

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



**MODELO DE PRESUPUESTO PARA LA PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA  
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS TIPO MINI  
SÚPERMERCADO, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**LICENCIADO ULISES GERMAIN SOLIS AILÓN**

**GUATEMALA, MARZO DE 2022**

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



**MODELO DE PRESUPUESTO PARA LA PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA  
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS TIPO MINI  
SÚPERMERCADO, UBICADA EN LA CIUDAD 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 SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**AUTOR: LIC. ULISES GERMAIN SOLIS AILÓN**

**DOCENTE: LIC. MSc. ROSA FERDINANDA SOLÍS MONROY**

**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: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal Segundo: Msc. Hayde Grajeda Medrano  
Vocal Tercero: Vacante  
Vocal Cuarto: P.A. E. Olga Daniela Letona Escobar  
Vocal Quinto: P. C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Presidente: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Secretario: MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy  
Vocal I: MSc. Armando Melgar Retolaza

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Ulises Germain Solis Ailón**, con número de CARNÉ: **201405350**.

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: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ulises Germain Solis Ailón', written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.



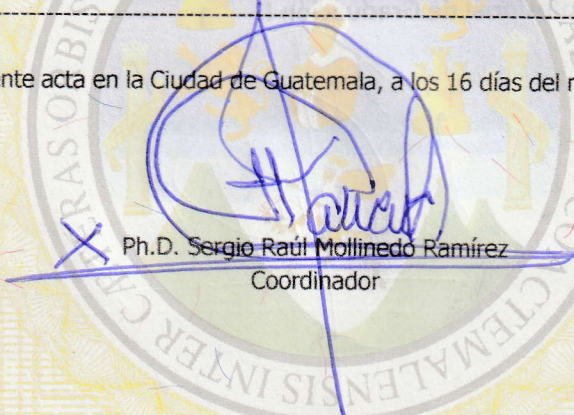


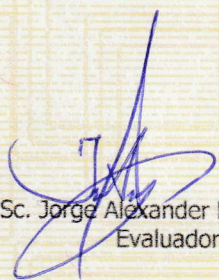
## ACTA No. MAF-JN-C-008-2022-MA-

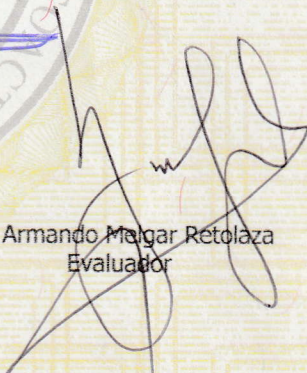
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 **16 de marzo de 2022**, a las **18:45** horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** del Licenciado **Ulises Germain Solis Ailón**, como parte de la evaluación final del **curso Trabajo Profesional de Graduación II**, se identifica con carné No. , 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 **"MODELO DE PRESUPUESTO PARA LA PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS TIPO MINI SÚPERMERCADO, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **22/30 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 16 días del mes de marzo del año dos mil veintidós.

  
Ph.D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Coordinador

  
MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy  
Evaluador

  
MSc. Armando Margar Retolaza  
Evaluador

  
Licenciado Ulises Germain Solis Ailón  
Postulante

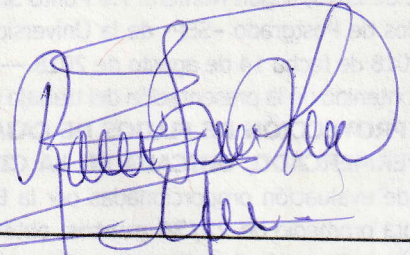


# ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el sustentante: **Ulises Germain Solís Ailón Carné**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

**Zona 63** puntos y Presentación Trabajo Profesional de Graduación II **22** puntos;

**Nota final 85 puntos. APROBADO.**



Guatemala, 20 de abril 2022.

(F) \_\_\_\_\_

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

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por la vida, la salud y el conocimiento.
- A MIS PADRES:** Por su apoyo incondicional, por ser ejemplos de vida e inspiración.
- A MI ESPOSA:** Por siempre creer en mí, por apoyarme en cada una de mis metas y brindarme su compañía en todo momento.
- A MI HIJA:** Por ser esa fuerza que siempre me ayuda a seguir adelante.
- A MIS HERMANOS:** Por su compañerismo y apoyo.
- A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO:** Por todo el conocimiento compartido y las buenas experiencias creadas.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por permitirme especializarme y adquirir conocimiento que da valor a mi profesión.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser mi casa de estudio y darme la oportunidad de ser un profesional de bien.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1 Antecedentes del sector del comercio tipo mini supermercado .....	1
1.2 Antecedentes históricos de la empresa objeto de estudio .....	2
1.3 Antecedentes del presupuesto para la proyección de flujos de caja ....	3
1.4 Antecedentes de Investigaciones Similares .....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Presupuestos .....	7
2.1.1 Presupuesto maestro .....	8
2.1.2 Presupuestos continuos o rotativos.....	9
2.1.3 Presupuestos flexibles.....	9
2.1.4 Clasificación de presupuestos .....	10
2.1.4.1 De operación o económicos .....	10
2.1.4.1.1 Presupuesto de producción. ....	10
2.1.4.1.2 Presupuesto de costo de producción.....	11
2.1.4.1.3 Presupuesto de flujo de efectivo.....	11
2.1.4.1.4 Presupuestos financieros.....	11



