

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



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA**

LICENCIADO MANUEL JOSÉ MONTERROSO HERNÁNDEZ

GUATEMALA, MARZO DE 2022

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



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA**

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

DOCENTE: LICDA. MSc. ROSA FERDINANDA SOLÍS MONROY

AUTOR: LIC. MANUEL JOSÉ MONTERROSO HERNÁNDEZ

GUATEMALA, MARZO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Ph.D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez

Evaluador: MSc. Carlos Enrique Calderón Monroy

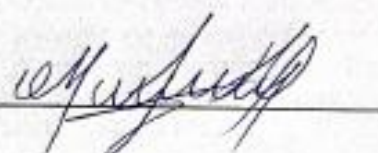
Evaluador: MSc. Luis Alfonso Cardona Boteo

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Manuel José Monterroso Hernández**, con número de CARNÉ: **200613029**.

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: _____

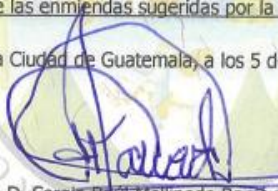


ACTA/EP No. **05825****ACTA No. MAF-JN-A-005-2022-MA-**

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 **5 de marzo de 2022**, a las **10:45** horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** del Licenciado **Manuel José Monterroso Hernández**, como parte de la evaluación final del **curso Trabajo Profesional de Graduación II**, se identifica con carné No. **200613029**, 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 del informe del Trabajo Profesional de Graduación, 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 de la presentación del trabajo profesional por la sustentante, denominado **"PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, UBICADA EN EL MUNICIPIO 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 calificada con una nota promedio de **21/30 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 el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 5 de marzo de 2022 del año dos mil veintidós.


X

Ph.D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador


MSc. Carlos Enrique Calderón Monroy
Evaluador
MSc. Luis Alfonso Cardona Boteo
Evaluador
Licenciado Manuel José Monterroso Hernández
Postulante

ADENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el sustentante: Manuel José Monterroso Hernández Carné 200613029, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

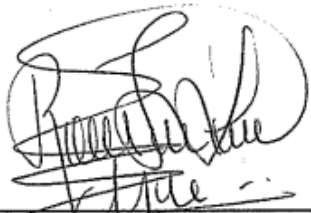
Zona 59 puntos y Presentación Trabajo Profesional de Graduación II 21 puntos;

Nota final 80 puntos. APROBADO.

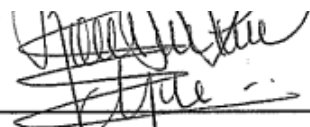
Guatemala, 23 de abril 2022.

E
J
C
S

(F)


Licda. Msc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

(F)


Licda. Msc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 40-2023
Guatemala, 16 de enero de 2023

Estudiante
Manuel José Monterroso Hernández
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2022, que en su parte conducente dice:

QUINTO: "ASUNTOS ESTUDIANTILES"

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

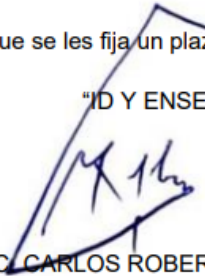
Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los siguientes estudiantes:

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA SECCIÓN "A"
LISTADO DE ESTUDIANTES JORNADA NORMAL O DIARIA CATEGORIA ARTES 2022

No.	OFICIO	CARNÉ	APELLIDOS Y NOMBRES	TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN
4	Ref. EEP Of. AF- A-04- 2022	200613029	Manuel José Monterroso Hernández	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

...
3º. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

A DIOS:	Por darme la sabiduría y fuerza en cumplir una nueva meta ya que sin él no sería nada, es quien me fortalece día con día y que me dio la oportunidad de alcanzar este logro.
A MIS PADRES:	Por ser el motor de mi vida ya que sin ellos no tendría el impulso a seguir esforzándome por alcanzar nuevas metas.
A MI ESPOSA:	Por estar a mi lado y apoyarme en cada momento que lo pudo realizar.
A MIS HERMANOS:	Por brindarme su apoyo en cada momento.
A Licda. Msc. Rosa Solís	Por su apoyo brindado en la elaboración de mi trabajo profesional.
A MIS COMPAÑEROS	Por cada persona con quien compartí a los largo de estos años, con mis compañeros de grupo que siempre estuvimos para apoyarnos en salir adelante como equipo.
A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:	Por brindarme todo el conocimiento adquirido en esta etapa de maestría
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:	Por ser la casa de estudios que me ha brindado las herramientas necesarias para superarme personal y laboralmente

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1 ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes del Sector de comercialización de vehículos en Guatemala.....	1
1.2 Antecedentes de la empresa objeto de estudio	2
1.3 Antecedentes del problema	3
1.4 Antecedentes de investigaciones similares	3
2 MARCO TEÓRICO	5
2.1 Empresa comercializadora.....	5
2.1.1 Funciones de la empresa comercializadora	6
2.1.2 Tipos de empresa Comercializadora.....	6
2.2 Vehículos automotores	7
2.3 Planificación.....	8
2.3.1 Fases de la planificación.....	8
2.3.2 Estilos de planificación	9
2.3.3 Clasificación de la planificación	10
2.4 Control	10
2.4.1 Utilidades del control.....	11

2.4.2	Estrategias para un control adecuado	11
2.5	Flujo de efectivo.....	12
2.5.1	Usos del efectivo	13
2.5.2	Actividades flujo de efectivo.....	13
2.6	Análisis Financiero	17
2.6.1	Métodos de análisis financiero	17
2.6.2	Ciclo de conversión del efectivo y Ratios Financieros	18
2.6.3	Estados Financieros Proyectados.....	19
3	METODOLOGÍA	21
3.1	Definición del problema	21
3.2	Delimitación del problema:	22
3.2.1	Unidad de análisis.....	22
3.2.2	Período a investigar	22
3.2.3	Ámbito geográfico	22
3.3	Objetivos.....	22
3.3.1	Objetivo general.....	22
3.3.2	Objetivos específicos	23
3.4	Justificación	23
3.5	Método científico.....	24
3.6	Técnicas de investigación aplicadas	25

3.6.1	Técnicas de investigación documental.....	25
3.6.2	Técnicas de investigación de campo	25
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
4.1	Análisis de estados financieros (flujo de efectivo, estado de resultados y balance general).....	28
4.1.1	Análisis vertical de flujos de efectivo	29
4.1.2	Análisis vertical del estado de resultados.....	33
4.1.3	Análisis vertical de balance general.....	35
4.1.4	Análisis horizontal de flujo de efectivo	38
4.1.5	Análisis horizontal de estado de resultados	41
4.1.6	Análisis horizontal de balance general	43
4.2	Indicadores financieros de la empresa MontecarX.....	45
4.2.1	Indicadores de liquidez: solvencia.....	46
4.2.2	Indicadores de liquidez: prueba ácida	47
4.2.3	Indicador de endeudamiento	47
4.2.4	Indicadores de apalancamiento.....	48
4.2.5	Indicador de actividad: rotaciones de inventario.....	49
4.2.6	Rotación de activo total.....	51
4.2.7	Periodo promedio de pago.....	51
4.2.8	Periodo promedio de cobro	52

4.3	Propuesta de planificación y control de flujos de efectivo	53
4.3.1	Planificación de Resultados	54
4.3.2	Proyección de resultados por escenarios	61
4.3.3	Proyección de estado de resultados.....	66
4.3.4	Proyección de balance general	71
4.3.5	Proyección de flujos de efectivo	80
	CONCLUSIONES.....	89
	RECOMENDACIONES	90
	BIBLIOGRAFÍA.....	91
	ANEXOS	94
	ÍNDICE DE TABLAS.....	97

RESUMEN

El sector de vehículos automotores en Guatemala se dedica exclusivamente a la importación y comercialización, derivado de que el país no cuenta con la estructura necesaria para las cadenas de producción requeridas por los fabricantes. Las empresas dedicadas a la comercialización de vehículos en Guatemala, deben contar con un manejo adecuado de los flujos de efectivo, puesto que cada unidad a adquirir para el inventario requiere un desembolso representativo en comparación con otro tipo de productos.

Uno de los aspectos más importantes que son considerados por las empresas del sector de vehículos en Guatemala, es el de conseguir contratos de distribución o acuerdos comerciales con marcas reconocidas, y que son vistas por los consumidores como de prestigio, ya que esto les permite facilitar la labor de venta. Además, como un negocio complementario al de los vehículos, las comercializadoras también incluyen en su línea de negocio la importación y distribución de partes o repuestos, lo que impacta positivamente en la imagen ante los clientes, porque lo consideran como un respaldo ante la inversión realizada en la compra de un vehículo.

El principal problema detectado, es que, como consecuencia del alto costo del producto, la rotación del inventario, y las condiciones de financiamiento ofrecidas al cliente, la recuperación del efectivo invertido puede extenderse más allá del tiempo requerido para la reposición del inventario. En este modelo de negocio se hace más que necesaria una adecuada planificación y control financiero, porque a diferencia de otros sectores comerciales, los pedidos al proveedor deben ser realizados con varios meses de anticipación, (ya que los vehículos son producidos por la fábrica de acuerdo con los pedidos recibidos de la empresa comercializadora y el transporte marítimo, puede llevar varios meses), además se manejan artículos que cuentan con modelos y que deben ser vendidos en el año correspondiente. Por lo que se propone realizar principalmente una evaluación de

la situación de la empresa y una proyección del comportamiento del efectivo en el futuro próximo, que permita cumplir con las obligaciones y obtener la rentabilidad deseada por los directivos de la empresa.

Para realizar la presente investigación se tomó como base el método científico. Entre los resultados más importantes que se obtuvieron al realizar el estudio se encuentran: Determinación de la situación financiera de la empresa; Obtención de los indicadores financieros que tenían un alto impacto en la liquidez de la empresa, tales como: período promedio de cobro, período promedio de pago, período de rotación de inventario y la estimación del Ciclo de Conversión del efectivo y proyección de estados financieros para los períodos 2020, 2021 y 2022 considerando escenarios pesimistas, conservadores y optimistas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue realizada en una empresa que se dedica a la comercialización de vehículos automotores, ubicada en el municipio de Guatemala. La actividad generadora principal de la empresa es la venta de automóviles nuevos, los cuales son importados desde Japón. Para el análisis de la información financiera y contable, el departamento de contabilidad proveyó los registros históricos de los períodos 2017, 2018 y 2019, que sirvieron como base en el cálculo de indicadores y proyecciones financieras para tres períodos posteriores.

El problema de investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los efectos financieros de no contar con una planificación y un control de los flujos de efectivo de una empresa comercializadora de vehículos automotores, ubicada en el municipio de Guatemala durante los periodos 2017, 2018 y 2019? Para dar respuesta a esta interrogante, se investigaron los antecedentes del sector al que la empresa objeto de estudio pertenece, se realizó la investigación documental, que sirvió de base para la realización del marco teórico, y que posteriormente se aplicó de manera práctica en la discusión de resultados.

El objetivo general planteado para la investigación fue analizar la planificación y control de los flujos de efectivo de la empresa que se dedica a comercializar vehículos automotores. Adicionalmente se establecieron objetivos específicos como conocer la situación financiera de la empresa, determinar la liquidez con la que cuenta y presentar una propuesta de planificación y control de los flujos de efectivo.

El presente informe de trabajo profesional de graduación consta de los siguientes capítulos: en el primer capítulo se muestran los antecedentes tanto del sector como de la empresa, así como los antecedentes del problema y se mencionan investigaciones similares realizadas previamente.

El capítulo dos, es el marco teórico, estructurado por la exposición, análisis y el soporte técnico, de los supuestos utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la planificación y control de los flujos de efectivo de una empresa comercializadora de vehículos.

El capítulo tres, que presenta la metodología, está integrado por la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

Los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se presentan en el capítulo cuatro, que está integrado por el análisis de los estados financieros históricos, el cálculo de indicadores financieros, y estados financieros proyectados considerando varios escenarios discutidos previamente con la gerencia de la empresa.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1 ANTECEDENTES

Como parte fundamental del control financiero de cualquier empresa, debe incluirse entre las actividades rutinarias, la realización del estado de flujo de efectivo, que suministrará información valiosa para la toma de decisiones financieras en lo relativo a las actividades de operación, de inversión y de financiamiento. Para este trabajo de investigación, se busca dirigir la información relativa a la planificación y control de los flujos de efectivo, para una empresa comercializadora de vehículos ubicada en el municipio de Guatemala.

En este capítulo se abordará los antecedentes relativos a las empresas importadoras de vehículos en Guatemala, de la empresa objeto de estudio, de la problemática resultado de la escasa planificación financiera, y las investigaciones similares que han sido realizadas.

1.1 Antecedentes del Sector de comercialización de vehículos en Guatemala

Según la Superintendencia de Bancos de Guatemala, todos los vehículos particulares que se comercializan actualmente en Guatemala son importados, mientras que en el caso de algunos vehículos comerciales se importa el chasis y el motor, ensamblando la carrocería en el país, aunque el volumen no resulta significativo.

La importación de vehículos en el país de acuerdo con las disposiciones legales vigentes puede realizarse de vehículos tanto nuevos como usados. En Guatemala los importadores de vehículos se encuentran agrupados en la Asociación de importadores de vehículos Automotores –AIDVA-.

A julio 2010 según la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), 27% del total del parque de automotores del país lo conforman las motocicletas; seguido de vehículos tipo sedán, 26 %; y pick-up, 22%.

Superintendencia de Bancos (2010) indica que como en cualquier negocio de comercialización, en Guatemala también se presenta estacionalidad en las importaciones de vehículos, las cuales están correlacionadas con el comportamiento de las ventas, derivado al alto costo de mantener inventarios, en la cual se observan los períodos de mayor actividad, los cuales se muestran en los meses de marzo (relacionado a la semana santa), mayo (relacionado al día de la madre), julio (relacionado al Bono 14) y en mayor proporción diciembre (relacionado a Navidad y Fin de año).

De manera general en Guatemala, se observa que las empresas dedicadas a la importación de vehículos nuevos cuentan con talleres de servicio, así como también importan y comercializan un stock amplio de repuestos, para satisfacer la necesidad del cliente relativa al mantenimiento y extensión de la vida útil de los vehículos.

1.2 Antecedentes de la empresa objeto de estudio

La empresa objeto de estudio inicia funciones el 28 de junio del año 1983, constituyéndose conforme a las leyes que le son aplicables como Sociedad Anónima de capital propio, situada en el departamento de Guatemala, está clasificada como mediana empresa.

El objetivo de la empresa es el lucro, logrado por medio de la importación y posterior venta de vehículos automotores nuevos, en los estilos pickup y camiones, los cuales importa de Japón y Tailandia con la finalidad de ofrecer un producto de la más alta calidad y satisfacer las necesidades del consumidor final. Para el presente año cuenta con cinco salas de venta, donde se comercializa tanto los vehículos como los repuestos originales, y se presta el servicio de taller mecánico. Además, para ampliar el mercado se apoya de catorce Distribuidores ubicados en los diferentes departamentos de Guatemala.

La empresa se encuentra inscrita como importadora ante la Superintendencia de Administración Tributaria, lo que le permite importar y realizar todos los tramites que correspondan a la internación de cada vehículo comprado en el extranjero, mediante el pago de los derechos arancelarios e impuestos correspondientes, trámite que es realizado por el departamento de importación, agente aduanero y transportista, presentando la documentación que respalda la importación.

1.3 Antecedentes del problema

Al realizar la observación inicial en la empresa objeto de estudio, se evidenció que no contaba con una adecuada planificación y control de los flujos de efectivo. A pesar de que debe realizar importantes desembolsos de efectivo para cumplir sus obligaciones con los proveedores del exterior, pago de impuestos y aranceles derivados la importación, y adicionalmente los gastos de operación relativos a pago de sueldos y comisiones, pago de alquileres de locales comerciales, entre otros. Derivado de lo anterior ha tenido que recurrir en ocasiones a opciones de financiamiento como cartas de crédito con proveedores para hacer frente a los gastos. Estos generan el pago de intereses que es posible evitar.

1.4 Antecedentes de investigaciones similares

El tema de planificación y control de flujos de efectivo ha sido desarrollado con anterioridad, por estudiantes Maestría en Administración Financiera de la Universidad de San Carlos de Guatemala, pero aplicado a distintos escenarios

Lutín Auceda (2019), centra su tema en la administración tanto de pasivos como de activos corrientes, pero a su vez realiza un análisis de los flujos de efectivo centrándose en su ciclo de conversión para una empresa que produce y comercializa cosméticos por catálogo en Guatemala en donde su investigación revelo problemas en la situación financiera concretamente en los flujos de efectivo que tenía la empresa objeto de estudio, como se muestra en el resumen de la investigación

Para Felix Alvarado. (2006) Da un enfoque a la administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, indicando que es una herramienta de control financiero para la empresa dedicada a las confecciones indicando que el flujo de fondos es otra de las herramientas de la administración financiera, disponible para que el administrador financiero optimice el uso de los recursos obtenidos como producto de la operación del negocio.

Toledo López (2016), en su tema de elaboración, análisis e interpretación del estado de flujos de efectivo de una droguería, expone la importancia que adquieren los estados financieros ante las necesidades de los principales usuarios interesados en el manejo del efectivo que pueden ser los accionistas, directores y acreedores.

2 MARCO TEÓRICO

El marco teórico contiene la exposición, análisis y el soporte técnico, de los supuestos utilizados para fundamentar la investigación concerniente a la planificación y control de los flujos de efectivo de una empresa comercializadora de vehículos automotores, que permiten interpretar de manera sencilla los resultados obtenidos al momento de abordar la problemática planteada.

2.1 Empresa comercializadora

Matías (2011), define como una empresa comercializadora a aquella que se encarga de adquirir: materias primas, bienes intermedios, bienes terminados o bienes de capital, para luego venderlos a otras empresas o a los consumidores finales.

El mismo autor, explica la diferencia entre una empresa productora y una empresa comercializadora indicando que su contraste radica en que una produce y la otra mercadea. Aunque hace la observación de que existen empresas que también se dedican a las dos actividades, por lo que se pueden catalogar como de las dos formas o según otros autores como mixtas.

Al verificar otros autores que definan a las empresas comercializadoras como Riquelme (2011) y Contreras (2020), se resume que las características principales de estas empresas son:

- a. Dentro de sus operaciones no se incluye ningún proceso productivo.
- b. No realizan ninguna transformación sobre los materiales que adquieren.
- c. No generan costos ocasionados en procesos de producción.
- d. Cumplen con la función de intermediarios, se encargan de la distribución, el traslado, almacenaje y venta, de productos.

Al analizar la información anterior, se confirmó que la empresa objeto de estudio, cumple con los requisitos para ser catalogada como una comercializadora, pues

no realiza proceso de fabricación de los vehículos, sino se encarga de la logística de compra, importación, además de implementar estrategias comerciales y de publicidad que generan la venta al cliente o consumidor final.

2.1.1 Funciones de la empresa comercializadora

- a. Evaluar proveedores, productos y servicios a adquirir, seleccionando los que aporten mayores beneficios, tomando en cuenta factores como: calidad, tiempo de vida del producto, márgenes de utilidad y cadena de distribución.
- b. Ejecutar estrategias de comercialización que promuevan la fidelidad de los clientes para con la empresa, la rápida rotación de inventarios y el logro de un margen de utilidad que permita la obtención de ganancias y recuperación de inversiones si fuera el caso.
- c. Obtener los flujos de efectivo necesarios para la operación de la empresa, sea esto a través de un correcto ciclo de conversión del efectivo, obtención de financiamiento interno y externo, o a través de aportes o aumentos de capital.
- d. Asumir riesgos al momento de iniciar una nueva línea de negocios o la comercialización de un nuevo artículo o servicio.

2.1.2 Tipos de empresa Comercializadora

Para Contreras (2020) estas empresas se pueden dividir en tres tipos que son:

- a. Mayorista: Son aquellas que se encargan de comercializar a gran escala productos y mercancías. Por lo general estas empresas compran grandes cantidades de materia prima o productos, para luego venderlos o distribuirlos entre las empresas minoristas o de detalle.

- b. Minorista: Es una empresa que se encarga de la comercialización de productos a pequeña escala. No necesariamente tiene que ser una pequeña empresa. Este tipo de empresa es el último eslabón en la cadena de comercialización de un producto o mercancía, dado que es la que lo vende al consumidor final. Los abastos y supermercados entran en esta categoría.
- c. Comisionista: Es una empresa intermediaria que se dedica a vender productos a otra empresa a cambio de recibir una determinada comisión.

2.2 Vehículos automotores

Reciben el nombre de automóviles, los vehículos de cuatro ruedas dispuestos para el transporte de personas, que circulen sin necesidad de rieles y se encuentran dotados de una máquina autónoma capaz de proporcionar la fuerza necesaria para permitirles el desplazamiento por caminos o carreteras.

