de costo de ventas</b> .....	37
<b>Tabla 4: Análisis del margen bruto</b> .....	37
<b>Tabla 5: Análisis de sueldos y salarios</b> .....	38
<b>Tabla 6: Análisis de comisiones sobre ventas</b> .....	39
<b>Tabla 7: Análisis de publicidad y promoción</b> .....	40
<b>Tabla 8: Análisis de gastos de administración y ventas</b> .....	40
<b>Tabla 9: Análisis del EBITDA</b> .....	41
<b>Tabla 10: Análisis de ganancia antes de intereses</b> .....	42
<b>Tabla 11: Análisis de ganancia neta</b> .....	43
<b>Tabla 12: Balance General compañía distribuidora</b> .....	45
<b>Tabla 13: Análisis de caja y bancos</b> .....	46
<b>Tabla 14: Análisis de inventarios</b> .....	47
<b>Tabla 15: Análisis de activo circulante</b> .....	48
<b>Tabla 16: Análisis de activos totales</b> .....	49

Tabla 17: Análisis de pasivos totales.....	49
Tabla 18: Análisis de patrimonio.....	50
Tabla 19: Análisis vertical de Estado de Resultados.....	52
Tabla 20: Análisis vertical de las principales partidas del Estado de Resultados .....	53
Tabla 21: Análisis del costo de ventas vs. Ingresos.....	54
Tabla 22: Análisis del Margen Bruto .....	55
Tabla 23: Análisis de los gastos con relación a los ingresos .....	56
Tabla 24: Análisis de los gastos con relación a los ingresos .....	58
Tabla 25: Análisis vertical del Balance General.....	59
Tabla 26: Análisis vertical de las principales partidas del Balance General.....	59
Tabla 27: Estado de Resultados Empresa Distribuidora de Calzado, Ropa y Accesorios para el año 2019.....	64
Tabla 28: Establecimiento del Punto de Equilibrio en Quetzales.....	65
Tabla 29: Establecimiento del Punto de Equilibrio en Unidades.....	66
Tabla 30: Establecimiento del Punto de Equilibrio en Quetzales y Unidades .....	66
Tabla 31: Establecimiento del Punto de Equilibrio en Quetzales y Unidades .....	67

## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1: Análisis de Ingresos por período .....	36
Gráfico 2: Análisis de costo de ventas.....	37
Gráfico 3: Análisis del margen bruto .....	38
Gráfico 4: Análisis de sueldos y salarios .....	38
Gráfico 5: Análisis de comisiones sobre ventas .....	39
Gráfico 6: Análisis de publicidad y promoción.....	40
Gráfico 7: Análisis de gastos de administración y ventas.....	41
Gráfico 8: Análisis del EBITDA.....	42
Gráfico 9: Análisis de ganancia antes de intereses.....	43
Gráfico 10: Análisis de ganancia neta .....	44
Gráfico 11: Análisis de caja y bancos.....	46
Gráfico 12: Análisis de inventarios.....	47
Gráfico 13: Análisis de activo circulante .....	48
Gráfico 14: Análisis de activos totales .....	49
Gráfico 15: Análisis de pasivos totales .....	50
Gráfico 16: Análisis de patrimonio .....	50
Gráfico 17: Análisis vertical de las principales partidas del Estado de Resultados.....	53
Gráfico 18: Análisis del costo de ventas vs. Ingresos .....	54
Gráfico 19: Análisis del Margen Bruto.....	55
Gráfico 20: Análisis de los gastos con relación a los ingresos.....	56
Gráfico 21: Análisis de los gastos por rubro por año .....	57
Gráfico 22: Análisis de los gastos 2019.....	58
Gráfico 23: Análisis vertical de las principales partidas del Estado de Situación Financiera.....	60

<b>Gráfico 24: Análisis vertical del Activo Corriente.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 25: Análisis vertical del Pasivos Corriente.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 26: Análisis vertical del Patrimonio.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 27: Establecimiento del Punto de Equilibrio en Quetzales.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 28: Establecimiento del Punto de Equilibrio por segmento de productos en Quetzales.....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 29: Establecimiento del Punto de Equilibrio por segmento de productos en unidades.....</b>	<b>68</b>