2.1.4.1.4.1	Presupuesto financiero de caja o tesorería .....	11
2.1.4.1.4.2	Presupuesto de erogaciones capitalizables .....	12
2.1.4.2	Presupuesto de ventas .....	12
2.1.4.3	Presupuesto de compras .....	12
2.1.4.4	Presupuesto de costo de operación.....	13
2.1.4.5	Presupuesto de caja .....	13
2.1.5	Presupuesto de efectivo .....	13
2.2	Flujo de caja .....	13
2.3	Ciclo de efectivo .....	15
2.4	Ciclo de operación.....	15
2.5	Proyección de flujos de caja.....	15
2.6	Ingresos.....	16
2.7	Egresos.....	16
2.8	Pronóstico de ventas.....	17
2.9	Método económico - administrativo.....	18
2.10	Factores de ajuste .....	18
2.11	Factores de cambio .....	18
2.12	Factores de crecimiento.....	19
2.13	Factores de influencia administrativa.....	19

<b>2.14</b>	<b>Factores económicos .....</b>	<b>19</b>
<b>2.15</b>	<b>Método del balance proyectado .....</b>	<b>20</b>
<b>2.16</b>	<b>Método del resultado proyectado .....</b>	<b>20</b>
<b>2.17</b>	<b>Análisis de cuentas por cobrar .....</b>	<b>21</b>
<b>2.18</b>	<b>Crédito y cobranza.....</b>	<b>21</b>
<b>2.19</b>	<b>Periodo de crédito .....</b>	<b>22</b>
<b>2.20</b>	<b>Políticas y procedimientos de cobranza.....</b>	<b>22</b>
<b>2.21</b>	<b>Planeación.....</b>	<b>22</b>
<b>2.22</b>	<b>Planeación Financiera .....</b>	<b>23</b>
<b>2.22.1</b>	<b>Planeación Financiera a corto plazo .....</b>	<b>23</b>
<b>2.22.2</b>	<b>Planeación Financiera a corto plazo .....</b>	<b>24</b>
<b>2.23</b>	<b>Plan financiero .....</b>	<b>24</b>
<b>2.24</b>	<b>Razones financieras .....</b>	<b>24</b>
<b>2.25</b>	<b>Razones de liquidez.....</b>	<b>25</b>
<b>2.26</b>	<b>Razón de la prueba ácida (rápida).....</b>	<b>25</b>
<b>2.27</b>	<b>Razón de liquidez .....</b>	<b>25</b>
<b>2.28</b>	<b>Razón de capital de trabajo .....</b>	<b>25</b>
<b>2.29</b>	<b>Razón de rotación de cuentas por cobrar .....</b>	<b>26</b>
<b>2.30</b>	<b>Razón de rotación de inventarios.....</b>	<b>26</b>



2.31	Razón de rotación de cuentas por pagar.....	26
2.32	Mini Supermercado.....	27
2.33	Método científico .....	27
2.34	Técnicas de investigación documental .....	28
2.35	Técnicas de investigación de campo.....	28
3.	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>29</b>
3.1	Definición del problema .....	29
3.2	Delimitación del problema .....	29
3.2.1	Unidad de análisis .....	30
3.2.2	Periodo para investigar .....	30
3.2.3	Ámbito geográfico .....	30
3.3	Objetivos .....	30
3.3.1	Objetivo general.....	30
3.3.2	Objetivos específicos .....	30
3.4	Justificación.....	31
3.5	Método científico .....	32
3.6	Técnicas de investigación aplicadas .....	33
3.6.1	Técnicas de investigación documental .....	33
3.6.2	Técnicas de investigación de campo.....	33