Bembidre (2010), define como un vehículo motorizado que recibe su nombre a partir de la capacidad de auto movimiento, es decir, que no necesita de la fuerza humana o de algún animal para trasladarse de un lugar a otro. Se trata de un vehículo movido por un motor de explosión o de combustión interna que está especialmente destinado al transporte terrestre de personas.

El automóvil es sin dudas el medio de transporte más común y popular, pudiéndose encontrar diferentes modelos dentro del mercado nacional o extranjero.

Según el reglamento para el control de pesos y dimensiones de vehículos automotores y sus combinaciones (acuerdo 379-2010, año 2010, art. 2) define como, todo vehículo provisto de un dispositivo mecánico o autopropulsión, utilizado normalmente para el transporte de personas o mercancías por carretera y que no marchen sobre rieles o conectado a un conductor eléctrico.

2.3 Planificación

Matías (2019), define la planificación como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin de alcanzar un objetivo determinado. La planificación en un sentido un poco más amplio podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada es posible aporte mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los mejores resultados con el menor esfuerzo.

Puente (2017), indica que la planeación financiera es una herramienta importante para las empresas. Se constituye en un proceso de análisis de inversiones, financiamiento, ingresos, gastos, utilidades y flujos de efectivo futuros de una empresa. Siendo la administración financiera la que tiene como objeto el estudio, evaluación y proyección del futuro de un organismo social o bien, es la técnica que aplica el profesional para la evaluación de una empresa y así tomar decisiones acertadas, o también para realizar evaluaciones proyectadas, estimadas o a futuro de una empresa.

Es el proceso de planeación aplicado a una empresa comercializadora, implica cumplir con los objetivos trazados en un periodo determinado, mediante técnicas de apoyo tales como proyecciones, pronósticos, cronogramas y presupuestos, que ayuden a visualizar las etapas de cumplimiento de las metas, en este sentido es fundamental planificar de una manera adecuada para ayudar a concretar cualquier proyecto que sea puesto en marcha.

2.3.1 Fases de la planificación

Uriate (2019) indica que entre las fases de una planeación estratégica se encuentran:

- a. Identificación del problema o del objetivo general, lo que permite dirigir el trabajo de los miembros de la organización. Un objetivo general para una organización comercial podría ser alcanzar un monto mayor en las utilidades, aumentar los ingresos o disminuir los gastos en determinada proporción, mejorar la liquidez de la empresa, disminuir la necesidad de apalancamiento financiero, etc.
- b. Desarrollar estrategias, objetivos tanto específicos como generales y soluciones por medio de alternativas, al conocer el problema, el siguiente paso será proponer posibles soluciones para resolverlo de forma efectiva, en esta etapa se realiza la planificación y programación, por lo que se deben definir los recursos a utilizar en el proyecto.
- c. Elaboración de un cronograma en donde se programen cada una de las actividades a realizar.
- d. Identificar a los responsables de cada área, objetivo y acción que se realizará e involucrará en la planificación.

2.3.2 Estilos de planificación

Puente (2017) indica que la planificación puede tomar diferentes formas tales como:

- a. Inactiva: Aplicada en situaciones estables y prósperas, es una planificación orientada hacia la prevención, de aplicación inmediata o circunstancial.
- b. Reactiva: Se aplica en situaciones en las que, a partir de un cambio inconveniente o situación negativa, se requiere de una acción inmediata. Suele aplicarse al corto y mediano plazo.
- c. Proactiva: Busca provocar cambios estables y hacia el futuro, con objetivos a largo plazo.

- d. Interactiva: Busca propiciar los cambios en función de las modificaciones del entorno, simultáneamente a ellos, o en el corto o mediano plazo a partir de su aparición.

2.3.3 Clasificación de la planificación

Uriate (2019) hace ver que la planificación puede formularse de manera estratégica, táctica, operativa o normativa.

- a. Planificación estratégica: Los objetivos se establecen a largo plazo, sumando metas parciales u objetivos específicos e integrando circunstancias internas y externas por igual. Suele realizarse en los ámbitos de jerarquía y no en los operativos.
- b. Planificación táctica: Se realiza de manera continua, determinando las acciones en forma sistemática y va ajustándose en relación con los impactos logrados o a los cambios en las circunstancias.
- c. Planificación operativa: Incluye planeamientos menores, metas específicas a corto plazo y se ejecuta normalmente en los sectores operativos.
- d. Planificación normativa: Tiene como objetivo conformar normas y reglamentos para su aplicación a largo plazo y define, por ejemplo, la manera de actuar en la empresa o metas generales, sustentables en el tiempo.

2.4 Control

Teruel (2019) indica que el control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

2.4.1 Utilidades del control

Teruel (2019) hace ver que el control puede tener diferentes utilidades, de las cuales se pueden mencionar:

- a. Poner en marcha medidas de prevención: En ocasiones, el diagnóstico precoz de determinados problemas detectados por el control financiero hace innecesario implantar acciones correctoras. Basta con sustituirlas por medidas únicamente de prevención.
- b. Comunicar y motivar a los empleados: El conocimiento exacto de la situación de la empresa, con sus problemas, errores y aspectos que se están ejecutando correctamente, propicia una mejor comunicación de los empleados. Unos buenos datos financieros también ayudan a que los trabajadores estén motivados a seguir en la línea correcta o mejorar los aspectos necesarios.
- c. Actuar sobre las áreas que lo precisan: Un diagnóstico de la situación de poco serviría si no se realizan actuaciones concretas que permitan reconducir una situación negativa, gracias a la información concreta y detallada proporcionada por el control financiero.

2.4.2 Estrategias para un control adecuado

Wheelen y Hunger (2007) indican que las estrategias que se pueden utilizar para contar con un control adecuado son:

- a. Analizar la situación inicial: es el primer paso y consiste en realizar un exhaustivo, fiable y detallado análisis de la situación en la que se encuentra la empresa, la tesorería, la rentabilidad, las ventas, los costos, los ingresos, los gastos, entre otros.

- b. Elaboración de pronósticos y simulaciones: En base a la situación inicial previamente analizada y el establecimiento de una serie de parámetros o indicadores, es posible elaborar una serie de pronósticos y simulaciones de diferentes contextos y escenarios.
- c. Determinar la existencia de desviaciones en los Estados Financieros: ya que estos son los documentos que prepara la empresa para conocer los resultados económicos durante un período de tiempo determinado, es necesario comprobar que estos se encuentran elaborados de manera correcta y no cuentan con desviaciones que pueden llevar a la Gerencia a cometer errores en la toma de decisiones y en la realización de proyecciones para nuevos períodos.
- d. Corrección de las desviaciones: el control no podría ser efectivo si no se toman en cuenta las desviaciones encontradas y se toman decisiones adecuadas en relación con las acciones correctivas a aplicar para conducir las cuentas de la empresa de acuerdo con los objetivos generales de la organización.

2.5 Flujo de efectivo

Puente (2017) expone como flujo de efectivo al estado financiero donde se trasladan los ingresos y los gastos de una base de devengado a una base de efectivo. El propósito general de este estado financiero es conocer mediante cálculos realizados el efectivo proveniente o pagado en cada una de las actividades de la empresa. Existen dos métodos para la realización del flujo de efectivo:

- a. Método Directo: Este método de determinación del flujo de efectivo emplea directamente los registros contables de la empresa, con respecto a las cuentas contables que sufrieron aumentos o disminuciones de efectivo.

- b. Método Indirecto: que presenta las variaciones en el efectivo partiendo de la utilidad o la pérdida y ajustando en más o menos por aquellos importes que no requirieron efectivo.

2.5.1 Usos del efectivo

Dentro de los usos que se pueden dar al efectivo obtenido por una empresa como resultado de su operación se mencionan los siguientes:

- a. Disminución de pasivos circulantes: al realizar los pagos de las obligaciones que se tiene a corto plazo.
- b. Disminución de pasivos a largo plazo: al obtener efectivo para cubrir obligaciones sin incurrir en financiamientos de períodos mayores a un año.
- c. Disminución de patrimonio neto: al repartir parte de las utilidades que se generaron en uno o más periodos de tiempo.
- d. Incremento de los activos circulantes: al realizar compras por ejemplo de inventario, que podría conllevar a mejores ingresos y utilidades.
- e. Incremento de activos fijos: parte de las empresas invierten en su estructura por lo que es necesario realizar gastos en mobiliario, equipo de computación, terrenos lo cual incrementa la cuenta de activos fijos que son propiedad de la empresa y que en su mayoría sirven para realizar sus actividades de operación.

2.5.2 Actividades flujo de efectivo

El Consejo de normas internacionales de contabilidad (2015). Hace referencia que el flujo de efectivo se divide en tres actividades que son la de operación que representa todos los ingresos y egresos por su actividad económica, las actividades de financiamiento que son todas las aportaciones o ingresos por préstamos y las de inversión que son las actividades que representan una salida o

ingreso de efectivo por inversiones como fondos a largo plazo, compra de bonos, propiedad, planta y equipo, entre otros.

2.5.2.1 Actividades de operación

El consejo de normas internacionales de contabilidad (2015). Indica que se trata de la principal fuente de ingresos de la empresa u otras actividades de inversión y financiación. Las actividades de operación son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad. Por ello, los flujos de efectivo de actividades de operación generalmente proceden de las transacciones y otros sucesos y condiciones que entran en la determinación del resultado. Son ejemplos de flujos de efectivo por actividades de operación los siguientes:

- a. Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios.
- b. Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias.
- c. Pagos a proveedores de bienes y servicios.
- d. Pagos a los empleados y por cuenta de ellos.
- e. Pagos o devoluciones del impuesto a las ganancias, a menos que se encuentren clasificados específicamente dentro de las actividades de inversión y financiación.
- f. Cobros y pagos procedentes de inversiones, préstamos y otros contratos mantenidos con propósito de intermediación o para negociar que sean similares a los inventarios adquiridos específicamente para revender.

2.5.2.2 Actividades de inversión

El Consejo de normas internacionales de contabilidad (2015) las define como las actividades de adquisición de activos a largo plazo como plantas, equipos, inversiones en activo circulante y no circulante. Contempla las actividades relacionadas con la adquisición o venta de activos fijos, el aumento de activos fijos representa un uso de efectivo y la disminución una fuente de efectivo. Estas actividades pueden ser:

- a. Pagos por la adquisición de propiedades, planta y equipo (incluidos trabajos realizados por la entidad para sus propiedades, planta y equipo), activos intangibles y otros activos a largo plazo.
- b. Cobros por ventas de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo.
- c. Pagos por la adquisición de instrumentos de patrimonio o de deuda emitidos por otras entidades y participaciones en negocios conjuntos (distintos de los pagos por esos instrumentos clasificados como equivalentes al efectivo, o mantenidos para intermediación o negociar).
- d. Cobros por la venta de instrumentos de patrimonio o de deuda emitidos por otras entidades y participaciones en negocios conjuntos (distintos de los cobros por esos instrumentos clasificados como equivalentes de efectivo o mantenidos para intermediación o negociar).
- e. Anticipos de efectivo y préstamos a terceros.
- f. Cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos a terceros.
- g. Pagos procedentes de contratos de futuros, a término, de opción y de permuta financiera, excepto cuando los contratos se mantengan por

intermediación o para negociar, o cuando los pagos se clasifiquen como actividades de financiación.

- h. Cobros procedentes de contratos de futuros, a término, de opción y de permuta financiera, excepto cuando los contratos se mantengan por intermediación o para negociar, o cuando los cobros se clasifiquen como actividades de financiación.

2.5.2.3 Actividades de financiamiento

El Consejo de normas internacionales de contabilidad (2015). Hace referencia que estas actividades son las que influyen en el tamaño y composición del capital, así como los préstamos de la empresa. Son ejemplos de flujos de efectivo por actividades de financiación:

- a. Obtención de préstamos bancarios a corto y largo plazo.
- b. Amortización de préstamos bancarios a corto y largo plazo.
- c. Emisión de bonos o acciones.
- d. Pago de dividendos
- e. Cobros procedentes de la emisión de acciones u otros instrumentos de capital.
- f. Pagos a los propietarios por adquirir o rescatar las acciones de la entidad.
- g. Cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos, pagarés, bonos, hipotecas y otros préstamos a corto o largo plazo.
- h. Reembolsos de los importes de préstamos.
- i. Pagos realizados por un arrendatario para reducir la deuda pendiente relacionada con un arrendamiento financiero.

2.6 Análisis Financiero

El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

2.6.1 Métodos de análisis financiero

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

2.6.1.1 Método de Análisis Vertical

Un método para analizar el desempeño financiero y la estrategia de una empresa es el análisis vertical. Este método relaciona las cuentas de un estado financiero con un total determinado dentro del mismo estado y durante el mismo período contable. Por ejemplo, en el estado de resultados se expresan las distintas cuentas como porcentaje de las ventas.

También se conoce como análisis estático, ya que compara las cuentas entre sí en un año o trimestre dado. Aplicado al estado de resultados, este análisis permite estudiar la eficiencia con la que se transforman las ventas en margen bruto, utilidades, etc.

2.6.1.2 Método de Análisis Horizontal

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

2.6.1.3 Método de Análisis Unidimensional

Éste es un método estadístico aplicado a las finanzas, en el que se evalúan las variaciones de una cuenta contable y su efecto en el resultado del período.

2.6.1.4 Método de Análisis Bidimensional

Es un método estadístico aplicado a las finanzas, en el que se evalúan las variaciones de dos cuentas contables y su efecto en el resultado del período.

2.6.2 Ciclo de conversión del efectivo y Ratios Financieros

El ciclo de efectivo es el periodo en el que cada unidad monetaria invertida en el proceso de producción se recupera. Así, mide el tiempo desde el desembolso por la adquisición de los insumos hasta la percepción de los ingresos por las ventas.

Es decir, el ciclo de efectivo es el lapso (usualmente de días o meses) que transcurren desde que la empresa realiza el pago por la materia prima o mercadería hasta que cobra por las ventas efectuadas.

En ese sentido, debe considerarse que muchas operaciones pueden realizarse a crédito. Es decir, las empresas no pagan en el momento las mercaderías obtenidas, sino que las cancela en un tiempo posterior. A su vez, es posible, que la empresa venda algunas de sus mercancías al contado, pero en otros casos accede a que el cliente le pague en un plazo de tiempo posterior.

2.6.2.1 Ciclo de conversión del efectivo

Para calcular el ciclo de efectivo se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r} \text{Periodo de rotación de inventario} \\ (-) \text{ Periodo promedio de pago} \\ (+) \text{ Periodo promedio de cobro} \\ \hline \text{Ciclo de Conversión del efectivo} \end{array}$$

2.6.2.2 Ratios Financieros

Son el ingrediente principal para el cálculo del ciclo de conversión del efectivo, y representan la cantidad de días de cada período que se menciona a continuación:

- a. Periodo de rotación de inventario: Es el tiempo medio que la empresa demora en convertir una materia prima en venta.
- b. Periodo promedio de pago: Es el plazo promedio que la compañía puede prorrogar el pago por la materia prima comprada.
- c. Periodo promedio de cobro: Es el tiempo que la compañía da a sus clientes en promedio para que cancelen las deudas por sus compras.

2.6.3 Estados Financieros Proyectados

Son considerados el producto final de la planeación financiera, Muestran los objetivos de la empresa representados en números y estructurados de acuerdo con las cuentas contables de sus estados financieros históricos.

Los estados financieros proyectados representan la herramienta principal de la planeación para períodos futuros. De acuerdo con las posibles variaciones que

pueden presentarse, para el presente trabajo de investigación se presentan de acuerdo con tres escenarios:

- a. Escenario Pesimista: en este se proyecta que los resultados serán negativos en comparación con el último período histórico.
- b. Escenario Conservador: Representa para la organización mantener los resultados de la empresa en el mismo nivel que se encuentran actualmente.
- c. Escenario Optimista: Muestra los resultados de la empresa con un crecimiento sostenido en el futuro próximo.

3 METODOLOGÍA

Este capítulo pretende delimitar la investigación a realizar en la empresa comercializadora de vehículos automotores. A través de la definición del problema, el planteamiento de los objetivos generales y específicos, delimitación de los períodos objeto de estudio y el ámbito geográfico.

Para desarrollar la investigación se empleó el método científico y demás técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

El problema objeto de esta investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los efectos financieros de no contar con una planificación adecuada y un control eficiente de los flujos de efectivo de una empresa comercializadora de vehículos automotores, ubicada en Ciudad de Guatemala durante los periodos 2017, 2018 y 2019?

En general la investigación busca una alternativa para solucionar el control ineficiente del flujo de efectivo de la empresa, así como la ausencia de planificación financiera, ya que la entidad tampoco contaba con flujos de efectivo proyectados que guiaran a la gerencia en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por los accionistas.

Tomando en cuenta las deficiencias mencionadas, es evidente que contar con una adecuada planificación y control financiero influiría positivamente en los resultados financieros de la empresa, pues ayudaría a contar con efectivo suficiente para la realización de sus actividades y cumplimiento de las obligaciones, además los colaboradores contarían con parámetros para la medición de los rendimientos y se evitaría el apalancamiento financiero para actividades de operación.

3.2 Delimitación del problema:

Esta se deriva de la especificación del problema que es la falta de planeación y control de los flujos de efectivo, que sirve de base para definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

3.2.1 Unidad de análisis

Una empresa comercializadora de vehículos automotores

3.2.2 Período a investigar

Información de los estados financieros de los últimos tres años 2017, 2018 y 2019, y proyección para los años 2020, 2021 y 2022.

3.2.3 Ámbito geográfico

Se realizó en la ciudad de Guatemala

3.3 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines de la presente investigación, el objetivo general es el que da los parámetros para responder el problema planteado en la investigación y los objetivos específicos están definidos con el fin de ayudar al cumplimiento del objetivo general.

3.3.1 Objetivo general

Analizar la planificación y control de los flujos de efectivo de una empresa comercializadora de vehículos automotores, con la finalidad de pronosticar flujos de efectivo futuros y realizar una planificación adecuada que permita a la empresa cumplir con sus objetivos de crecimiento y pago de obligaciones.

3.3.2 Objetivos específicos

- a. Analizar los flujos de efectivo de los años 2017, 2018 y 2019, por medio de sus estados financieros, para conocer la situación actual de la empresa comercializadora de vehículos automotores.
- b. Evaluar el funcionamiento de la empresa por medio de índices financieros que muestren el comportamiento que ha tenido a lo largo de los tres años en temas como liquidez, endeudamiento y de actividades de operación.
- c. Elaborar una propuesta de planificación y control de los flujos de efectivo, mediante la proyección de estados financieros considerando escenarios optimistas, conservadores y pesimistas.

3.4 Justificación

El motivo principal para llevar a cabo la investigación es que al contar con una planificación adecuada y control de los flujos de efectivo es posible para la empresa establecer objetivos y verificar su desempeño, esto facilitará la realización de sus actividades, y permitirá a la entidad mantenerse en marcha y cumplir con sus obligaciones.

Mantener un control adecuado sobre los flujos de efectivo ayudará a la empresa a conocer en qué momento se necesita de un financiamiento o de una inyección de capital para continuar su actividad económica. Con ello también se reduce el costo financiero que producen los préstamos ya que se evalúan las mejores opciones con el objetivo de no pagar tasas elevadas de interés y establecer un período de pago adecuado, evaluando con anticipación su impacto financiero.

El impacto financiero que conlleva una buena planeación es obtener flujos de efectivo positivos en beneficio de la empresa. Estos si superan las actividades de operación podrían ser utilizados para realizar actividades de inversión que beneficien los ingresos de la entidad y con ello crear fuentes de ingreso alternas.

3.5 Método científico

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método cuantitativo, por medio de este se recopilaron datos para analizar la planeación y control de los flujos de efectivo y cumplir con los objetivos específicos planteados. Ésta medición se realizó de forma numérica y haciendo uso del análisis estadístico, empleando un proceso que se realizó de forma secuencial sin omitirse ninguna etapa para cumplir con este método. Todos los datos se presentaron mediante números y fueron analizados como se mencionó con anterioridad, a través de métodos estadísticos.

También fue utilizado en la investigación, el método de alcance correlacional, para establecer la relación que tienen los flujos de efectivo, cumplir con el presupuesto, cubrir las obligaciones de compra o de gastos de operación, así como de qué manera impactan el negocio los ingresos obtenidos por las ventas de vehículos.

El estudio experimental sirvió de base para identificar y cuantificar las consecuencias de la planificación y control de una inadecuada planificación y control de los flujos de efectivo, con lo que se manipularon los resultados para encontrar una solución adecuada a la problemática de la empresa.

De igual forma se utilizó el método científico para realizar la investigación y desarrollar el problema planteado que se refiere a la planificación y control de los flujos de efectivo. Por medio de este método se fundamentó la opinión y se contó con el respaldo de la información que se ha obtenido de diferentes autores.

Se utilizaron las tres fases que lo comprenden:

- a. Fase indagadora: en esta fase se realizaron investigaciones documentales y de campo para dar cumplimiento a los objetivos planteados y la solución al problema presentado en la empresa.

- b. Fase demostrativa: en esta fase con la información que se obtuvo en la primera fase se dio una posible solución al problema que se planteó en la presente investigación.
- c. Fase expositiva: se elaboró un informe final de graduación, en donde se presentaron los resultados de la investigación

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó la técnica de investigación documental, y la técnica de investigación de campo, necesarias en la aplicación del método investigativo científico.

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Se elaboró un análisis documental, a través del estudio de libros, tesis y demás fuentes de consulta relacionadas con el tema. También se realizó un estudio a través de las páginas de internet que contienen información sobre la planificación y control de los flujos de efectivo.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Se estudió a la empresa y se realizaron todos los análisis necesarios para comprender el problema, lo cual ayudó a encontrar una solución efectiva. Durante el estudio de campo se conoció el funcionamiento la empresa comercializadora de vehículos automotores, así como los elementos principales que forman parte del costo de venta de los vehículos, esta información fue de suma importancia para obtener cuáles son sus principales egresos. La técnica utilizada para la obtención de la información fueron las entrevistas (ver anexo 1) que se realizaron a las personas encargadas de llevar un control y planificación de los flujos de efectivo de la empresa. También se realizó una evaluación de los gastos, para verificar su comportamiento en los períodos evaluados y establecer patrones que posteriormente fueron utilizados en proyecciones de períodos futuros.

Además, se evaluaron las ventas, que son la fuente principal de ingreso, en las que se observó el crecimiento obtenido por la empresa durante los tres años objeto de estudio, al igual que en los gastos. Se establecieron patrones de comportamiento que fueron utilizados en proyecciones para el año 2020, 2021 y 2022 considerando escenarios optimistas, conservadores y pesimistas. Al evaluar las diferentes secciones de los estados financieros, se facilitó la evaluación de los flujos de efectivo, realizando proyección y determinando cuál de los escenarios es el que ayuda de mejor manera a la empresa a mantener una estabilidad operacional con el objetivo de cumplir con sus diferentes obligaciones sin incurrir en generación de nueva deuda.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo corresponde a la evaluación de la situación financiera actual de la empresa, en la que se exponen los estados financieros para los períodos del 2017 al 2019. El estado financiero principal en este trabajo de investigación es el Estado de Flujo de Efectivo, pues a través de él se conoció el comportamiento del efectivo en las actividades de operación, financiamiento e inversión, además de la liquidez con la que la empresa contó durante los períodos evaluados y la disponibilidad del efectivo para la operación diaria.

Por motivos de confidencialidad la empresa objeto de estudio será denominada MontecarX. Ésta cuenta con un acuerdo comercial y de distribución exclusiva de vehículos de una marca japonesa reconocida en el sector. Su principal actividad comercial es la adquisición, importación y comercialización de vehículos automotores nuevos en el territorio nacional.

El flujo de adquisición de vehículos inicia con la planificación de ventas realizada por el área comercial, que incluye la cantidad de vehículos a vender por línea y mes. Con los pronósticos de venta, el historial de consumo por artículo, y las disponibilidades en bodega, el departamento de compras y logística establece las cantidades a adquirir y realiza los pedidos al proveedor y el pago anticipado del 50% de la compra.

Cuando el proveedor recibe los pedidos realizados por la empresa, inicia el proceso de producción, que en promedio dura tres meses hasta el momento del embarque. El medio de transporte utilizado para la mercadería es el marítimo. El flete tiene una duración aproximada de un mes. Los vehículos son recibidos en territorio nacional a los cuatro meses de realizado el primer desembolso, por lo que debe contarse con la disponibilidad de efectivo necesaria para cumplir con las obligaciones tributarias resultado de la internación de los vehículos.

En este capítulo se cumple con los objetivos planteados para la investigación, esto como consecuencia de las acciones realizadas, que se enumeran a continuación:

- a. Análisis vertical de los estados financieros (flujo de efectivo, estado de resultados y balance general) de los años 2017, 2018 y 2019, expresando la participación que cada una de las cuentas tiene de manera porcentual y si esta va de acuerdo con las necesidades operativas y financieras de la empresa.
- b. Análisis horizontal de los estados financieros (flujo de efectivo, estado de resultados y balance general) de los años 2017, 2018 y 2019, determinando el crecimiento o disminución de una cuenta en comparación a su periodo inmediato anterior, con lo cual se determina si el comportamiento de la empresa fue bueno, regular o malo.
- c. Cálculo de indicadores financieros para conocer la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de la entidad, tomando como base los estados financieros proporcionados por la empresa. Adicionalmente se realizó la comparación de los índices obtenidos con los parámetros universales, con el fin de detectar si los mismos se encontraban en un rango viable para la organización.
- d. Utilización de herramientas financieras para realizar proyecciones y establecer la situación financiera de la empresa en el período 2020, 2021 y 2022, considerando patrones de comportamiento, variaciones y escenarios que pudieran surgir.

4.1 Análisis de estados financieros (flujo de efectivo, estado de resultados y balance general)

Para conocer la situación financiera de la empresa se realizó un análisis de los estados financieros donde se refleja el comportamiento y los resultados que se

han obtenido, para cumplir con ello se realizó tanto análisis vertical como horizontal de los años 2017, 2018 y 2019 con base a la información proporcionada por la contadora general de MontecarX.

El análisis vertical generó un diagnóstico de cómo se encuentra estructurada la información contenida en los estados financieros evaluados, indicando la participación porcentual de cada cuenta. Permitiendo visualizar qué cuentas tienen mayor relevancia en la información que se evalúa y esto demostró cuál fue el impacto que tuvo al momento de una variación en términos monetarios.

Otro de los análisis que se realizó fue el horizontal, el cual muestra qué variaciones tiene una cuenta contable de un período a otro. Las variaciones de mayor relevancia fueron evaluadas con base en los parámetros que la empresa considera aceptables.

4.1.1 Análisis vertical de flujos de efectivo

Los resultados obtenidos en este análisis se encuentran en la Tabla 1, la cual contiene los datos de actividades de operación, inversión y financiamiento que la empresa realizó durante los periodos del 2017 al 2019. Cabe resaltar que los valores que cada una de las cuentas muestra en el estado financiero se interpretaron de la siguiente forma:

- a. Los aumentos en una cuenta de activo respecto al valor del año anterior, son interpretados como un efecto negativo en el efectivo, porque se asume un desembolso de recursos para aumentar la cuenta.
- b. Las disminuciones en una cuenta de activo respecto al valor del año anterior, son interpretadas con un efecto positivo en el efectivo, porque se asume como contraparte un reembolso de efectivo.

- c. Los aumentos en una cuenta de pasivo respecto al valor del año anterior, son interpretados como un aumento en los flujos de efectivo, porque se asume como un apalancamiento de efectivo recibido.
- d. Las disminuciones en una cuenta pasivo respecto al valor del año anterior, son interpretados como una disminución en los flujos de efectivo, porque se asume como desembolsos de efectivo realizados por el pago de obligaciones.

Los resultados que se muestran en la Tabla 1 indican la incidencia o participación que tienen las diferentes cuentas, que se resumen en el efectivo generado por actividades de operación, financiamiento e inversión, que sumándoles a estos resultados el efectivo al inicio del periodo se obtiene si la empresa contó con efectivo o sus actividades hicieron que la empresa recurriera a financiamiento para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Cuando se analiza la información que muestran estos flujos deben de tomarse en cuenta las causas que producen que se generen resultados negativos o positivos. Si corresponde a una actividad de operación pone de manifiesto la capacidad para generar recursos suficientes para hacer frente a las obligaciones. En las actividades de inversión un flujo negativo no se considera una mala gestión financiera, ya que debe analizarse la razón por la que se presentó, o si bien produjo un aumento de efectivo por la venta de un activo.

Tabla 1: Estado de flujo de efectivo años 2017, 2018 y 2019**Cifras expresadas en quetzales**

Cuentas	2017 Saldo	2018 Saldo	2019 Saldo
Actividades de operación			
Utilidad Neta	9,376,928	8,969,616	8,215,222
Depreciación	601,030	570,933	599,100
Cuentas por cobrar	-6,369,924	-6,137,165	-3,011,598
Inventario	3,141,813	-12,697,601	4,134,507
Cuentas por pagar	-2,695,386	3,879,072	-4,806,345
Impuestos por pagar	-196,891	-425,320	345,426
Efectivo actividades de operación	3,857,570	-5,840,465	5,476,312
Actividades de inversión			
Propiedad planta y equipo	-450,000	-250,000	-300,000
Efectivo actividades de inversión	-450,000	-250,000	-300,000
Actividades de financiamiento			
Emisión de nueva deuda	-1,847,102	7,702,423	-5,829,537
Efectivo actividades de financiamiento	-1,847,102	7,702,423	-5,829,537
Flujo de efectivo neto	1,560,468	1,611,958	-653,225
Efectivo al inicio del periodo	1,508,498	3,068,966	4,680,924
Efectivo al final del periodo	3,068,966	4,680,924	4,027,699

Fuente: elaboración propia en base a información financiera recolectada en empresa de venta de automóviles, en la ciudad de Guatemala.

Al prestar atención a los resultados de efectivo no se determinó la participación que tienen las cuentas en el efectivo al final del período, debido a que los flujos pueden ser negativos o positivos y no muestran información para realizar un análisis vertical. Para tal fin fueron separadas las variaciones mediante el efecto que pudieron tener positivos y negativos esto permite determinar el grado de importancia y participación de cada cuenta en relación con el total de fondos originados.

Tabla 2: Análisis vertical estado de flujo de efectivo años 2017, 2018 y 2019
Cifras expresadas en quetzales

Cuentas	Actividad	2017		2018		2019	
		Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%
Flujos de efectivo positivos							
Utilidad Neta	Operación	9,376,928	71%	8,969,616	42%	8,215,222	62%
Depreciación	Operación	601,030	5%	570,933	3%	599,100	5%
Inventario	Operación	3,141,813	24%			4,134,507	31%
Cuentas por pagar	Operación			3,879,072	18%		
Impuestos por pagar	Operación					345,426	3%
Emisión de nueva deuda	Financiamiento			7,702,423	36%		
		13,119,771	100%	21,122,044	100%	13,294,255	100%
Flujos de efectivo negativos							
Cuentas por cobrar	Operación	-6,369,924	55%	-6,137,165	31%	-3,011,598	22%
Inventario	Operación			-12,697,601	65%		
Cuentas por pagar	Operación	-2,695,386	23%			-4,806,345	34%
Impuestos por pagar	Operación	-196,891	2%	-425,320	2%		
Propiedad planta y equipo	Inversión	-450,000	4%	-250,000	1%	-300,000	2%
Emisión de nueva deuda	Financiamiento	-1,847,102	16%			-5,829,537	42%
		-11,559,303	100%	-19,510,086	100%	-13,947,480	100%
Flujo de efectivo neto		1,560,468	51%	1,611,958	34%	-653,225	-16%
Efectivo al inicio del periodo		1,508,498	69%	3,068,966	76%	4,680,924	111%
Efectivo al final del periodo		3,068,966	100%	4,680,924	100%	4,027,699	100%

Fuente: elaboración propia en base a información financiera recolectada en empresa de venta de automóviles, en la ciudad de Guatemala.

Como se indica en la Tabla 2, que representa el análisis vertical de los flujos de efectivo. Para el año 2017, entre los aspectos más importantes se observa que la utilidad neta representa el mayor ingreso de efectivo, al igual que el inventario ya que este disminuyó con respecto al saldo del año anterior. Por el contrario, las cuentas por cobrar representan flujos negativos ya que tuvieron un aumento por la relación directa que tienen con las ventas.

En lo que respecta al año 2018, la utilidad neta sigue siendo el rubro que más aporta efectivo, pero para este año la empresa se vio obligada a adquirir una nueva deuda lo cual aumentó el flujo en un 36%. Esto sirvió para realizar la compra de vehículos por un valor de 12.7 millones. Al consultar por estos desembolsos las indicaciones fueron que los vehículos tienen un ciclo económico de 4 años, que al cumplirse, las características físicas de los vehículos cambian

con la finalidad de expandirse en el mercado y que un nuevo segmento de clientes se vea atraído por los nuevos modelos, esto provocó que se importaran más vehículos.

El aumento de las ventas provocó que nuevamente aumentara la cuenta por cobrar lo que en términos de flujo de efectivo representa un saldo negativo, afectando el indicador de periodo promedio de cobro.

Para el año 2019 los flujos positivos que se generaron mediante las utilidades y el inventario no fueron suficientes para cubrir los flujos negativos, esto como consecuencia de los abonos realizados a los préstamos adquiridos en el año anterior lo que representó una disminución de Q653,225.00 en el efectivo al final del período.

4.1.2 Análisis vertical del estado de resultados

El análisis vertical del estado de resultados de los períodos del 2017 al 2019, detalla de forma ordenada y estructurada los porcentajes de participación de los diversos rubros que integran el estado financiero tomando como base los ingresos percibidos durante el período. La finalidad de este análisis es comparar las cuentas entre sí, y ver qué porcentaje de los ingresos representan los gastos. Éste análisis nos ayuda a crear predicciones de las posibles condiciones y resultados futuros que se tengan durante un período.

Los estados de resultados son fundamentales para la empresa porque estos muestran el grado de participación de cada rubro de las cuentas que lo integran, y al realizar un análisis vertical se observa las variaciones que estas cuentas tuvieron durante un período. Lo cual permite a las personas encargadas de verificar la información, confirmar si los objetivos de la empresa se están cumpliendo y las ganancias obtenidas fueron las proyectadas para el período.

Para el análisis realizado en el caso de la empresa MontecarX, se tomó como base para el cálculo de la participación de las cuentas, la suma de los ingresos obtenidos por la venta de vehículos, repuestos y la prestación de servicios.

Tabla 3: Análisis vertical estado de resultados años 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales

	2017		2018		2019	
	Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%
Ingresos						
Total ingresos	181,450,700	100.0%	184,998,000	100.0%	183,234,300	100.0%
Costo de ventas						
Total costo de ventas	-144,319,400	-79.5%	-146,957,700	-79.4%	-145,657,400	-79.5%
Ganancia bruta	37,131,300	20.5%	38,040,300	20.6%	37,576,900	20.5%
Gastos						
Gastos generales de operación	-23,331,000	-12.9%	-24,046,600	-13.0%	-24,439,900	-13.3%
Depreciac., amortiz. Y provisiones	-601,030	-0.3%	-570,933	-0.3%	-599,100	-0.3%
Gastos no deducibles	-174,500	-0.1%	-177,900	-0.1%	-160,900	-0.1%
Total gastos	-24,106,530	-13.3%	-24,795,433	-13.4%	-25,199,900	-13.8%
Ganancias comerciales	13,024,770	7.2%	13,244,867	7.2%	12,377,000	6.8%
Otros gastos y productos						
Otros productos financieros	201,099	0.1%	197,920	0.1%	202,428	0.1%
Otros gastos financieros	-723,300	-0.4%	-1,483,300	-0.8%	-1,625,800	-0.9%
Total otros gastos y productos	-522,201	-0.3%	-1,285,380	-0.7%	-1,423,372	-0.8%
Utilidad del ejercicio	12,502,569	6.9%	11,959,487	6.5%	10,953,628	6.0%
Impuesto	3,125,641	1.7%	2,989,871	1.6%	2,738,406	1.5%
Utilidad neta	9,376,928	5.2%	8,969,616	4.8%	8,215,222	4.5%

Fuente: elaboración propia mediante obtención de datos

Al realizar el análisis vertical y la participación de cada cuenta con respecto a las ventas, se aprecia que el rubro con más participación es el costo de ventas, representando en general un 79.5% para el año 2017 y 2019 y para el año 2018 de 79.4%. Lo que refleja que el margen de utilidad requerido en los productos y servicios comercializados no tuvo variaciones significativas en los períodos objeto de estudio y se encuentran dentro de los márgenes aceptados por la Gerencia General.

Los gastos generales que están conformados por todos los gastos de operación, las áreas de apoyo y de gestión, en las que se puede mencionar recursos humanos, auditoría, finanzas, créditos y cobros, compras, entre otras, tienen una

participación del 12.9%, 13.0% y 13.3% para los períodos del 2017 al 2019. Por lo que se hizo la observación a la Gerencia Financiera, para que evaluara si este aumento de los gastos iba de acuerdo con los presupuestos para estos períodos. Las cuentas de depreciaciones y gastos no deducibles no tienen mayor relevancia ya que su participación no alcanza el 1%.

Las utilidades netas que se han obtenido durante estos últimos tres años han disminuido. Durante el año 2017 se obtuvo una participación del 6.9%, mientras que para el año 2018 fue de 6.5% y para el 2019 de 6.0%, se expresó a la Gerencia General la preocupación, al mantenerse una disminución continuada y progresiva en las utilidades netas del período. Se hizo la observación de que las utilidades brutas se habían mantenido estables, pero se han aumentado los gastos por concepto de intereses por préstamos realizados, por lo que se recalcó la importancia de la adecuada planificación financiera, que puede disminuir la necesidad de las empresas de solicitar financiamiento.

4.1.3 Análisis vertical de balance general

La siguiente tabla es necesaria para analizar la estructura del balance general en donde se observan las cuentas que lo componen, tanto los activos que son necesarios para realizar su actividad económica, como las obligaciones obtenidas, entre estas, cuentas por pagar o préstamos realizados a largo y corto plazo, la participación de los accionistas con sus aportes de capital y cuál es el margen que estos tienen de participación.

Los datos fueron obtenidos de la información compartida por la contadora general, quien proporcionó valores clave para estructurar los años que fueron evaluados, presentando los resultados de la siguiente forma en donde se detallan las cantidades correspondientes a cada una de las cuentas que componen la estructura del balance general.

Tabla 4: Análisis vertical balance general años 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales

	2017		2018		2019	
	Saldo	%	Saldo	%	Saldo	%
Activo						
Activo corriente						
Caja y bancos	3,068,966	4%	4,680,924	5%	4,027,699	4%
Cuentas por cobrar	35,062,147	48%	41,199,312	44%	44,210,910	49%
Inventario de mercancías	30,751,631	42%	43,449,232	47%	39,314,725	43%
Total activo corriente	68,882,744	94%	89,329,468	96%	87,553,334	96%
Activo no corriente						
Propiedad, planta Y equipo	23,520,900	32%	23,770,900	26%	24,070,900	26%
Depreciaciones acumuladas	-19,457,500	-27%	-20,028,433	-22%	-20,627,533	-23%
Total activo no corriente	4,063,400	6%	3,742,467	4%	3,443,367	4%
Total activo	72,946,144	100%	93,071,935	100%	90,996,701	100%
Pasivo, capital y reservas						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar	19,937,636	27%	23,816,708	26%	19,010,363	21%
Prestamos bancarios corto plazo	2,560,364	4%	5,829,537	6%	2,024,078	2%
Impuestos por pagar	2,667,143	4%	2,241,823	2%	2,587,249	3%
Total pasivo corriente	25,165,143	34%	31,888,068	34%	23,621,690	26%
Pasivo no corriente						
Prestamos bancarios largo plazo	2,429,538	3%	6,862,788	7%	4,838,710	5%
Total pasivo no corriente	2,429,538	3%	6,862,788	7%	4,838,710	5%
Total pasivo	27,594,681	38%	38,750,856	42%	28,460,400	31%
Capital y reservas						
Capital autorizado susc y pagado	6,240,000	9%	6,240,000	7%	6,240,000	7%
Reservas	1,955,573	3%	2,404,054	3%	2,814,815	3%
Ganancias acumuladas	28,247,809	39%	37,155,890	40%	45,677,025	50%
Utilidad del Ejercicio	8,908,081	12%	8,521,135	9%	7,804,461	9%
Total capital y reservas	45,351,463	62%	54,321,079	58%	62,536,301	69%
Total pasivo, capital y reservas	72,946,144	100%	93,071,935	100%	90,996,701	100%

Fuente: elaboración propia mediante obtención de datos

Se verificó la participación de las cuentas en comparación con el total del activo y de la misma manera en el pasivo.

Al ver la participación de las cuentas de activo se confirma que la mayor concentración se presenta en el activo corriente. Esto se da, porque son cuentas que están en constante movimiento en el periodo de un año, siendo la de mayor participación cuentas por cobrar con un 48%, la Gerencia lo considera aceptable,

considerando el sector al que pertenece la empresa y por las facilidades de financiamiento que se brindan a los clientes en la compra de un vehículo. También se observa una participación del 42% de las cuentas de inventario, mientras que el efectivo disponible representado como caja y bancos únicamente tiene un 4% de participación.

Para el año 2018 las cuentas por cobrar disminuyeron a un 44% mientras que la cuenta de inventario tuvo un aumento considerable llegando al 47% de participación, pero se observa que el efectivo disponible se mantuvo, por tener una participación del 5%.

Para el año 2019 las cuentas por cobrar continuaron siendo las de mayor participación ya que aumentaron a un 49%, mientras que el inventario se regulariza nuevamente y disminuye a un 43%, el efectivo tuvo una leve disminución ya que cerró el periodo con un 4% de participación

En lo que corresponde a la participación de los activos no corrientes, únicamente está el rubro de propiedad planta y equipo (valor en libros), que para el 2017 su participación en el rubro de activo fue del 6%, y para el año 2018 y 2019, del 4%.

En lo que corresponde a los pasivos y patrimonio tiene tres categorías de participación en donde están los pasivos corrientes que están en movimiento en el período de un año. Pasivos no corrientes, cuyo período de liquidación excede de un año y el patrimonio que son todas las utilidades por distribuir, así como el capital invertido por los accionistas en la empresa.

La participación en su mayoría está concentrada en el patrimonio con el que cuenta la empresa ya que como se muestra en la Tabla 4, para el año 2017 su participación es del 62%, para el año 2018 bajó al 58% y para el año 2019 tiene una participación del 69%, dentro de estas participaciones es notorio el aumento considerable que se tiene de las ganancias acumuladas, esto como consecuencia de que durante los tres últimos años no se haya distribuido utilidades, siendo la

participación de estas para el año 2017 de 39%, para el año 2018 40% y para el año 2019 del 50%.

Al analizar las cuentas de pasivo, el pasivo corriente tiene una participación del 34% para el año 2017 y 2018, para el año 2019 fue de 26%, dentro de este rubro las cuentas que tienen mayor participación son las de cuentas por pagar que tienen una participación del 27%, 26% y 21% respectivamente y de los préstamos bancarios que su participación es del 3%, 7% y 5% de conformidad a los años que han sido evaluados.

Los pasivos no corrientes que son los que tienen un periodo de liquidación mayor a un año están para el año 2017 en un 3%, para el 2018 en 7% y para el año 2019 en un 5%.

4.1.4 Análisis horizontal de flujo de efectivo

Es importante conocer cuáles han sido las variaciones en los años evaluados, comprobar que actividad ha tenido aumento y cual disminución en sus flujos de efectivo, de tal manera que se refleje cuál es el comportamiento que la empresa tiene en cada una de sus actividades.

La información ha sido sustraída de los datos proporcionados por la empresa evaluada, comparando el comportamiento de una cuenta con la variación que tuvo con su año inmediato anterior. Esto es útil en caso se tengan proyecciones o pronósticos realizados por la empresa, ya que permite confirmar si se cumplieron o no.

Tabla 5: Análisis horizontal flujo de efectivo años 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales

	2017	2018		2019	
	Saldo	Saldo	%	Saldo	%
Actividades de operación					
Utilidad Neta	9,376,928	8,969,616	-4%	8,215,222	-8%
Depreciación	601,030	570,933	-5%	599,100	5%
Cuentas por cobrar	-6,369,924	-6,137,165	-4%	-3,011,598	-51%
Inventario	3,141,813	-12,697,601	-504%	4,134,507	-133%
Cuentas por pagar	-2,695,386	3,879,072	-244%	-4,806,345	-224%
Impuestos por pagar	-196,891	-425,320	116%	345,426	-181%
Efectivo por operación	3,857,570	-5,840,465	-251%	5,476,312	-194%
Actividades de inversión					
Propiedad planta y equipo	-450,000	-250,000	-44%	-300,000	20%
Efectivo por inversión	-450,000	-250,000	-44%	-300,000	20%
Actividades de financiamiento					
Emisión de nueva deuda	-1,847,102	7,702,423	-517%	-5,829,537	-176%
Efectivo por financiamiento	-1,847,102	7,702,423	-517%	-5,829,537	-176%
Flujo de efectivo neto	1,560,468	1,611,958	3%	-653,225	-141%
Efectivo al inicio del periodo	1,508,498	3,068,966	103%	4,680,924	53%
Efectivo al final del periodo	3,068,966	4,680,924	53%	4,027,699	-14%

Fuente: elaboración propia mediante obtención de datos

En las actividades de operación la utilidad tuvo una disminución del 4% con respecto al año anterior. En el año 2019, nuevamente se presentó una disminución, esta vez del 8%. Esto debido a que, aunque las ventas hayan aumentado, también aumentaron los gastos de operación y otros gastos financieros, que fueron incurridos en la obtención del financiamiento.

Con respecto a la disminución de las depreciaciones, esto corresponde a que algunos activos fijos concluyeron su ciclo de depreciación, y para el año 2019 el aumento corresponde a las nuevas adquisiciones de activos realizadas.

La cuenta por cobrar no tuvo una variación significativa para el 2018, pero para el 2019, la interpretación dada al aumento es que los días promedio de cobro aumentaron a 88, según el indicador de días crédito calculado.

Al observar las variaciones en la Tabla 5, es notorio que para el año 2018 con relación al año 2017 se tuvo una baja en sus actividades de operación. Al verificar cada una de las cuentas que conforman esta actividad, que la mayor variación corresponde al rubro de inventarios lo que indica que al finalizar el año, se contaba con más existencias en bodega que durante el año anterior. También es evidente una disminución en las ganancias, que ya se detectó y discutió en análisis anteriores. Las depreciaciones aumentaron debido a la compra de más activos fijos.

En las actividades de inversión es evidente que existe un aumento para el año 2018. Como consecuencia de una inversión importante en la cuenta de activos fijos. Al verificar el aumento ocurrido durante el año 2019, se corroboró que correspondía a la construcción de una nueva sucursal de venta en un terreno propiedad de la empresa.

En lo que respecta a las actividades de financiamiento la empresa para el año 2017 no poseía préstamos a largo plazo que afectaran su flujo de efectivo, mientras que para el año 2018 se adquirió un crédito bancario para la compra de mercadería para la venta según lo indicado por el Gerente Financiero en la entrevista realizada (anexo 1). Lo anterior generó un aumento en el pago de préstamos para el año 2018 de 517% y de 176% para el 2019, que se consideran variaciones significativas en las erogaciones del efectivo obtenido en el periodo.

Como conclusión, si bien existieron aumentos en las erogaciones del efectivo durante los períodos 2018 y 2019, estos no afectaron de manera negativa los flujos de efectivo al finalizar los períodos, puesto que hubo un aumento del 53% al finalizar el 2018 y para el 2019 la disminución de efectivo fue únicamente del 14%.

4.1.5 Análisis horizontal de estado de resultados

El objetivo de analizar los resultados con años posteriores es observar cuales son los cambios que se han producido. Analizando la información que fue proporcionada al momento de solicitar la información financiera de los años 2017, 2018 y 2019, esto nos dará un panorama amplio de cómo se han realizado las operaciones en la empresa y determinar si las ventas, costo o gastos disminuyeron, aumentaron o se mantuvieron a lo largo del tiempo.

Tabla 6: Análisis horizontal estado de resultado años 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales

	2017	2018		2019	
	Saldo	Saldo	%	Saldo	%
Ingresos					
Total ingresos	181,450,700	184,998,000	2.0%	183,234,300	-1%
Costo de ventas					
Total costo de ventas	-144,319,400	-146,957,700	1.8%	-145,657,400	-1%
Ganancia bruta	37,131,300	38,040,300	2.4%	37,576,900	-1%
Gastos					
Gastos generales de operación	-23,331,000	-24,046,600	3.1%	-24,439,900	2%
Depreciac., amortiz. Y provisiones	-601,030	-570,933	-5.0%	-599,100	5%
Gastos no deducibles	-174,500	-177,900	1.9%	-160,900	-10%
Total gastos	-24,106,530	-24,795,433	2.9%	-25,199,900	2%
Ganancias comerciales	13,024,770	13,244,867	1.7%	12,377,000	-7%
Otros gastos y productos					
Otros productos financieros	201,099	197,920	-1.6%	202,428	2%
Otros gastos financieros	-723,300	-1,483,300	105.1%	-1,625,800	10%
Total otros gastos y productos	-522,201	-1,285,380	146.1%	-1,423,372	11%
Utilidad del ejercicio	12,502,569	11,959,487	-4.3%	10,953,628	-8%
Impuesto	3,125,641	2,989,871	-4.3%	2,738,406	-8%
Utilidad neta	9,376,928	8,969,616	-4.3%	8,215,222	-8%

Fuente: elaboración propia mediante obtención de datos

Al prestar atención a los resultados obtenidos del análisis horizontal realizado a los estados financieros de la entidad objeto de estudio. Se comprobó que para el año

2018 los ingresos aumentaron un 2%, como consecuencia de mejoras en las estrategias comerciales implementadas, entre las que se mencionan:

- a. Mejores condiciones de financiamiento propio ofrecidas al cliente.
- b. Estrategia de mejora de precios en el rubro de repuestos, para competir con el mercado de repuestos genéricos.
- c. Comercialización de contratos de mantenimiento para aumentar la fidelidad de los clientes a los talleres y centros de servicio.

Al consultar los costos de ventas, que sería el valor del inventario vehículos, repuestos y mano de obra vendidos, estos han representado un aumento para el año 2018 del 1.8% y una disminución del 1% para el año 2019. Como se pudo verificar en análisis anteriores, la proporción del costo de ventas con respecto a las ventas se mantiene.

Al verificar los gastos de operación se presentó un aumento del 3.1%, con respecto al año 2017. Según la gerencia financiera, se tomaron las acciones correctivas necesarias para evitar el aumento continuado, a pesar de esto, siguieron en aumento para el año 2019, aunque solamente un 2%

En el caso de los gastos financieros, se refleja un aumento considerable del 105% para el año 2018 y para el año 2019 un aumento del 10%. Esto como consecuencia del financiamiento requerido para el funcionamiento de la empresa. Los ingresos financieros tuvieron una baja para el año 2018 de 1.6% y nuevamente una recuperación del 2% para el año 2019.

Para el año 2018 se produjo una baja considerable en las ganancias de la compañía del 4.3%, que se prolongó en el año 2019, hasta llegar a un 8%. La gerencia es consciente de esta situación y que el motivo de dicha baja es debido a los aumentos en los gastos financieros por los financiamientos requeridos. Se planea implementar proyecciones financieras que disminuyan las necesidades de financiamiento y como consecuencia el pago de intereses por préstamos bancarios obtenidos.

4.1.6 Análisis horizontal de balance general

Para verificar el comportamiento de las obligaciones y derechos de la empresa se realizó un análisis horizontal del balance general considerando los años 2017, 2018 y 2019.

En este análisis se observan las variaciones que tienen las cuentas en relación con los años anteriores. Esto da una idea de los cambios que la empresa ha tenido durante sus periodos analizados, donde se observa la disponibilidad que la empresa ha tenido de efectivo y si este ha aumentado o disminuido. También la eficiencia de las cuentas por cobrar porque si los días de cobro suben esto provocará que la empresa tarde un período mayor en recuperar el efectivo y cuente con menos recursos para realizar sus operaciones.

Si la cuenta de inventario disminuye se consideraría que el efectivo aumenta. Utilizando la misma lógica si las cuentas por pagar aumentan se asumen que los días promedio de pago han aumentado y eso provoca que el efectivo tarde más tiempo en desembolsarse. De igual manera, la adquisición de nueva deuda se verá reflejada en los aumentos de las cuentas de préstamos tanto a corto plazo como a largo plazo.

Tabla 7: Análisis horizontal balance general años 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales

	2017	2018		2019	
	Saldo	Saldo	%	Saldo	%
Activo					
Activo corriente					
Caja y bancos	3,068,966	4,680,924	53%	4,027,699	-14%
Cuentas por cobrar	35,062,147	41,199,312	18%	44,210,910	7%
Inventario de mercancías	30,751,631	43,449,232	41%	39,314,725	-10%
Total activo corriente	68,882,744	89,329,468	30%	87,553,334	-2%
Activo no corriente					
Propiedad, planta Y equipo	23,520,900	23,770,900	1%	24,070,900	1%
Depreciaciones acumuladas	-19,457,500	-20,028,433	3%	-20,627,533	3%
Total activo no corriente	4,063,400	3,742,467	-8%	3,443,367	-8%
Total activo	72,946,144	93,071,935	28%	90,996,701	-2%
Pasivo, capital y reservas					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar	19,937,636	23,816,708	19%	19,010,363	-20%
Prestamos bancarios corto plazo	2,560,364	5,829,537	128%	2,024,078	-65%
Impuestos por pagar	2,667,143	2,241,823	-16%	2,587,249	15%
Total pasivo corriente	25,165,143	31,888,068	27%	23,621,690	-26%
Pasivo no corriente					
Prestamos bancarios largo plazo	2,429,538	6,862,788	182%	4,838,710	-29%
Total pasivo no corriente	2,429,538	6,862,788	182%	4,838,710	-29%
Total pasivo	27,594,681	38,750,856	40%	28,460,400	-27%
Capital y reservas					
Capital autorizado susc y pagado	6,240,000	6,240,000	0%	6,240,000	0%
Reservas	1,955,573	2,404,054	23%	2,814,815	17%
Ganancias acumuladas	28,247,809	37,155,890	32%	45,677,025	23%
Utilidad del Ejercicio	8,908,081	8,521,135	-4%	7,804,461	-8%
Total capital y reservas	45,351,463	54,321,079	20%	62,536,301	15%
Total pasivo, capital y reservas	72,946,144	93,071,935	28%	90,996,701	-2%

Fuente: elaboración propia mediante obtención de datos

El análisis horizontal de la Tabla 7, demuestra que un rubro con variaciones considerables fue el de caja y bancos, en donde para el año 2018 tuvo un aumento del 53%. Esto por el efectivo recibido de los préstamos adquiridos en los meses de marzo y septiembre, lo cual representó que la disponibilidad con la que

cuenta la empresa fuera afectada. Para el año 2019 está disponibilidad disminuyó en un 10%, como consecuencia de los pagos realizados para amortizar los créditos.

La compra de inventario se ve reflejada en el aumento que se obtuvo del 41% que se observa en el estado financiero del año 2018 al compararlo con el año 2017. Mientras que para el año 2019 la variación fue una disminución del 10%. En lo que corresponde a cuentas por cobrar estas aumentaron en un 18% para el año 2018 y para el año 2019 aumentaron en un 7%. La propiedad planta y equipo aumentó para el año 2018 en un 1%. En el año 2019 se mantuvo el mismo porcentaje de aumento. Lo que refleja que los montos invertidos en activos fijos han sido en cantidades similares a las depreciaciones registradas.

En lo que respecta a las cuentas de pasivo se puede observar un aumento en el año 2018 de las cuentas por pagar de un 19%. Pero para el año 2019 estas disminuyeron un 20%. al analizar los préstamos bancarios y la clasificación que se les ha dado se observa que para el año 2018 se tuvo un aumento en los préstamos a corto plazo de un 128%. Mientras que para el año 2019 estos disminuyeron en un 65%. Por otra parte los préstamos a largo plazo han aumentado el año 2018 en un 182% y para el 2019 tuvieron una disminución de 29%. Estos movimientos se consideran normales considerando los plazos de pago que tienen los préstamos adquiridos.

Con respecto a las utilidades acumuladas se ha visto la tendencia a que estas queden retenidas en la empresa ya que para el año 2018 estas aumentaron en un 32% y para el año 2019 un 23%.

4.2 Indicadores financieros de la empresa MontecarX

Para observar los niveles de liquidez, endeudamiento y operación, con los que cuenta la empresa se realizaron las razones que muestran estos niveles y que

mostraron la situación financiera actual en la que se encuentra la empresa, además de reflejar el comportamiento a lo largo de los tres años evaluados.

El objetivo de estas razones es brindar información del funcionamiento y situación de la empresa, para que la persona encargada de la toma de decisiones, lo haga basándose en datos confiables y realice las recomendaciones adecuadas. Como consecuencia, estas razones deben ser confiables, equitativas y claras para que la situación actual de la empresa sea transparente para los usuarios.

4.2.1 Indicadores de liquidez: solvencia

Esta razón se obtiene al dividir el activo corriente por el pasivo corriente, lo cual nos muestra como una empresa hace frente con sus derechos ante las obligaciones que tenga en el periodo de un año, ya que por su clasificación son los de inmediata liquidez

Tabla 8: Indicadores de liquidez: solvencia años 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales y No. De veces

	2017		2018		2019	
Activo Corriente	68,882,744	2.74	89,329,468	2.80	87,553,334	3.71
Pasivo Corriente	25,165,143		31,888,068		23,621,690	

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de balance general

En el caso de la empresa comercializadora de vehículos como se observa en la Tabla 8, su solvencia para los años evaluados son de 2.74, 2.80 y 3.71, esto indica que por cada quetzal que la empresa adeude se tienen Q2.74 para cubrir las obligaciones del año 2017, para el año 2018 Q2.80 y para el año 2019 Q3.71, es un indicador que demuestra cómo la empresa cubre sus actividades de corto plazo, respaldando los pasivos exigibles a corto plazo, concluyendo que la empresa en el corto plazo es solvente.

4.2.2 Indicadores de liquidez: prueba ácida

Este indicador nos muestra la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones en el corto plazo, sin tener en cuenta el inventario ya que aún no se ha vendido y mientras se mantenga en bodegas no cubre con las obligaciones a corto plazo de la empresa. Como se observa por sus indicadores que si bien el inventario representa un alto porcentaje de los activos corrientes, la empresa haría frente a sus obligaciones inmediatas con el efectivo y las cuentas por cobrar que posee.

Tabla 9: Indicadores de liquidez: prueba ácida años 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales y No. De veces

	2017		2018		2019	
Activo Corriente - Inventarios	38,131,113	1.52	45,880,236	1.44	48,238,609	2.04
Pasivo Corriente	25,165,143		31,888,068		23,621,690	

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de balance general

Como se refleja en la Tabla 9, la empresa tiene un buen indicador al realizar la prueba ácida, ya que en esta prueba se desligan los inventarios que por ser activos que aún no se han vendido aun no pueden hacer frente a las obligaciones que tiene la empresa. Por consiguiente, como se ve en 2017 los pasivos están respaldados en 1.52 veces o se puede interpretar que se tiene Q1.52 por cada quetzal de pasivo, mientras que para el 2018 estos pasivos aumentaron por el préstamo bancario solicitado lo que muestra una baja a 1.44 y para el 2019 aún se tiene Q2.04 para responder por cada quetzal de la deuda que se tenga en referencia a los pasivos que tienen un lapso no mayor a un año.

4.2.3 Indicador de endeudamiento

Para establecer cuál es el endeudamiento con el que cuenta la empresa es necesario saber cuánto de sus activos está financiado por endeudamiento externo por lo cual se verificó la razón de endeudamiento como se muestra en la Tabla 10.

Es una razón de mucha importancia ya que con ella se determinó el financiamiento externo que la empresa recibe para realizar sus operaciones, lo que indica cuanto de los recursos de la empresa se ven comprometidos por el financiamiento externo que ha obtenido.

Tabla 10: Indicadores de endeudamiento de los periodos 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales

	2017		2018		2019	
Pasivo	27,594,681	38%	38,750,856	42%	28,460,400	31%
Activo	72,946,144		93,071,935		90,996,701	

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de balance general

En la Tabla 10 se aprecia que por cada quetzal invertido en activos, cuanto corresponde de esto a proveedores externos que han financiado las operaciones de la empresa. Se observa que para el año 2017 únicamente se tenía un 38% del activo financiado por proveedores externos mientras que para el año 2018 por el préstamo realizado este financiamiento subió a un 42%, bajando en el año 2019 a un 31% por la cancelación de cuotas y nuevos desembolsos de efectivo por préstamos realizados.

Según este escenario, el crecimiento que tenga la empresa estará financiado mayormente por los accionistas quienes obtendrán la mayor parte del rendimiento de las utilidades que obtengan por las operaciones que se realizan en la empresa y con ello mejorar los flujos de efectivo para garantizar estas actividades.

4.2.4 Indicadores de apalancamiento

Estos indicadores proveen un panorama de cómo se encuentra financiada la empresa por capital otorgado de fuente externa. Se usa como mecanismo para aumentar el efectivo en circulación dentro de la empresa y con ello la capacidad

de compra de mercancía para la venta, que es la razón principal del aumento de los ingresos y con ello que los flujos de efectivo sean más altos. Con relación a la empresa, mayormente cuenta con capital propio otorgado por los accionistas y por las ganancias que aún no se han distribuido, al ver estos indicadores se observó que para el año 2017 el 61% estaba financiado externamente. En el 2018 se recurrió a un préstamo, lo que elevó a un 71% el financiamiento externo, que en el año 2019 volvió a caer nuevamente a un 46%.

Tabla 11: Indicadores de apalancamiento años 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales

	2017		2018		2019	
Pasivo	27,594,681	61%	38,750,856	71%	28,460,400	46%
Capital contable	45,351,463		54,321,079		62,536,301	

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de balance general

La Gerencia considera que este indicador ha mejorado para el año 2019, pues indica que el objetivo de los accionistas es operar con la menor cantidad de financiamiento externo posible, puesto que mejora sus rendimientos y utilidades al disminuir el gasto financiero que representa solicitar los créditos.

En base a estos resultados se determinó que la situación financiera de la empresa es estable, lo cual otorga flujos de efectivo eficientes para realizar su actividad de operación y seguir adquiriendo inventario para sus proyecciones futuras sin la necesidad de utilizar un financiamiento que haga que los flujos de efectivo se vean afectados ya sea a corto o a largo plazo.

4.2.5 Indicador de actividad: rotaciones de inventario

Es un indicador que permite evaluar el comportamiento de los inventarios, así como determinar el tiempo promedio que un inventario permanece en la empresa y en base a ello obtener datos para calcular y solicitar pedidos a los proveedores

con el objetivo de cumplir con la demanda que el mercado requiere, de esta manera se muestra la efectividad de la administración del inventario ya que esta rotación no debe ser menor a 1 porque si no el efectivo que representa ese inventario no se convierte en un flujo constante que permita a la empresa cumplir con sus obligaciones inmediatas además que este inventario también tiene un plazo de obsolescencia y pérdida de valor.

Tabla 12: Indicador de actividad, rotación de inventarios del año 2017 al 2019
cifras expresadas en quetzales y No. De veces

	2017		2018		2019	
Costos de ventas	144,319,400	4.69	146,957,700	3.38	145,657,400	3.70
Inventarios	30,751,631		43,449,232		39,314,725	

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de balance general

Al observar los resultados de la rotación del inventario presentados en la Tabla 12, se hizo evidente que este indicador en el año 2017 estaba próximo a tener una rotación de 5 veces en el año con un 4.69. Por el sector en el que se encuentra la empresa este indicador es aceptable. Pero si se evalúa el año 2018 este disminuyó a tres veces en el año lo que nos indica que el inventario tardó más tiempo en salir de las bodegas. Esto influenciado por la compra de vehículos por cambio de línea, lo cual repercutió en el cálculo del indicador. Cabe mencionar que la empresa al tener mayores cantidades de inventario incurre en gastos mayores, pues sus bodegas no son suficientes para el almacenaje y debe incurrir en renta de bodegas y almacenes.

Con respecto al año 2019 aunque las ventas alcanzaron un incremento esto con respecto a la rotación no tuvo un incremento que sea considerable ya que la rotación cambió de 3.38 a 3.70, terminando con inventarios similares con respecto al año 2018 lo cual se evidenció anteriormente en la Tabla 6.

4.2.6 Rotación de activo total

Este indicador nos muestra lo que la empresa está generando mediante la inversión en los activos y conforme al comportamiento de las ventas en los años 2017, 2018 y 2019.

Tabla 13: Indicadores de actividad, rotación activo del año 2017 al 2019
cifras expresadas en quetzales y No. De veces

	2017		2018		2019	
Ventas netas	181,450,700	2.49	184,998,000	1.99	183,234,300	2.01
Activos totales	72,946,144		93,071,935		90,996,701	

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de balance general

Los resultados obtenidos en la Tabla 13, muestran que para el año 2017 se generó Q2.49 por cada quetzal que se invirtió en los activos. Mientras que para el año 2018 lo que se generó fue un valor de Q1.99 y para el año 2019 Q2.01

4.2.7 Periodo promedio de pago

Este indicador nos da el período promedio en que se cancelan las cuentas por pagar de la empresa. Nos permite conocer el comportamiento que se ha tenido con los proveedores. Tomando en cuenta que por el sector de vehículos y por el precio elevado de estos con los proveedores del exterior se tiene un convenio de pago para realizar la cancelación de los vehículos antes de los 30 días de haberlos recibido.

Tabla 14: Indicadores periodo promedio de pago años 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales y días

	2017		2018		2019	
Cuentas por pagar	19,937,636	42	23,816,708	55	19,010,363	40
Compras/360	470,378		434,995		477,806	

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de balance general

Al analizar los resultados de Tabla 14, se concluye que el comportamiento para estas cuentas ha sido en promedio de 42 a 55 días. Considerando que con los proveedores externos se tiene un período de 45 días, el indicador de pago se encuentra estable. Por lo que da una ventaja a la empresa para generar su flujo de efectivo en un periodo de 45 días para pagar a sus proveedores.

4.2.8 Periodo promedio de cobro

El indicador nos dio a conocer cuántos días permanece sin cobrar una cuenta, lo que significa todas las ventas ya realizadas pero que aún no se ha obtenido el efectivo. En la empresa se tienen políticas para estas ventas de 30 días a 60 días para clientes que llaman VIP, esto en términos de liquidez para realizar pagos de obligaciones puede afectar a la empresa ya que no da la suficiente capacidad de realizar pagos si no recupera el dinero de estas ventas en el tiempo otorgado.

En lo que corresponde a la venta de automóviles se conoce que por el valor alto de los vehículos en muchas ocasiones se puede recurrir a que el cliente solicite un crédito con el banco en que tiene sus cuentas bancarias para que así la empresa se desligue de realizar esta cobranza posterior a la venta y aunque se pierda una porción del total facturado por el vehículo, esto se compensa con la disponibilidad del efectivo y el no tomar el riesgo de crédito que esto conlleva.

Tabla 15: Indicadores periodo promedio de cobro años 2017, 2018 y 2019
cifras expresadas en quetzales y días

	2017		2018		2019	
Cuentas por cobrar	35,062,147	71	41,199,312	81	44,210,910	88
Ventas/365	497,125		506,844		502,012	

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de balance general

Para el año 2017 se tenía un periodo de cobro de 71 días esto por el sector de la empresa es un periodo aceptable, ya que varios de los clientes solicitan financiamiento ya sea en un banco o directamente con la empresa en el término de un año, pero en consideración al año 2018 es evidente que la cantidad de días para recuperar la cartera es de 81 días, lo cual aumentó en 10 días el periodo de cobro, existiendo una deficiencia en esta recuperación, que siguió creciendo en el año 2019, hasta llegar a 88 días.

4.3 Propuesta de planificación y control de flujos de efectivo

Se plantea una propuesta de la planificación y control que se tiene del flujo de efectivo para el año 2020, esto con la finalidad que la empresa cuente con liquidez, mediante la toma de decisiones oportunas para evitar insolvencia y en última instancia que la empresa no cumpla con sus obligaciones.

Como se detectó en la evaluación de la información financiera que se obtuvo de la empresa, se determinó que sus flujos de efectivo se han mantenido de acuerdo a las ventas que se realizan cada año y la ganancia que estas generaron en el año, únicamente para el año 2018 se tuvo que incurrir en financiamiento por medio de préstamos bancarios debido a la introducción de vehículos renovados por parte del fabricante y el desembolso que representó para la empresa, siendo parte fundamental la retención de las utilidades para hacer frente al crecimiento de la empresa.

Específicamente las operaciones de la empresa se han basado en el cumplimiento de sus metas de venta, más no en una planificación y control adecuado de sus flujos de efectivo, por lo cual se hace la propuesta que ayudará a mejorar la eficiencia en el aumento del efectivo, así como la administración correcta de todos los ingresos que se obtienen.

Para realizar una adecuada planificación, se debe evaluar el impacto que significa un crecimiento o disminución de los ingresos y los gastos que posiblemente se generen en el año 2020, 2021 y 2022, con ello se tendrá una referencia de la operación y los flujos de efectivo esperados, y así estimar las cantidades de efectivo que serán necesarias para llevar a cabo las actividades en un corto plazo.

Para lo cual se realizan pronósticos que determinen los resultados para el año proyectado 2020, 2021 y 2022 donde se muestre el comportamiento de las ventas y servicios que se ofrecen en la empresa, así como los gastos que se han tenido a lo largo de los periodos que se evaluaron. Esta información será tomada de los estados financieros de los años 2017, 2018 y 2019, para que se proyecten los resultados que servirá de base para establecer como serán el flujo de efectivo futuro y se tenga un adecuado control para que se cumplan las metas y proyecciones realizadas.

4.3.1 Planificación de Resultados

Para obtener flujos de efectivo favorables para la empresa lo más importante es planificar los resultados que se desean obtener. Para ello existen diferentes variantes en ellos que pueden afectar el cumplimiento de metas y que los resultados obtenidos sean positivos. Por eso se tienen que evaluar todos los posibles cambios que existan y en base a estas variables se determine los posibles resultados de la empresa de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos.

Las variables más importantes son las ventas, costos de ventas, gastos de operación y otros gastos e ingresos, que son las que afectan directamente los resultados y que dependiendo del aumento o disminución que tengan, el resultado podría ser de ganancia o pérdida.

La Tabla 16 muestra la variación que existe cuando las ventas disminuyen o aumentan. Indica la ganancia que se obtiene o si en determinado momento al caer las ventas se obtendría pérdida.

Tabla 16: Variaciones en ventas año base 2019

cifras expresadas en quetzales						
Variación	Ventas	Ganancia	Trimestre I 20%	Trimestre II 24%	Trimestre III 27%	Trimestre IV 29%
-20%	146,587,440	-28,431,638	29,317,488	35,180,986	39,578,609	42,510,357
-15%	155,749,155	-19,269,923	31,149,831	37,379,797	42,052,272	45,167,255
-10%	164,910,870	-10,108,208	32,982,174	39,578,609	44,525,935	47,824,152
-5%	174,072,585	-946,493	34,814,517	41,777,420	46,999,598	50,481,050
0%	183,234,300	8,215,222	36,646,860	43,976,232	49,473,261	53,137,947
5%	192,396,015	17,376,937	38,479,203	46,175,044	51,946,924	55,794,844
10%	201,557,730	26,538,652	40,311,546	48,373,855	54,420,587	58,451,742
15%	210,719,445	35,700,367	42,143,889	50,572,667	56,894,250	61,108,639
20%	219,881,160	44,862,082	43,976,232	52,771,478	59,367,913	63,765,537

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos del estado de resultados año 2019

Como se observa en la Tabla 16 para el año 2020 si las ventas se mantienen, la ganancia sería la misma. Pero al disminuir en un 5% la empresa tendría pérdida. Por el contrario si aumentan las ventas los resultados serían satisfactorios.

Se realizó una distribución del comportamiento que tendrían las ventas en cada trimestre del año, tomando como base el comportamiento histórico que han tenido las ventas durante los últimos períodos, para brindar una perspectiva de cómo se distribuirán los resultados en los meses del año.

Tabla 17: Variaciones costo año 2019
cifras expresadas en quetzales

Variación	Costo de Ventas	Ganancia	Trimestre I 20%	Trimestre II 24%	Trimestre III 27%	Trimestre IV 29%
-20%	-116,525,920	37,346,702	-23,305,184	-27,966,221	-31,461,998	-33,792,517
-15%	-123,808,790	30,063,832	-24,761,758	-29,714,110	-33,428,373	-35,904,549
-10%	-131,091,660	22,780,962	-26,218,332	-31,461,998	-35,394,748	-38,016,582
-5%	-138,374,530	15,498,092	-27,674,906	-33,209,887	-37,361,123	-40,128,614
0%	-145,657,400	8,215,222	-29,131,480	-34,957,776	-39,327,498	-42,240,646
5%	-152,940,270	932,352	-30,588,054	-36,705,665	-41,293,871	-44,352,680
10%	-160,223,140	-6,350,518	-32,044,628	-38,453,554	-43,260,248	-46,464,710
15%	-167,506,010	-13,633,388	-33,501,202	-40,201,442	-45,226,623	-48,576,743
20%	-174,788,880	-20,916,258	-34,957,776	-41,949,331	-47,192,998	-50,688,775

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección del año 2019

Al realizar variaciones en el costo de ventas aumentando hasta un 20% con múltiplos de 5 y disminuyendo de la misma manera hasta un 20% sin tomar en cuenta variaciones en otras cuentas. Se puede observar que los resultados que se obtienen aumentando en un 5% el costo, aún puede ser ganancia. Pero desde un 10% de aumento el resultado es negativo, siendo un parámetro fundamental para determinar hasta que punto la empresa podría soportar estos cambios.

Al obtener los posibles cambios, se realiza una distribución del comportamiento que tengan los costos de ventas en cada trimestre del año, esto en base a los datos históricos que se obtuvieron de la empresa y relacionados a las ventas que se realizan.

Tabla 18: Variaciones en gastos de operación año base 2019
cifras expresadas en quetzales

Variación	Gastos de operación	Ganancia	Trimestre I 22%	Trimestre II 23%	Trimestre III 27%	Trimestre IV 28%
-20%	-19,551,920	13,103,202	-4,301,422	-4,496,942	-5,279,018	-5,474,538
-15%	-20,773,915	11,881,207	-4,570,261	-4,778,000	-5,608,957	-5,816,697
-10%	-21,995,910	10,659,212	-4,839,100	-5,059,059	-5,938,896	-6,158,855
-5%	-23,217,905	9,437,217	-5,107,939	-5,340,118	-6,268,834	-6,501,014
0%	-24,439,900	8,215,222	-5,376,778	-5,621,177	-6,598,773	-6,843,172
5%	-25,661,895	6,993,227	-5,645,617	-5,902,236	-6,928,712	-7,185,330
10%	-26,883,890	5,771,232	-5,914,456	-6,183,295	-7,258,650	-7,527,489
15%	-28,105,885	4,549,237	-6,183,295	-6,464,354	-7,588,589	-7,869,647
20%	-29,327,880	3,327,242	-6,452,134	-6,745,412	-7,918,528	-8,211,806

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección del año 2019

Como se observan los resultados de la Tabla 18 respecto a las variaciones que pueden tener los gastos de operación se ve que es un factor que afecta los resultados pero que no hace que la empresa obtenga pérdida siempre y cuando las ventas se mantengan, ya que, aunque los gastos aumenten en un 20% la empresa seguiría obteniendo ganancia.

En base a las variaciones realizadas y los datos obtenidos, la distribución es realizada basándose en el comportamiento que los gastos tienen en el año siendo los dos últimos trimestres la participación más alta, esto debido al aumento de ventas, el pago de bono 14 y aguinaldo, mayor inversión en publicidad de acuerdo con la temporada, lo que genera un aumento en los gastos.

Tabla 19: Variaciones en depreciaciones año base 2019
cifras expresadas en quetzales

Activos Fijos	Variación	Gastos de operación	Ganancia	Trimestre I 25%	Trimestre II 25%	Trimestre III 25%	Trimestre IV 25%
0	0	-599,100	8,215,222	-149,775	-149,775	-149,775	-149,775
200,000	40,000	-639,100	8,175,222	-159,775	-159,775	-159,775	-159,775
400,000	80,000	-679,100	8,135,222	-169,775	-169,775	-169,775	-169,775
600,000	120,000	-719,100	8,095,222	-179,775	-179,775	-179,775	-179,775
800,000	160,000	-759,100	8,055,222	-189,775	-189,775	-189,775	-189,775

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección del año 2019

En la Tabla 19 se muestran posibles escenarios del comportamiento de las depreciaciones, las primeras tres columnas representan las variaciones tanto en activos fijos, como en las depreciaciones y el impacto que estas generan. Se concluye que las variaciones en este rubro no son significativas, pues en los escenarios propuestos, el resultado del ejercicio sigue siendo ganancia.

Tabla 20: Variaciones en gastos no deducibles año base 2019
cifras expresadas en quetzales

Variación	Gastos no deducibles	Ganancia	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
			21%	19%	30%	30%
-20%	-128,720	8,247,402	-27,031	-24,457	-38,616	-38,616
-15%	-136,765	8,239,357	-28,721	-25,985	-41,030	-41,029
-10%	-144,810	8,231,312	-30,410	-27,514	-43,443	-43,443
-5%	-152,855	8,223,267	-32,100	-29,042	-45,857	-45,856
0%	-160,900	8,215,222	-33,789	-30,571	-48,270	-48,270
5%	-168,945	8,207,177	-35,478	-32,100	-50,683	-50,684
10%	-176,990	8,199,132	-37,168	-33,628	-53,097	-53,097
15%	-185,035	8,191,087	-38,857	-35,157	-55,510	-55,511
20%	-193,080	8,183,042	-40,547	-36,685	-57,924	-57,924

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección del año 2019

En la tabla anterior se observan las posibles variaciones en los gastos no deducibles que en su mayoría corresponden a la estrategia comercial de la empresa de otorgar placas gratis en vez de descuentos. Si la empresa tiene un aumento en ventas estos gastos subirán y es una variable que no es muy sensible en los resultados que se obtengan en la empresa.

Se hace una distribución del comportamiento en base a la información histórica que tiene la empresa, en donde por las ventas que se realizan en los dos últimos trimestres es donde tienen mayor participación estos gastos.

Tabla 21: Variaciones en otros gastos e ingresos año base 2019
cifras expresadas en quetzales

Variación	Otros	Ganancia	Trimestre I 22%	Trimestre II 23%	Trimestre III 27%	Trimestre IV 28%
-20%	-1,138,698	8,499,896	-250,514	-261,901	-307,448	-318,835
-15%	-1,209,866	8,428,728	-266,171	-278,269	-326,664	-338,762
-10%	-1,281,035	8,357,559	-281,828	-294,638	-345,879	-358,690
-5%	-1,352,203	8,286,391	-297,485	-311,007	-365,094	-378,617
0%	-1,423,372	8,215,222	-313,142	-327,375	-384,310	-398,545
5%	-1,494,541	8,144,053	-328,799	-343,744	-403,526	-418,472
10%	-1,565,709	8,072,885	-344,456	-360,113	-422,741	-438,399
15%	-1,636,878	8,001,716	-360,113	-376,482	-441,957	-458,326
20%	-1,708,046	7,930,548	-375,770	-392,851	-461,172	-478,253

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección del año 2019

Si los otros gastos e ingresos aumentaran en un 20% las ganancias que se obtendrían serían de Q7,930,548.00. Esto en relación con las ganancias que se obtienen si este rubro no cambiara es un porcentaje menor ya que los resultados únicamente disminuirían en 3%. Si estos gastos aumentaran en un porcentaje mayor de 20% las ganancias obtenidas serían de Q8,499,896.00 siendo el mismo porcentaje de variación. Esto indica que las variaciones en este rubro no son de consideración en los cambios que se obtendrían en los resultados del ejercicio.

Tabla 22: Análisis bivariable ventas y costo de ventas año base 2019
cifras expresadas en quetzales

		Costo de Ventas						
Variación		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
v e n t a s	-15%	2,578,687	-4,704,183	-11,987,053	-19,269,923	-26,552,793	-33,835,663	-41,118,533
	-10%	11,740,402	4,457,532	-2,825,338	-10,108,208	-17,391,078	-24,673,948	-31,956,818
	-5%	20,902,117	13,619,247	6,336,377	-946,493	-8,229,363	-15,512,233	-22,795,103
	0%	30,063,832	22,780,962	15,498,092	8,215,222	932,352	-6,350,518	-13,633,388
	5%	39,225,547	31,942,677	24,659,807	17,376,937	10,094,067	2,811,197	-4,471,673
	10%	48,387,262	41,104,392	33,821,522	26,538,652	19,255,782	11,972,912	4,690,042
	15%	57,548,977	50,266,107	42,983,237	35,700,367	28,417,497	21,134,627	13,851,757

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección del año 2019

Para obtener una visión más amplia de los resultados que se obtienen y sabiendo que el estado de resultados es una relación dinámica entre las diferentes cuentas y que los resultados no dependen únicamente de los cambios que tenga una cuenta. en la Tabla 22 se observa la relación directa que tienen las ventas con el costo de ventas, si las ventas suben en un 5% y los costos de ventas también aumentarían en un 5% su valor. Esto provocaría que los resultados ya no fueran los mismos que si únicamente las ventas suben un 5%. Por lo que es necesario realizar un análisis bivariable. Si las ventas aumentarían en un 10% pero los costos solo aumentan en un 5% los resultados que se obtendrían serían de Q19,255,782, pero si las ventas aumentan en un 10% y los costos aumentan la misma proporción los resultados obtenidos serían de Q11,972,912.00.

Este análisis nos muestra una realidad más ajustada de los resultados que se obtienen al relacionar dos variables.

Tabla 23: Análisis bivariable ventas y gastos de operación año base 2019
cifras expresadas en quetzales

		Gastos de operación						
Variación		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
v e n t a s	-15%	-15,489,938	-16,749,933	-18,009,928	-19,269,923	-20,529,918	-21,789,913	-23,049,908
	-10%	-6,328,223	-7,588,218	-8,848,213	-10,108,208	-11,368,203	-12,628,198	-13,888,193
	-5%	2,833,492	1,573,497	313,502	-946,493	-2,206,488	-3,466,483	-4,726,478
	0%	11,995,207	10,735,212	9,475,217	8,215,222	6,955,227	5,695,232	4,435,237
	5%	21,156,922	19,896,927	18,636,932	17,376,937	16,116,942	14,856,947	13,596,952
	10%	30,318,637	29,058,642	27,798,647	26,538,652	25,278,657	24,018,662	22,758,667
	15%	39,480,352	38,220,357	36,960,362	35,700,367	34,440,372	33,180,377	31,920,382

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección del año 2019

Si las ventas aumentarían en un 10% y los gastos de operación también aumentarían en un 10% los resultados en el ejercicio serían de Q24,018,662. Esto sin tomar en cuenta la variación que podrían tener si se sumaran los costos. Pero si las ventas disminuyeran en un 10%, y los gastos aumentarían en un 5% los resultados serían de pérdida ya que la empresa tendría un resultado negativo de Q11,368,203.00, es una variable muy sensible a las ventas ya que si estas

disminuyen los gastos no podrían aumentar porque para la empresa significaría pérdidas en sus operaciones.

Tabla 24: Análisis bivariable costo y gastos de operación año base 2019
cifras expresadas en quetzales

		Gastos de operación						
Variación		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Costos	-15%	33,843,817	32,583,822	31,323,827	30,063,832	28,803,837	27,543,842	26,283,847
	-10%	26,560,947	25,300,952	24,040,957	22,780,962	21,520,967	20,260,972	19,000,977
	-5%	19,278,077	18,018,082	16,758,087	15,498,092	14,238,097	12,978,102	11,718,107
	0%	11,995,207	10,735,212	9,475,217	8,215,222	6,955,227	5,695,232	4,435,237
	5%	4,712,337	3,452,342	2,192,347	932,352	-327,643	-1,587,638	-2,847,633
	10%	-2,570,533	-3,830,528	-5,090,523	-6,350,518	-7,610,513	-8,870,508	-10,130,503
	15%	-9,853,403	-11,113,398	-12,373,393	-13,633,388	-14,893,383	-16,153,378	-17,413,373

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección del año 2019

Para la relación del costo y los gastos de operación que son las dos variables que tienen sensibilidad en los posibles resultados de la empresa, porque se observa que si las variables disminuyen por representar bajas en los resultados, se obtendrían mejores ganancias pero cuando empiezan a aumentar estas variables pueden tener un resultado desfavorable para la empresa. En el cuadro se muestra que la empresa empieza a obtener pérdida si los gastos de operación y los costos de ventas aumentan en un 5%, ya que esto significaría que la empresa tendría un resultado negativo de Q327,643.00.

4.3.2 Proyección de resultados por escenarios

Para proyectar los resultados que se esperan en la empresa uno de los métodos más utilizados es la de formulación de escenarios. Ya que si bien el estar observando cuales son los resultados si cambian una variable o dos nos da una idea de lo que posiblemente suceda en un período de tiempo. El análisis por medio de escenarios hace que todas las variables se relacionen entre sí, pudiendo elaborar escenarios optimistas en donde se obtendrían las mejores ganancias y las operaciones reflejarían el cumplimiento de objetivos trazados, el conservador que solo se adecúa a los resultados que la empresa desea obtener para

mantenerse en el mercado, pero no obtener una ganancia que le permita expandirse y crecer. Y por último el escenario pesimista en donde aparte de no cumplir con las metas y los objetivos que se tracen en un período, se podría incluso tener pérdidas y esto significaría recurrir a financiamiento de los accionistas o externo por medio de los bancos del sistema para continuar con las operaciones.

Para establecer porcentajes de aumento o disminución debe conocerse el comportamiento de la empresa, ya que debe contarse con datos reales, pues si no los son, es posible que se proyecten resultados inalcanzables que únicamente desgastarían el sistema interno de la empresa y crearía conflictos que provoquen resultados apartados de los objetivos que se tienen trazados.

**Tabla 25: Variaciones consideradas en cada uno de los escenarios
cifras expresadas en quetzales**

Cuentas	2020	2021	2022
Optimista			
Ingresos	10%	10%	10%
Costo de ventas	5%	10%	10%
Gastos de operación	5%	5%	5%
Depreciaciones	20%	20%	20%
Gastos no deducibles	10%	10%	10%
Otros gastos y productos	-5%	-5%	-5%
Conservador			
Ingresos	5%	5%	5%
Costo de ventas	5%	5%	5%
Gastos de operación	5%	5%	5%
Depreciaciones	10%	10%	10%
Gastos no deducibles	5%	5%	5%
Otros gastos y productos	0%	0%	0%
Pesimista			
Ingresos	-5%	-5%	-5%
Costo de ventas	0%	0%	0%
Gastos de operación	0%	0%	0%
Depreciaciones	0	0	0
Gastos no deducibles	-5%	-5%	-5%
Otros gastos y productos	5%	5%	5%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a objetivos establecidos por Gerencia General

Para el escenario optimista de los tres períodos proyectados, se tomaron aumentos del 10% en ventas y un aumento del 5% en costo de ventas. Para los gastos de operación también se estima un aumento del 5%. Cabe resaltar que el aumento de los gastos de operación no es uniforme, debido a que hay gastos que se mantienen fijos sin importar las ventas, tales como alquileres, servicios básicos, suministros, materiales y mantenimiento, así también hay gastos que se mueven directamente proporcional con el aumento de las ventas como los sueldos, por el pago de incentivos y comisiones a vendedores, comisiones a distribuidores, comisiones de tarjetas de crédito, seguros y fianzas, un gasto mayor en publicidad como estrategia para aumentar las ventas, etc. Se proyecta un aumento en activos fijos lo que representaría un aumento del 20% en las depreciaciones. Los gastos no deducibles aumentarían un 10% que es el mismo valor que aumentaron las ventas y se espera tener una baja del 5% en los otros gastos e ingresos.

En el escenario conservador las ventas aumentarían en un 5% al igual que los costos de ventas y los gastos de operación, esto con relación a que si las ventas aumentan los costos también aumentan. Con los gastos de operación se espera que se realicen aumentos salariales y se realicen mejores introducciones al mercado mediante publicidad, en lo que respecta a las depreciaciones se pronostica un aumento del 10%, los gastos no deducibles aumentarían en un 5% manteniendo igual que en el escenario anterior el mismo porcentaje de aumento que las ventas, los otros gastos e ingresos no tendrían cambios.

Con respecto al escenario pesimista se proyecta una disminución en las ventas de 5% asumiendo que el costo no baje, porque se deba bajar los porcentajes de utilidad de los artículos. para estos años los gastos de operación se mantendrían con respecto al año anterior y no se tendrían adiciones de activos fijos, los gastos no deducibles tendrían una reducción siguiendo el mismo ritmo de las ventas y los otros gastos e ingresos aumentarían en un 5% esto debido a que se tendría que emitir nueva deuda para hacer frente a la posible baja en ingresos.

Los escenarios que se realizaron muestran las diferentes utilidades que se obtienen con el objetivo de establecer cuáles serán las metas para el año 2020, al 2022 y los resultados que se obtengan, si se cumplen o no los objetivos. Esto solo se logrará si se tiene el adecuado control y seguimiento, para ello se muestran los estados de resultados, balance general y los estados de flujo de efectivo que cada uno de los escenarios generaría.

Tabla 26: Variaciones de gastos escenario optimista
cifras expresadas en quetzales

Gastos de Operación	2020	2021	2022
Gastos de Planilla	-8,812,653	-9,219,268	-9,646,214
Prestaciones Laborales	-1,397,865	-1,467,758	-1,541,146
Beneficios a Empleados	-284,813	-299,054	-314,006
Viaticos	-436,170	-457,979	-480,877
Honorarios y Servicios	-881,318	-925,384	-971,653
Comisiones a Distribuidores	-1,756,700	-1,932,370	-2,125,607
Suministros, Materiales y Mantenimiento	-359,800	-359,800	-359,800
Gastos de Activos Propios	-737,835	-774,727	-813,463
Preparación P/la Vta y Garantías	-3,203,090	-3,523,399	-3,875,739
Mercadeo y Publicidad	-2,798,250	-2,938,163	-3,085,071
Seguros y Fianzas	-375,980	-413,578	-454,934
Servicios Básicos	-1,410,100	-1,410,100	-1,410,100
Comunicación	-319,500	-319,500	-319,500
Alquileres	-2,484,800	-2,484,800	-2,484,800
Comisiones Tarjetas de Crédito	-401,060	-441,166	-485,283
Total de gastos	-25,659,934	-26,967,046	-28,368,193

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos del año 2019

Al proyectar los datos de cada uno de los escenarios correspondientes a los gastos generales de operación, se deben aumentar o disminuir conforme los porcentajes que han sido tomados en cuenta y de las ventas que se generan, es por esto que dependiendo de los resultados los gastos podrían no tener un aumento o disminución uniforme como se observa la Tabla 26 para el escenario

optimista los gastos suben conforme los años ya que los ingresos obtenidos provocan que se tengan mejores disponibilidades de efectivo.

Tabla 27: Variaciones de gastos escenario conservador
cifras expresadas en quetzales

Gastos de Operación	2020	2021	2022
Gastos de Planilla	-8,812,653	-9,219,268	-9,646,214
Prestaciones Laborales	-1,397,865	-1,467,758	-1,541,146
Beneficios a Empleados	-284,813	-299,054	-314,006
Viaticos	-436,170	-457,979	-480,877
Honorarios y Servicios	-881,318	-925,384	-971,653
Comisiones a Distribuidores	-1,676,850	-1,760,693	-1,848,727
Suministros, Materiales y Mantenimiento	-359,800	-359,800	-359,800
Gastos de Activos Propios	-737,835	-774,727	-813,463
Preparación P/la Vta y Garantías	-3,057,495	-3,210,370	-3,370,888
Mercadeo y Publicidad	-2,798,250	-2,938,163	-3,085,070
Seguros y Fianzas	-358,890	-376,835	-395,676
Servicios Básicos	-1,410,100	-1,410,100	-1,410,100
Comunicación	-319,500	-319,500	-319,500
Alquileres	-2,484,800	-2,484,800	-2,484,800
Comisiones Tarjetas de Crédito	-382,830	-401,972	-422,070
Total de gastos	-25,399,169	-26,406,403	-27,463,990

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos del año 2019

Siguiendo con la evaluación de los gastos, de acuerdo con el escenario conservador, se esperaría que los gastos crezcan casi al mismo ritmo que en el escenario optimista. Se sigue con la tendencia de que algunos gastos se mantengan a través de los años, porque se considera que sin importar los resultados estos no pueden evadirse, y otros tengan variaciones de acuerdo con los ingresos obtenidos por ventas.

Tabla 28: Variaciones de gastos escenario pesimista
cifras expresadas en quetzales

Gastos de Operación	2020	2021	2022
Gastos de Planilla	-8,425,400	-8,004,130	-7603924
Prestaciones Laborales	-1,331,300	-1,264,735	-1201498
Beneficios a Empleados	-271,250	-257,687	-244803
Viaticos	-415,400	-394,630	-374898
Honorarios y Servicios	-839,350	-797,383	-757513
Comisiones a Distribuidores	-1,597,000	-1,517,150	-1441293
Suministros, Materiales y Mantenimiento	-359,800	-341,810	-324720
Gastos de Activos Propios	-702,700	-667,565	-634186
Preparación P/la Vta y Garantías	-2,911,900	-2,766,305	-2627990
Mercadeo y Publicidad	-2,665,000	-2,531,750	-2405163
Seguros y Fianzas	-341,800	-324,710	-308475
Servicios Básicos	-1,410,100	-1,339,595	-1272615
Comunicación	-319,500	-303,525	-288348
Alquileres	-2,484,800	-2,360,560	-2242532
Comisiones Tarjetas de Crédito	-364,600	-346,370	-329052
Total de gastos	-24,439,900	-23,217,905	-22,057,010

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos del año 2019

Los gastos que se presentan en la Tabla 28, representan una disminución de los montos con respecto al escenario conservador. Al ser éste el escenario con peores resultados financieros y las más bajas disponibilidades de efectivo, debe recurrirse en la medida de lo posible a la austeridad en el gasto, como se evidencia en esta tabla, algunos gastos que en los escenarios anteriores se mantenían fijos, aquí han disminuido. Tal es el caso del pago de alquileres, que, de mantenerse la baja en ventas en algunas sucursales, podrían incluso clausurarse.

4.3.3 Proyección de estado de resultados

Para establecer los resultados presentados en la Tabla 29 se tomaron los datos de la Tabla 31 en cuanto a las variaciones planteadas por cada uno de los escenarios, en donde se ve un comportamiento que la empresa tiene opción a

obtener durante los años 2020 al 2022, los costos se generaron en base a los aumentos que se estimaron en cada uno de los escenarios.

Los gastos de operación según recomendaciones de planificación serán correspondientes a los ingresos que se obtendrían, con esto se pretende que se tenga un control adecuado de los gastos como se muestra en la Tabla 26 a la 28, para que estos se mantengan y no generen efectos negativos en los flujos de efectivo, lo cual tendrá un impacto positivo ya que todos los aumentos o disminuciones posibles de las ventas tendrán una relación directa con las posibles variaciones en estos gastos.

Los impuestos de las ganancias fueron calculados en base a los porcentajes de ley que se manejan en el país los cuales corresponden a un 25% del total de las ganancias obtenidas durante un periodo, este porcentaje no varía y solo es aplicado cuando se obtienen ganancias.

Se mostraron los estados de resultados de cada uno de los escenarios que se establecieron para proyectar el posible comportamiento de los años 2020 al 2022, en este estado financiero se puede observar los datos generados de forma anual, proyectando las ventas en base a las observaciones de la gerencia y los porcentajes de crecimiento o disminución presentados en la Tabla 25. Las depreciaciones varían, conforme van terminando su periodo de depreciación de cada activo fijo y los resultados obtenidos menos los impuestos que tienen que pagar.

Tabla 29: Proyección Estado de resultados optimista
cifras expresadas en quetzales

Cuentas	2019	2020	2021	2022
Ingresos				
Total ingresos	183,234,300	201,557,730	221,713,503	243,884,853
Costo de ventas				
Total costo de ventas	-145,657,400	-152,940,270	-168,234,297	-185,057,727
Ganancia bruta	37,576,900	48,617,460	53,479,206	58,827,126
Gastos				
Gastos de operación	-24,439,900	-25,659,934	-26,967,046	-28,368,193
Depreciaciones	-599,100	-655,700	-632,166	-855,500
Gastos no deducibles	-160,900	-176,990	-194,689	-214,158
Total gastos	-25,199,900	-26,492,624	-27,793,901	-29,437,851
Ganancias comerciales	12,377,000	22,124,836	25,685,305	29,389,275
Otros gastos y productos				
Total gastos y productos	-1,423,372	-1,352,203	-1,284,592	-1,220,362
Utilidad del ejercicio	10,953,628	20,772,633	24,400,713	28,168,913
Impuesto	-2,738,406	-5,193,158	-6,100,178	-7,042,228
Utilidad neta	8,215,222	15,579,475	18,300,535	21,126,685

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de variaciones escenario optimista respecto al año 2019

Al verificar los resultados de las proyecciones optimistas que se presentan en la Tabla 29, se puede observar el comportamiento que se espera en los años 2020, 2021 y 2022, este escenario al ser el más positivo, muestra un crecimiento progresivo y sostenido de los ingresos por venta y de las utilidades, aunque se mantiene la relación de costo y precio de venta, ya que el costo en los tres períodos representa el 75.87% de los ingresos.

Los gastos de operación aumentan de igual manera, ya que la estrategia a seguir por la empresa no sería la de abstención de los gastos, sino la de mejorar los niveles de servicio al cliente, publicidad y dar mejores incentivos al personal para mantener el aumento de ingresos.

Tabla 30: Proyección Estado de resultados conservador
cifras expresadas en quetzales

Cuentas	2019	2020	2021	2022
Ingresos				
Total ingresos	183,234,300	192,396,015	202,015,816	212,116,607
Costo de ventas				
Total costo de ventas	-145,657,400	-152,940,270	-160,587,284	-168,616,648
Ganancia bruta	37,576,900	39,455,745	41,428,532	43,499,959
Gastos				
Gastos de operación	-24,439,900	-25,399,169	-26,406,403	-27,463,990
Depreciaciones	-599,100	-575,700	-392,167	-375,500
Gastos no deducibles	-160,900	-168,945	-177,392	-186,262
Total gastos	-25,199,900	-26,143,814	-26,975,962	-28,025,752
Ganancias comerciales	12,377,000	13,311,931	14,452,570	15,474,207
Otros gastos y productos				
Total gastos y productos	-1,423,372	-1,423,372	-1,423,372	-1,423,372
Utilidad del ejercicio	10,953,628	11,888,559	13,029,198	14,050,835
Impuesto	-2,738,406	-2,972,140	-3,257,300	-3,512,709
Utilidad neta	8,215,222	8,916,419	9,771,898	10,538,126

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de variaciones escenario conservador respecto al año 2019

El escenario conservador como se ha mencionado anteriormente presenta un aumento de los ingresos, pero en menor cantidad que los datos del escenario optimista. Se espera que la relación del costo de ventas y los ingresos también sea mayor, pues en este caso el costo representaría el 79.49% de los ingresos. Esto disminuiría los montos que se presentan como ganancia bruta en los tres períodos proyectados.

En el caso de los gastos, al igual que en el escenario anterior, no se contempla la opción de la limitación y abstención del gasto, al contrario, se continua con un aumento directamente proporcional a los ingresos. Las utilidades y los impuestos derivados de éstas también irían en aumento en los años proyectados, pero los montos serían menores a los del escenario de la tabla anterior.

Tabla 31: Proyección Estado de resultados pesimista
cifras expresadas en quetzales

Cuentas	2019	2020	2021	2022
Ingresos				
Total ingresos	183,234,300	174,072,585	165,368,956	157,100,508
Costo de ventas				
Total costo de ventas	-145,657,400	-145,657,400	-138,374,530	-131,455,804
Ganancia bruta	37,576,900	28,415,185	26,994,426	25,644,704
Gastos				
Gastos de operación	-24,439,900	-24,439,900	-23,217,905	-22,057,010
Depreciaciones	-599,100	-535,700	-272,167	-135,500
Gastos no deducibles	-160,900	-152,855	-145,212	-137,952
Total gastos	-25,199,900	-25,128,455	-23,635,284	-22,330,462
Ganancias comerciales	12,377,000	3,286,730	3,359,142	3,314,242
Otros gastos y productos				
Total gastos y productos	-1,423,372	-1,494,541	-1,569,268	-1,647,732
Utilidad del ejercicio	10,953,628	1,792,189	1,789,874	1,666,510
Impuesto	-2,738,406	-448,048	-447,468	-416,628
Utilidad neta	8,215,222	1,344,141	1,342,406	1,249,882

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de proyección escenario pesimista en relación a datos del año 2019

El escenario pesimista que se presenta en la Tabla 31, es el que la Gerencia, espera no suceda, en este se presenta al contrario que en el resto de escenarios, una disminución progresiva y sostenida de los ingresos por ventas, además es el escenario con peor porcentaje de ganancia bruta, siendo el costo de ventas el 83.67% de los ingresos.

De presentarse este escenario, se emplearía la técnica de la abstención del gasto, esto se ve reflejado en una disminución en las cuentas de gastos de operación, depreciaciones, y gastos no deducibles. Al contrario que en las tablas anteriores en este caso habría un aumento de los otros gastos, que sería consecuencia de los financiamientos solicitados para continuar con las operaciones de la empresa.

Las utilidades se verían gravemente afectadas, pero sin llegar a obtener pérdidas en los ejercicios anuales proyectados.

4.3.4 Proyección de balance general

Para realizar los cálculos del balance general, se proyectaron resultados en base al escenario optimista, conservador y pesimista, los resultados de ventas, compras, gastos de operación y las utilidades o pérdidas en los períodos 2020, 2021 y 2022. Con ello se observará cómo se irá dando el progreso de cada una de las cuentas conforme a los ingresos que espera recibir la empresa.

Dentro de los parámetros que se establecieron para estos cálculos se pueden mencionar:

- a. Se verificaron las amortizaciones de los préstamos para establecer saldos finales.
- b. El dato de utilidad/perdida del ejercicio fue tomado del estado de resultados según el escenario que corresponda.
- c. El saldo de cuentas por cobrar fue realizado en base a los saldos manejados históricamente para observar su comportamiento se adjunta la Tabla 32 a la 34.

Tabla 32 Proyección cuentas por cobrar escenario optimista
cifras expresadas en quetzales

Descripción	2020	2021	2022
Acumulado	201,557,730	221,713,503	243,884,853
Días	365	365	365
Valor x día	552,213	607,434	668,178
CXC a 80 días	44,177,040	48,594,720	53,454,240

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de proyecciones del año 2020 al 2022

Para el escenario optimista se tomo en consideración un promedio de 80 días para recuperar la cartera, esto debido al aumento de las ventas y también a que se dio financiamiento propio, esto con el objetivo de incentivar la venta con los clientes,

fue parte de las estrategias tomadas para hacer mas atractivas las compras, pues el cliente no debe recurrir a una entidad bancaria.

Tabla 33: Proyección de cuentas por cobrar escenario conservador
cifras expresadas en quetzales

Descripción	2020	2021	2022
Acumulado	192,396,015	202,015,816	212,116,607
Días	365	365	365
Valor x día	527,112	553,468	581,141
CXC a 83 días	43,750,296	45,937,843	48,234,735

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de proyecciones del año 2020 al 2022

En lo que corresponde al escenario conservador fueron tomados 83 días de credito ya que han sido los días que han estado dentro del parámetro de la empresa y se considera un tiempo prudente para recuperar la cartera, esto en base a que las ventas se mantienen y su crecimiento no es significativo, por lo que se espera tener un escenario parecido al año 2019, en los tres períodos proyectados.

Tabla 34: Proyección cuentas por cobrar escenario pesimista
cifras expresadas en quetzales

Descripción	2020	2021	2022
Acumulado	174,072,585	165,368,956	157,100,508
Días	365	365	365
Valor x día	476,911	453,066	430,412
CXC a 85 días	40,537,435	38,510,579	36,585,050

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de proyecciones del año 2020 al 2022

Para el escenario pesimista se consideró un periodo promedio de cobro de 85 días esto debido a que la empresa bajo sus ventas y no se espera recuperar la cartera en un tiempo prudencial para la empresa, esto imposibilitará la entrada de efectivo

y provocará que el disponible sea escaso, de no cumplir con estos parámetros puede incurrirse en una nueva emisión de deuda, en los períodos proyectados.

- d. Las cuentas por pagar fueron determinadas de acuerdo con las tablas de la 33 a la 35 en donde se observa el posible comportamiento que se tendrá, de acuerdo con los escenarios planteados.

Tabla 35: Proyección cuentas por pagar escenario optimista
cifras expresadas en quetzales

Descripción	2020	2021	2022
Compras	149,881,465	158,638,825	181,765,612
Gastos	15,449,416	16,280,020	17,180,833
Activos	600,000	1,200,000	1,800,000
Total	165,930,881	176,118,845	200,746,445
Días	365	365	365
Valor por día	454,605	482,517	549,990
CXP 43 días	19,548,022	20,748,247	23,649,581

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de proyecciones del año 2020 al 2022

Para el escenario optimista se espera que las cuentas por pagar se cancelen en un plazo de 43 días, negociando un aumento de días crédito con los proveedores. Este parámetro fue tomado en base a los ingresos que se tendrán en los años proyectados, que permitirán cumplir con los compromisos en los tiempos estipulados para el pago de las cuentas y contar con una mayor disponibilidad de efectivo en las cuentas de la empresa.

Tabla 36: Proyección cuentas por pagar escenario conservador
cifras expresadas en quetzales

Descripción	2020	2021	2022
Compras	151,410,867	159,670,945	182,723,217
Gastos	15,188,651	15,719,377	16,276,630
Activos	200,000	400,000	600,000
Total	166,799,518	175,790,322	199,599,847
Días	365	365	365
Valor por día	456,985	481,617	546,849
CXP 40 días	18,279,399	19,264,693	21,873,956

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de proyecciones del año 2020 al 2022

En el escenario conservador para el pago de las facturas de proveedores se tomó un tiempo estimado de 40 días, considerando que los proveedores no estén dispuestos a negociar los períodos de crédito, aún así se espera que el comportamiento de la empresa sea estable y cuente con flujos de efectivo suficientes para cumplir con las fechas de pago estipulados y que no provoquen recurrir a una nueva deuda.

Tabla 37: Proyección de cuentas por pagar escenario pesimista
cifras expresadas en quetzales

Descripción	2020	2021	2022
Compras	146,167,201	136,321,691	134,505,606
Gastos	14,683,200	13,949,040	13,251,588
Total	160,850,401	150,270,731	147,757,194
Días	365	365	365
Valor por día	440,686	411,701	404,814
CXP 37 días	16,305,383	15,232,923	14,978,127

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de proyecciones del año 2020 al 2022

En el escenario pesimista se tomó un parámetro de 37 días, considerando que no puedan obtenerse mejores negociaciones con proveedores. Es importante

mencionar, que mientras menos días crédito el proveedor autorice a la empresa, mayor será el ciclo de conversión del efectivo, pues los pagos deberán realizarse con prontitud y el efectivo estará menos tiempo disponible en las cuentas de la empresa.

- e. Las depreciaciones corresponderán dependiendo al aumento que se tenga en la compra de activos fijos.

Tabla 38: Proyección de balance general escenario optimista
cifras expresadas en quetzales

Cuentas	2019	2020	2021	2022
Activo				
Activo corriente				
Caja y bancos	4,027,699	18,874,057	18,370,033	6,374,169
Cuentas por cobrar	44,210,910	44,177,040	48,594,720	53,454,240
Inventario de mercancías	39,314,725	38,969,181	37,020,722	50,169,686
Total activo corriente	87,553,334	102,020,278	103,985,475	109,998,095
Activo no corriente				
Propiedad, planta Y equipo	24,070,900	24,670,900	25,870,900	27,670,900
Depreciaciones acumuladas	-20,627,533	-21,283,233	-21,915,400	-22,770,900
Total activo no corriente	3,443,367	3,387,667	3,955,500	4,900,000
Total activo	90,996,701	105,407,945	107,940,975	114,898,095
Pasivo, capital y reservas				
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar	19,010,363	19,548,022	20,748,247	23,649,581
Prestamos bancarios C.P.	2,024,078	1,623,191	1,775,458	1,440,061
Impuestos por pagar	2,587,249	2,905,437	3,350,373	3,844,406
Total pasivo corriente	23,621,690	24,076,650	25,874,078	28,934,048
Pasivo no corriente				
Prestamos bancarios L.P.	4,838,710	3,215,519	1,440,061	0
Total pasivo no corriente	4,838,710	3,215,519	1,440,061	0
Total pasivo	28,460,400	27,292,169	27,314,139	28,934,048
Capital y reservas				
Capital Pagado	6,240,000	6,240,000	6,240,000	6,240,000
Reservas	2,814,815	3,593,789	3,719,342	3,986,202
Ganancias acumuladas	45,677,025	53,481,486	53,281,987	55,667,494
Utilidad del Ejercicio	7,804,461	14,800,501	17,385,507	20,070,351
Total capital y reservas	62,536,301	78,115,776	80,626,836	85,964,047
Total pasivo, capital y reservas	90,996,701	105,407,945	107,940,975	114,898,095

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos año 2019 y proyecciones del año 2020 al 2022

El Balance General proyectado para los años 2020,2021 y 2022, en el escenario optimista, es el que tiene mayor menor número de días para la recuperación de la cuenta por cobrar (80 días), pero el aumento en las ventas provoca que estas aumenten año con año en la proyección realizada. Los inventarios tuvieron una disminución en el año 2020 y 2021, pero para el año 2022 se pronostica un aumento de Q13,148,964.00 coincidiendo con el cambio de línea realizado en los vehículos cada 5 años.

En relación a las cuentas por pagar para este escenario, se establecieron 43 días para realizar el pago, el aumento de los días, provoca que la cuenta por cobrar aumente a través de los años proyectados, los prestamos por pagar a corto plazo van disminuyendo de un período a otro, pero no se cancelarán antes del año 2022, Con este escenario se pretende culminar el año 2022, sin prestamos de largo plazo pendientes de pago.

Con respecto a las utilidades retenidas para los años 2020, 2021 y 2022, es notorio que se mantienen a pesar de las utilidades que se obtienen en los períodos evaluados, esto derivado del pago de dividendos a los socios que se visualizará en la proyección de los flujos de efectivo.

Cuando se observan los resultados que se podrían obtener en el balance general se determinó que el mejor escenario posible para la empresa es el optimista porque en este se obtienen mejores ganancias, se tiene un menor número de días para cobrar las ventas crédito y también se cancelarán en mayor tiempo las cuentas por pagar, además la empresa tendrá un crecimiento mayor al del escenario conservador ya que en esta situación la empresa genera un 90% mas de ganancia con respecto al año 2019 para el año 2020, en los años 2021 y 2022, se presentaría también un aumento progresivo de las utilidades, aunque no en el mismo porcentaje de aumento que en el primer año evaluado.

Tabla 39: Proyección de balance general escenario conservador
cifras expresadas en quetzales

Cuentas	2019	2020	2021	2022
Activo				
Activo corriente				
Caja y bancos	4,027,699	13,244,307	10,662,291	5,548,681
Cuentas por cobrar	44,210,910	43,750,296	45,937,843	48,234,735
Inventario de mercancías	39,314,725	36,653,564	35,737,225	49,843,794
Total activo corriente	87,553,334	93,648,167	92,337,359	103,627,210
Activo no corriente				
Propiedad, planta Y equipo	24,070,900	24,270,900	24,670,900	25,270,900
Depreciaciones acumuladas	-20,627,533	-21,203,233	-21,595,400	-21,970,900
Total activo no corriente	3,443,367	3,067,667	3,075,500	3,300,000
Total activo	90,996,701	96,715,834	95,412,859	106,927,210
Pasivo, capital y reservas				
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar	19,010,363	18,279,399	19,264,693	21,873,956
Prestamos bancarios C.P.	2,024,078	1,623,191	1,775,458	1,440,061
Impuestos por pagar	2,587,249	2,145,005	2,234,344	2,376,764
Total pasivo corriente	23,621,690	22,047,595	23,274,495	25,690,781
Pasivo no corriente				
Prestamos bancarios L.P.	4,838,710	3,215,519	1,440,061	0
Total pasivo no corriente	4,838,710	3,215,519	1,440,061	0
Total pasivo	28,460,400	25,263,114	24,714,556	25,690,781
Capital y reservas				
Capital autorizado susc y pagado	6,240,000	6,240,000	6,240,000	6,240,000
Reservas	2,814,815	3,260,636	3,222,915	3,749,821
Ganancias acumuladas	45,677,025	53,481,486	51,952,084	61,235,388
Utilidad del Ejercicio	7,804,461	8,470,598	9,283,304	10,011,220
Total capital y reservas	62,536,301	71,452,720	70,698,303	81,236,429
Total pasivo, capital y reservas	90,996,701	96,715,834	95,412,859	106,927,210

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de años 2019 y proyección de resultados del año 2020 al 2022

Para el escenario conservador, en el que también se proyecta un crecimiento de las ventas, aunque en menor cantidad que en el escenario optimista, se considera un índice de días promedio de cobro de 83 días y las cuentas por pagar se tienen que liquidar en un lapso de 40 días, por lo que su ciclo de conversión del efectivo sería mayor que el caso anterior. No obstante, no sería necesario recurrir a emisión

de deuda por lo que la empresa haría frente a sus obligaciones de manera eficiente.

Las disponibilidades de efectivo en la Tabla 39, se ven afectadas positivamente, pues se espera obtener un aumento de mas de 9 millones en el efectivo para el año 2020 y en los años 2021 y 2022, este monto nuevamente disminuye, porque el efectivo es utilizado, para inversión en activos fijos y compra de inventario, extremos que se evaluarán en el flujo de efectivo proyectado.

Las cuentas por pagar, en este caso, tendrían un comportamiento similar al escenario optimista, pues irían en crecimiento, por el aumento en el índice de días promedio de pago. Las ganancias acumuladas y reserva legal van en aumento a través de los períodos evaluados.

En términos de crecimiento el escenario optimista es el más adecuado y el que se considera más exigente en la operación de la empresa, debido a que se esperan crecimientos que la empresa tiene que planificar y controlar mensualmente para que se cumpla con los objetivos y obtener flujos de efectivo estables.

El escenario conservador tendrá un crecimiento constante que es el que ha tenido hasta la fecha y es una situación en donde no se exige más de los resultados obtenidos. En resumen se tiene mejores disponibilidades del efectivo, se tiene inversión en inventario y en activos fijos, las utilidades aumentan año con año y no se hace necesario la obtención de financiamiento, al contrario, se logra pagar parte del financiamiento de períodos anteriores.

Tabla 40: Proyección de balance general escenario pesimista
cifras expresadas en años y quetzales

Cuentas	2019	2020	2021	2022
Activo				
Activo corriente				
Caja y bancos	4,027,699	1,799,639	4,614,783	2,787,729
Cuentas por cobrar	44,210,910	40,537,435	38,510,579	36,585,050
Inventario de mercancías	39,314,725	41,056,789	39,003,950	42,053,752
Total activo corriente	87,553,334	83,393,863	82,129,312	81,426,531
Activo no corriente				
Propiedad, planta Y equipo	24,070,900	24,070,900	24,070,900	24,070,900
Depreciaciones acumuladas	-20,627,533	-21,163,233	-21,435,400	-21,570,900
Total activo no corriente	3,443,367	2,907,667	2,635,500	2,500,000
Total activo	90,996,701	86,301,530	84,764,812	83,926,531
Pasivo, capital y reservas				
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar	19,010,363	16,305,383	15,232,923	14,978,127
Prestamos bancarios C.P.	2,024,078	1,623,191	1,775,458	1,440,061
Impuestos por pagar	2,587,249	1,276,995	1,093,522	1,035,613
Total pasivo corriente	23,621,690	19,205,569	18,101,903	17,453,801
Pasivo no corriente				
Prestamos bancarios L.P.	4,838,710	3,215,519	1,440,061	0
Total pasivo no corriente	4,838,710	3,215,519	1,440,061	0
Total pasivo	28,460,400	22,421,088	19,541,964	17,453,801
Capital y reservas				
Capital autorizado susc y pagado	6,240,000	6,240,000	6,240,000	6,240,000
Reservas	2,814,815	2,882,022	2,949,142	3,011,636
Ganancias acumuladas	45,677,025	53,481,486	54,758,420	56,033,705
Utilidad del Ejercicio	7,804,461	1,276,934	1,275,286	1,187,389
Total capital y reservas	62,536,301	63,880,442	65,222,848	66,472,730
Total pasivo, capital y reservas	90,996,701	86,301,530	84,764,812	83,926,531

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de años 2019 y proyección de resultados del año 2020 al 2022

Para el escenario pesimista, se proyecta que la recuperación de la cartera de clientes se realizará en un período promedio de 85 días, a pesar del aumento de los días, las cuentas por cobrar disminuyen a través de los periodos proyectados, esto principalmente por la baja en las ventas que se espera, no se tendría ninguna

compra de activos fijos, el inventario aumentaría en el primer año y en el período 2021 el inventario disminuyó y en el año 2022 nuevamente aumenta como resultado del cambio de línea de vehículos, aunque en menor cantidad que en los escenarios anteriores, esto derivado del ajuste de las compras que se deberían realizar, siendo el factor más importante la baja en las cuentas de banco, esto limita a la empresa en su operación y si los números siguieran disminuyendo la empresa no tendría otra opción que recurrir a la emisión de una nueva deuda.

En este escenario, las utilidades acumuladas aumentan cada año en el monto de las utilidades del año, lo que refleja que los accionistas no obtendrían distribución de utilidades las cuentas por pagar disminuyen, como efecto de la disminución en las compras de inventario, a pesar de que el período promedio de pago de cuentas por pagar disminuye.

Los activos fijos se mantienen, pues no se realizaria inversión en activos fijos en este escenario, los préstamos de corto y largo plazo, se mantiene como en el resto de escenarios.

4.3.5 Proyección de flujos de efectivo

Una vez proyectado el estado de resultados y balance general se realiza la proyección de los flujos de efectivo, primero se analizan las actividades de operación que incluyen el resultado obtenido para los años proyectados 2020, 2021 y 2022, los cuales se obtienen de la Tabla 29 a la 31, de éstas tablas también se extrae el valor de las depreciaciones, estas suman por no ser una transacción que represente movimientos de efectivo, a continuación de estos saldos se listan todas las cuentas del balance general que están relacionadas con la operación de la empresa ubicados en las Tablas de la 38 a la 40, las cuales son cuentas por cobrar, cuentas por pagar, impuestos por pagar, e inventarios.

Cabe resaltar que los saldos que se toman del balance general proyectado en Tabla 38 a la 40, son por diferencia esto quiere decir que se coloca la disminución

o aumento que la cuenta ha tenido entre años, para ello se considera si un activo aumenta su valor con respecto al período anterior el flujo sería negativo, ya que para aumentar un activo se tuvo que desembolsar efectivo, pero si es a la inversa se recibió efectivo por la conversión de un activo en efectivo en este caso el flujo aumenta.

Las cuentas del pasivo tendrán un efecto inverso ya que si la cuenta aumenta esto indica que se recibió efectivo y es un efecto positivo para el flujo, mientras que, si el saldo de comparación entre periodos disminuye, esto indica que se utilizó efectivo para que este saldo bajara, en este caso el efecto es negativo ya que disminuye su flujo.

En lo que corresponde a las actividades de inversión, estas corresponden a las adquisiciones de propiedad planta y equipo, que dependiendo el escenario, se proyectarán compras de activos fijos.

Para las actividades de financiamiento, estas únicamente se dan si se tiene o contrae una nueva deuda, en todos los escenarios en este caso, no se hace necesario la emisión de nueva deuda.

Por último, se realizan las sumas y restas de los saldos que fueron tomados en cuenta, dando un efecto de flujo de efectivo que puede ser negativo o positivo. Cuando es positivo es que en todas las actividades de la empresa se generó un flujo más alto que el pagado, aunque si es negativo es a la inversa, se paga más de lo que se generó.

Una vez calculado el flujo de efectivo neto, este debe ser exactamente igual al efectivo con el que terminó el período, de lo contrario el estado financiero obviaría ciertos resultados y no reflejaría la información correcta.

Los resultados obtenidos se observan gráficamente de la Tabla 41 a la 43, los resultados ya sean positivos o negativos, lo que será un indicador de si la empresa

tenía efectivo necesario para realizar toda su operación, o si se contase con un flujo negativo, caso en el que debería solicitarse deuda para cumplir con los compromisos adquiridos de lo contrario la empresa no podrá hacer frente a sus actividades derivado de un gasto mayor a los beneficios obtenidos.

Tabla 41: Proyección flujos de efectivo escenario optimista
cifras expresadas en años y quetzales

Cuentas	2020	2021	2022
Actividades de operación			
Utilidad Neta	15,579,475	18,300,535	21,126,685
Depreciación	655,700	632,166	855,500
Cuentas por cobrar	33,870	-4,417,680	-4,859,520
Inventario	345,544	1,948,459	-13,148,964
Cuentas por pagar	537,659	1,200,225	2,901,334
Impuestos por pagar	318,188	444,936	494,033
Efectivo por operación	17,470,436	18,108,641	7,369,068
Actividades de inversión			
Propiedad planta y equipo	-600,000	-1,200,000	-1,800,000
Efectivo por inversión	-600,000	-1,200,000	-1,800,000
Actividades de financiamiento			
Emisión de nueva deuda	-2,024,078	-1,623,191	-1,775,458
Repartición de utilidades		-15,789,474	-15,789,474
Efectivo por financiamiento	-2,024,078	-17,412,665	-17,564,932
Flujo de efectivo neto	14,846,358	-504,024	-11,995,864
Efectivo al inicio del periodo	4,027,699	18,874,057	18,370,033
Efectivo al final del periodo	18,874,057	18,370,033	6,374,169

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos de proyecciones de resultados del año 2020 al 2022

La Tabla 41, presenta el flujo de efectivo proyectado para los años 2020,2021 y 2022, para el escenario optimista, en esta proyección se refleja que de cumplirse, habría un aumento en la disponibilidad en el efectivo con respecto al año 2019, usado como base.

Partiendo de la utilidad del ejercicio proyectada para cada año, se muestra un aumento en los montos anuales, como ya se analizaba previamente en la proyección de estado de resultados. En este caso, se contaría con el efectivo suficiente para realizar compras que aumenten el inventario en los períodos, principalmente en el año 2022. las cuentas por cobrar aumentan, lo que se presenta en el flujo de efectivo como un saldo negativo, pero por el contrario las cuentas por pagar al aumentarse representan un flujo de efectivo positivo.

Las disponibilidades de efectivo harían posible la inversión en compra de propiedad, planta y equipo, proyectándose compras de Q600,000.00 para el año 2020, Q1,200,000.00 para el año 2021 y por último un aumento de Q1,800,000.00 para el año 2022. Los aumentos en las depreciaciones también se reflejan en la tabla analizada.

En este escenario se revierte la tendencia de acumular las utilidades del ejercicio, pues se cuenta con el efectivo suficiente para realizar repartición de dividendos entre los accionistas. En esta proyección se realiza pago de utilidades por más de 15 millones en los años 2021 y 2022. Por último, el efectivo al final del período se mantiene en los primeros dos años, pero en el año 2022, tiene una disminución, derivado principalmente de la inversión en inventario, compra de activos fijos y pago de utilidades que es mayor que en los períodos anteriores.

Tabla 42: Proyección flujos de efectivo escenario conservador
cifras expresadas en años y quetzales

Cuentas	2020	2021	2022
Actividades de operación			
Utilidad Neta	8,916,419	9,771,898	10,538,126
Depreciación	575,700	392,167	375,500
Cuentas por cobrar	460,614	-2,187,547	-2,296,892
Inventario	2,661,161	916,339	-14,106,569
Cuentas por pagar	-730,964	985,294	2,609,263
Impuestos por pagar	-442,244	89,339	142,420
Efectivo por operación	11,440,686	9,967,490	-2,738,152
Actividades de inversión			
Propiedad planta y equipo	-200,000	-400,000	-600,000
Efectivo por inversión	-200,000	-400,000	-600,000
Actividades de financiamiento			
Emisión de nueva deuda	-2,024,078	-1,623,191	-1,775,458
Repartición de utilidades		-10,526,315	
Efectivo por financiamiento	-2,024,078	-12,149,506	-1,775,458
Flujo de efectivo neto	9,216,608	-2,582,016	-5,113,610
Efectivo al inicio del periodo	4,027,699	13,244,307	10,662,291
Efectivo al final del periodo	13,244,307	10,662,291	5,548,681

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección de resultados del año 2020 al 2022

Para los flujos de efectivo generados por las proyecciones realizadas para el escenario conservador en los períodos 2020, 2021 y 2022, en este escenario se sigue la tendencia del año anterior, al presentarse aumentos en los flujos de efectivo al final del período.

Se espera invertir en el área de propiedad, planta y equipo aunque en menor cantidad que en la tabla anterior, para el año 2020, se pronostica una compra de Q200,000.00, para el año 2021 Q400,000.00 y Q600,000.00 en el año 2022.

Las cuentas por pagar disminuyen en este escenario en los tres períodos, lo que representa saldo de efectivo negativo en el flujo de efectivo. Se cuenta con efectivo suficiente para repartición de utilidades, pero solo se realizaría en el año 2020, por un monto de Q10,526,315.

Tabla 43: Proyección flujos de efectivo escenario pesimista año 2020
cifras expresadas en años y quetzales

Cuentas	2020	2021	2022
Actividades de operación			
Utilidad Neta	1,344,141	1,342,406	1,249,882
Depreciación	535,700	272,167	135,500
Cuentas por cobrar	3,673,475	2,026,856	1,925,529
Inventario	-1,742,064	2,052,839	-3,049,802
Cuentas por pagar	-2,704,980	-1,072,460	-254,796
Impuestos por pagar	-1,310,254	-183,473	-57,909
Efectivo por operación	-203,982	4,438,335	-51,596
Actividades de inversión			
Propiedad planta y equipo	0	0	0
Efectivo por inversión	0	0	0
Actividades de financiamiento			
Emisión de nueva deuda	-2,024,078	-1,623,191	-1,775,458
Efectivo por financiamiento	-2,024,078	-1,623,191	-1,775,458
Flujo de efectivo neto	-2,228,060	2,815,144	-1,827,054
Efectivo al inicio del periodo	4,027,699	1,799,639	4,614,783
Efectivo al final del periodo	1,799,639	4,614,783	2,787,729

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección de resultados del año 2020 al 2022

El flujo de efectivo proyectado según resultados del escenario pesimista es el que presentaría menos disponibilidades de efectivo para la empresa. Derivado principalmente de la disminución de las utilidades en los períodos. Las cuentas por cobrar representarían un aumento en el efectivo, derivado de su disminución.

Con respecto a la compra de inventario, en el año 2020 se tiene un aumento de Q1,742,064.00, que se considera negativo para el flujo de efectivo, en el año 2021, se tiene una disminución de Q2,052,839, que representa un flujo de efectivo positivo. Pero en el año 2022, derivado de la inversión en inventario por el cambio de línea se tiene un flujo negativo por Q3,049,802.00.

Derivado de la ausencia de fondos de efectivo, en este escenario no se pronostica inversión en activos fijos, al contrario que en los escenarios anteriores. Lo que

afecta también las depreciaciones, pues disminuyen año con año, al concluir la depreciación de los activos adquiridos en otros períodos.

Las utilidades en esta tabla, solo son acumuladas, ya que tampoco se realiza distribución y pago a los accionistas, estos recortes en el uso del efectivo, se emplean con la finalidad de no requerir financiamiento bancario, la estrategia que tomaría la empresa en estas circunstancias, sería en resumen la de la abstención del gasto.

Tabla 44: Variaciones Flujo de Efectivo por año y escenario
cifras expresadas en quetzales

Cuentas	2019	2020 %	2021 %	2022 %
Optimista	4,027,699	18,874,057 369%	18,370,033 -3%	6,374,169 -65%
Conservador	4,027,699	13,244,307 229%	10,662,291 -19%	5,548,681 -48%
Pesimista	4,027,699	1,799,639 -55%	4,614,783 156%	2,787,729 -40%

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección de resultados del año 2020 al 2022

El mejor escenario que podría presentarse en la empresa sería el optimista ya que en el año 2020, se obtiene un 369% más del saldo que se tenía al iniciar el periodo esto muestra la eficiencia que puede tener la empresa al aumentar sus ventas, realizar cobros oportunos y aumentar sus días de crédito con los proveedores, en el año 2021 este efectivo disminuye un 3% con respecto al año anterior, derivado de las inversiones realizadas en activos y el pago de utilidades a los socios, para el año 2022, se tiene una disminución del 65%, pues la estrategia de la empresa es la utilización del efectivo al igual que el período anterior en propiedad, planta y equipo, y el pago de utilidades a los socios.

El escenario conservador, al igual que el escenario optimista, presenta aumento del flujo de efectivo en el primer año y refleja disminución en los años posteriores derivado de la estrategia de la empresa de reinvertir el efectivo, para mejorar los

resultados financieros de períodos posteriores, realizar inversiones para expandir el negocio y realizar distribución y pago de utilidades a los socios.

El escenario pesimista, presenta disminución del efectivo en el primer año, ya que como se pudo observar previamente en el análisis de este escenario, incluso las actividades de operación producían un saldo negativo, como también se mencionaba, este escenario provocaría austeridad en el gasto, no se repartirían utilidades, no se invertiría en propiedad, planta y equipo y los socios no recibirían pago de utilidades, todas estas acciones se realizarían para evitar la necesidad de buscar apalancamiento financiero, que provocaría el pago de intereses.

Para evaluar el ciclo de conversión del efectivo fue necesario realizar tres tablas de la 45 a la 47, estas muestran el periodo de conversión del inventario (PCI), el periodo de conversión por pagar (PCP) y el Periodo de conversión por cobrar (PCC) utilizando la fórmula de $PCI - PCP + PCC$ para poder obtener los días que dura el ciclo.

Tabla 45: Ciclo de conversión por escenarios año 2020
cifras expresadas en días

Escenario	PCI	PCP	PCC	CCE
Optimista	93	43	80	130
Conservador	87	40	83	130
Pesimista	103	37	85	151

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección de resultados del año 2020

El Ciclo de Conversión del efectivo, en los escenarios proyectados, para el año 2020, sería de 130 días para el escenario optimista, 130 días para el escenario conservador y 151 días para el escenario pesimistas, como puede observarse el ciclo es igual en los primeros dos escenarios. Esto porque a pesar de que los días de PCP son menores y los PCC son mayores, se tiene un mejor período de conversión de inventario,

Tabla 46: Ciclo de conversión por escenarios año 2021**cifras expresadas en días**

Escenario	PCI	PCP	PCC	CCE
Optimista	80	43	80	117
Conservador	81	40	83	124
Pesimista	103	37	85	151

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección de resultados del año 2021

Las proyecciones del ciclo de conversión de inventario para el año 2021, presentan mejores datos que el año anterior, en los escenarios optimista y conservador, esto como consecuencia de una mejora en el período de conversión de inventarios, que disminuye 13 y 6 días respectivamente. El escenario pesimista continúa igual que en el año 2020, pues no se tiene ningún movimiento en los índices calculados.

Tabla 47: Ciclo de conversión por escenarios año 2022**cifras expresadas en días**

Escenario	PCI	PCP	PCC	CCE
Optimista	99	43	80	136
Conservador	108	40	83	151
Pesimista	117	37	85	165

Fuente: elaboración propia mediante datos obtenidos en proyección de resultados del año 2022

En la proyección del 2022, los índices suben en los tres escenarios planteados, 19 días en el escenario optimista, 27 días en el escenario conservador y 14 días en el escenario pesimista. Esto es por la compra de inventario realizada de vehículos de la nueva línea, se esperaría que el índice nuevamente baje, al regularizarse las cantidades de inventario adquiridas.

CONCLUSIONES

1. La empresa objeto de estudio, contó durante los periodos 2017 y 2019 con fondos de efectivo suficientes para la realización de sus actividades de operación y para cumplir con sus obligaciones financieras. Para el año 2018, fue necesario recurrir a un financiamiento para hacer frente a una inversión esporádica de inventario que debe realizarse cada cinco años. No obstante, mediante una adecuada planificación y control financiero, las disponibilidades de efectivo pueden mejorar, facilitando el crecimiento y expansión de la entidad.
2. El cálculo, estimación y posterior análisis de los ratios financieros, reflejó una disminución en el índice de rotación de inventario durante los años 2017, 2018 y 2019, pasando de 4.69 veces en el año a 3.70 veces, esto como consecuencia del cambio de línea de vehículos que se encuentran en el inventario. El período promedio de pago a proveedores mostró una disminución de 42 a 40 días, mientras que el período promedio de cobro aumentó de 71 a 88 días, Lo que provocó un aumento en el ciclo de conversión del efectivo que afecta la liquidez de la empresa.
3. Los estados financieros proyectados elaborados en base a escenarios optimistas, conservadores y pesimistas, confirman que aplicar estrategias para mejorar los ratios financieros, traerían beneficios económicos a la empresa comercializadora de vehículos, estos servirán de referencia para medición de indicadores y cumplimiento de metas.

RECOMENDACIONES

1. Realizar análisis horizontal y vertical de los estados financieros de forma periódica y permanente, esto provocará un mejor control de los resultados obtenidos, lo que llevará a mantener una línea de cumplimiento de objetivos y buscar mejores estrategias si los objetivos de la empresa no llevan la proporción de avance requerida.
2. Calcular y evaluar los indicadores financieros constantemente para mantener un control directo sobre ellos y que los valores presentados no se encuentren fuera de los parámetros aceptados por la Gerencia. Debe buscarse negociar mejores períodos de crédito con los proveedores y realizar negociaciones con bancos y financieras para ofrecer tasas de interés competitivas a clientes y evitar en la medida de lo posible el financiamiento interno por parte de la empresa.
3. Ejecutar proyecciones financieras anuales, que permitan visualizar el comportamiento de la empresa en el tiempo. Estas serán después el parámetro sobre el cual medir los rendimientos de la empresa y el cumplimiento de los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Bembibre, C. (2010) Definición ABC. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/tecnologia/automovil.php>
- Brealey Myers, A. (2010) Principios de finanzas corporativas (4ª. Ed.). México. McGRAW-HILL
- Consejo de Ministro de Integración Económica Centroamérica, Anexo a la resolución 224-2008, Código Aduanero Uniforme Centroamericano.
- Contreras, S. (15 de octubre de 2020). ¿Qué es una empresa comercial?. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/empresa-comercial/>
- Consejo de Normas internacionales de contabilidad (IASB). (2015). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades. Estados Unidos. IFRS
- Cortiñas, Jesús L. (2004). Concepto Planificación, ¿Qué es y para qué sirve? Recuperado de <https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>
- Félix Alvarado, E.R. (2006). La administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, como herramientas del control financiero de la empresa confecciones escolares, S.A. (Tesis de maestría inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Gitman, L. J. y Zutter C.J. (2012). Principios de administración financiera. México. Pearson educación. Decimosegunda edición.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana. Sexta Edición.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. Manuales de investigación aplicada.

- Recuperado de http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/manuales_de_investigacion_aplicada.html IICA/CATIE. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (1999). Redacción de Referenciar Bibliográficas: Normas Técnicas del IICA Y CATIE. Turrialba, Costa Rica. Biblioteca Conmemorativa Orton. Cuarta edición.
- Lutín Auceda, J.G. (2019). Administración de activos y pasivos corrientes en empresas productoras y comercializadoras de cosméticos para ventas directas por catálogo en Guatemala, aplicando el análisis de flujos de efectivo y el ciclo de conversión del efectivo (Tesis de maestría inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Matías Riquelme. (2011). ¿Qué es una empresa comercial? Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-una-empresa-comercial/>
- Matías Riquelme (2019). ¿Qué es la planificación? Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Moyer, C. R., McGuigan J. R. y Kretlow W. J. (1999) Administración Financiera Contemporánea. International Thomson Editore.
- Puente Riofrío, M. (2017). Planeación Financiera y Presupuestaría. ESPOCH
- Superintendencia de Bancos. (2010). Sector Automóviles. Análisis cuatrimestral de sectores económicos. Guatemala.
- Teruel, S. (2019). Control Financiero: definición, objetivos e implementación. Recuperado de <https://carpio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>
- Toledo López, C.S. (2012). Elaboración, análisis e interpretación del estado de flujos de efectivo de una droguería (Tesis de pregrado inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de documentación Vitalino Girón Corado. (2001). Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Licda. Dina Jiménez de Chang. Segunda edición.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Guía metodológica para la elaboración del plan de investigación e informe del trabajo profesional de graduación.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes.

Uriate, J.M. (2019). Planificación. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>

Vasquez Burguillo, R. (2019). Flujo de Efectivo. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html#:~:text=El%20flujo%20de%20efectivo%20o,salud%20financiera%20de%20una%20empresa.>

Wheelen T. y Hunger J.D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. (décima edición). México. Pearson.

Zutter, Chad J. y Gitman Lawrence J. (2012) Principios de administración financiera (12ª. Ed.). México. Pearson.

ANEXOS

Anexo 1

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de estudios de post-grado
Maestría en Administración Financiera



Entrevista a gerente financiero de empresa comercializadora de vehículos automotores

Al realizar la entrevista para conocer cuál es la planificación que se lleva a cabo del flujo de efectivo de la empresa la persona encargada que por temas de confidencialidad se le llamara Lic. Aldo Contreras, indico que a partir del mes de octubre se reunía con los diferentes jefes de ventas tanto de vehículos, repuestos y servicios, para planificar como se estarían considerando las metas para el próximo año

En esta reunión se les hacía énfasis en que las ventas como todos los años la meta era aumentarlas en un 5%, ya que los ingresos que se habían obtenido en los últimos dos años habían tenido una baja considerable y que les hacía de su conocimiento que los directores de la empresa no estaban de acuerdo con esta baja y que se necesitaba el aumento de las ventas.

Al consultarle por el tema de que control efectúan sobre los ingresos, costos y gastos, indico que esto se lleva mediante los resultados que se van obteniendo de forma mensual, por medio del estado de resultados en donde se genera la información por centro de venta, y se lleva control que el costo no se salga de los parámetros establecidos hasta un máximo del 81% y que los gastos se mantengan de 13% al 15% como se ha estado manejando en los últimos años

Cabe mencionar que nos indicaba que en el año 2018, se tuvo que realizar un préstamo bancario, el cual ayudaría a la empresa a contar con fondos para la compra de inventario, en primer lugar para introducir vehículos de nueva línea y en segundo lugar para que la marca tuviera mayor presencia en el mercado, ya que se le estaba apostando a la venta en volumen para obtener mejores ganancias.

Se nos hacía ver que cada uno de los jefes tenía que llevar un control adecuado y un análisis del porque no se estaba obteniendo un 10% de margen de utilidad, ya que es el margen que la empresa tiene como meta alcanzar, a lo cual indica que por el tipo de empresa que es y por la flotilla de vehículos propios que tienen parte de las ventas se ven afectadas por el consumo interno que se realiza en la empresa, lo cual genera que se vean costos demasiado altos lo que hace que la empresa no alcance sus metas anuales.

Toda la información de resultados y de flujos de efectivo es realizada por el departamento de contabilidad el cual tiene la obligación de trasladar las cifras en los primeros 5 días hábiles del mes a gerente financiera quien es la encargada de revisarlas y de determinar las variaciones que se han dado en base a los presupuestos que se establecieron, estos presupuestos están basados en los resultados de la empresa y son medidos únicamente en base al aumento y disminución de los ingresos, costos y gastos.

Anexo 2

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de estudios de post-grado
Maestría en Administración Financiera



Entrevista a contadora general de empresa comercializadora de vehículos automotores

Al realizar la entrevista a la contadora general que para efectos de confidencialidad se le denominara Licda. Marisol Villatoro, nos indica que es la encargada de realizar todos los estados financieros que el área de finanzas le solicite que únicamente en base a la información contable que se genera mensualmente ella prepara la información y se la traslada al gerente financiero para que realice su análisis y evaluación.

Esta persona nos indicaba al igual que el gerente financiero que para el año 2018 se tuvo que realizar un préstamo bancario a solicitud del área de ventas de vehículos nuevos ya que se quería introducir vehículos de modelos recientes con mejores prestaciones, por lo cual se adquirió este préstamo para ese año en específico.

Otra actividad que genera un efecto negativo en los flujos de efectivo son las importaciones ya que en su momento se le paga a la fábrica que es nuestro distribuidor y por encontrarse fuera de nuestro país se le debe pagar en moneda extranjera esto genera variaciones que afectan los flujos de moneda extranjera ya que al emitir el pago se registra a una tasa de cambio pero al momento de registrar la factura esta es registrada a la tasa de cambio de la póliza lo que genera variaciones que deben ser ajustadas provocando pérdida cambiaria.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estado de flujo de efectivo años 2017, 2018 y 2019.....	31
Tabla 2: Análisis vertical estado de flujo de efectivo años 2017, 2018 y 2019.....	32
Tabla 3: Análisis vertical estado de resultados años 2017, 2018 y 2019.....	34
Tabla 4: Análisis vertical balance general años 2017, 2018 y 2019.....	36
Tabla 5: Análisis horizontal flujo de efectivo años 2017, 2018 y 2019.....	39
Tabla 6: Análisis horizontal estado de resultado años 2017, 2018 y 2019.....	41
Tabla 7: Análisis horizontal balance general años 2017, 2018 y 2019.....	44
Tabla 8: Indicadores de liquidez: solvencia años 2017, 2018 y 2019.....	46
Tabla 9: Indicadores de liquidez: prueba ácida años 2017, 2018 y 2019.....	47
Tabla 10: Indicadores de endeudamiento de los periodos 2017, 2018 y 2019....	48
Tabla 11: Indicadores de apalancamiento años 2017, 2018 y 2019.....	49
Tabla 12: Indicador de actividad, rotación de inventarios del año 2017 al 2019...	50
Tabla 13: Indicadores de actividad, rotación activo del año 2017 al 2019.....	51
Tabla 14: Indicadores periodo promedio de pago años 2017, 2018 y 2019.....	52
Tabla 15: Indicadores periodo promedio de cobro años 2017, 2018 y 2019.....	53
Tabla 16: Variaciones en ventas año base 2019.....	55
Tabla 17: Variaciones costo año 2019.....	56
Tabla 18: Variaciones en gastos de operación año base 2019.....	57

Tabla 19: Variaciones en depreciaciones año base 2019.....	57
Tabla 20: Variaciones en gastos no deducibles año base 2019.....	58
Tabla 21: Variaciones en otros gastos e ingresos año base 2019.....	59
Tabla 22: Análisis bivariable ventas y costo de ventas año base 2019.....	59
Tabla 23: Análisis bivariable ventas y gastos de operación año base 2019.....	60
Tabla 24: Análisis bivariable costo y gastos de operación año base 2019.....	61
Tabla 25: Variaciones consideradas en cada uno de los escenarios.....	62
Tabla 26: Variaciones de gastos escenario optimista.....	64
Tabla 27: Variaciones de gastos escenario conservador.....	65
Tabla 28: Variaciones de gastos escenario pesimista	66
Tabla 29: Proyección Estado de resultados optimista	68
Tabla 30: Proyección Estado de resultados conservador	69
Tabla 31: Proyección Estado de resultados pesimista	70
Tabla 32: Proyección cuentas por cobrar escenario optimista	71
Tabla 33: Proyección de cuentas por cobrar escenario conservador	72
Tabla 34: Proyección cuentas por cobrar escenario pesimista.....	72
Tabla 35: Proyección cuentas por pagar escenario optimista	73
Tabla 36: Proyección cuentas por pagar escenario conservador	74
Tabla 37: Proyección de cuentas por pagar escenario pesimista.....	74

Tabla 38: Proyección de balance general escenario optimista.....	75
Tabla 39: Proyección de balance general escenario conservador	77
Tabla 40: Proyección de balance general escenario pesimista	79
Tabla 41: Proyección flujos de efectivo escenario optimista.....	82
Tabla 42: Proyección flujos de efectivo escenario conservador	84
Tabla 43: Proyección flujos de efectivo escenario pesimista año 2020.....	85
Tabla 44: Variaciones Flujo de Efectivo por año y escenario	86
Tabla 45: Ciclo de conversión por escenarios año 2020.....	87
Tabla 46: Ciclo de conversión por escenarios año 2021.....	88
Tabla 45: Ciclo de conversión por escenarios año 2022.....	88