<b>4.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1</b>	<b>Estudio de la situación Financiera de la empresa. ....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Análisis del Estado del resultado.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análisis del Estado de situación financiera. ....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Análisis por razones financieras.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.3.1</b>	<b>Razón de liquidez corriente.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.3.2</b>	<b>Razón de prueba de ácido.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.3.3</b>	<b>Razón de liquidez inmediata. ....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.3.4</b>	<b>Razón de capital neto de trabajo. ....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.3.5</b>	<b>Razón de rotación de cuentas por cobrar.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.3.6</b>	<b>Razón de periodo promedio de cobro.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.3.7</b>	<b>Razón de cuentas por pagar. ....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.3.8</b>	<b>Razón de periodo promedio de pago. ....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.3.9</b>	<b>Razón de rotación de inventarios.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.3.10</b>	<b>Razón de periodo promedio de inventario.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Ciclo de conversión del efectivo. ....</b>	<b>60</b>
<b>4.2</b>	<b>Propuesta de modelo de presupuesto para la proyección de flujos de caja.....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Política para el presupuesto de ingresos. ....</b>	<b>62</b>



4.2.2	Política para el presupuesto de costos de ventas.....	65
4.2.3	Política para el presupuesto de gastos de administración y ventas....	66
4.2.4	Política para el presupuesto de gastos e Otros Ingresos.....	70
4.2.5	Política para la administración de cuentas por cobrar.....	72
4.2.6	Política para la administración de cuentas por pagar.....	75
4.2.7	Política para la administración de inventarios.....	77
4.3	Análisis del resultado de la implementación del modelo de presupuesto y evaluación de su incidencia en la proyección de flujos de caja.....	78
4.3.1	Estado del resultado proyectado. ....	78
4.3.1.1	Presupuesto de ventas.....	78
4.3.1.2	Presupuesto de costo de ventas. ....	83
4.3.1.3	Presupuesto de gastos de administración y ventas .....	85
4.3.1.4	Presupuesto de gastos e Otros Ingresos. ....	87
4.3.2	Estado de situación financiera proyectado.....	88
4.3.2.1	Cuentas por cobrar .....	89
4.3.2.2	Cuentas por pagar.....	90
4.3.2.3	Inventarios .....	92
4.3.3	Flujo de caja proyectado.....	95
4.3.3.1	Análisis por razones financieras .....	97

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>110</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>117</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS .....</b>	<b>120</b>



## RESUMEN

Los modelos de presupuestos son diseñados de acuerdo con las necesidades de una empresa u organización en específico, estos pueden ser aplicados a las distintas operaciones de la compañía tales como ingresos, gastos de operación, otros gastos, otros ingresos, entre otros. Los presupuestos toman una importancia muy alta en las organizaciones que planifican sus actividades y prevén riesgos asociados a su operación.

El efectivo es un elemento indispensable para que un negocio pueda considerarse en marcha, sus niveles de disponibilidad orientan a una organización hacia una operación estable y con finanzas sanas. La importancia principal de una proyección de flujos de caja radica en conocer en un periodo de tiempo los movimientos importantes de una organización en cuanto a sus entradas y sus salidas de efectivo, evaluar la capacidad de pago y la necesidad de financiamientos a futuro.

El problema de investigación que se ha detectado en la empresa analizada se refiere a la falta de modelos de presupuestos que le permitan evaluar sus distintas operaciones en un periodo de tiempo futuro, esta falta de información repercute en la proyección de flujos de caja, teniendo como efecto el desconocimiento en la administración para identificar si existe riesgo de liquidez en sus operaciones.

La presente investigación se realizó con base en la utilización del método científico, principalmente en el análisis de los estados financieros de la empresa, el cual permitió identificar el comportamiento de los rubros más importantes, así como la evaluación de tendencias en un periodo determinado de tiempo. Las técnicas de investigación documental aplicadas fueron principalmente las consultas a obras literarias enfocadas en la materia del tema, consultas electrónicas de opinión, entre otros; entrevistas con el personal administrativo, y la observación del negocio en funcionamiento.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada se presentan a continuación.

## INTRODUCCIÓN

Los modelos de presupuestos son herramientas muy útiles al momento de evaluar y proyectar la situación financiera de una institución, orienta a los usuarios a una idea general de lo que se espera obtener de las operaciones futuras, tanto en ingresos como en costos y gastos operativos; los diferentes modelos de presupuestos viene a ser de gran importancia, principalmente porque estos constituyen una guía para la organización, si las compañías tienen bien definido sus políticas relacionadas con presupuestos, les será de mucho beneficio en la proyección de sus resultados, es importante mencionar que, mientras más apegados estén sus diferentes presupuestos a la realidad, se estará más cerca de obtener los resultados esperados.

En la actualidad, es necesario e indispensable que las empresas independientemente a la actividad que se dediquen implementen diferentes modelos de presupuestos dentro de su organización, ya que, al estar compitiendo en un mercado tan globalizado, es importante que las unidades de negocio puedan apegarse a los resultados esperados dentro de la organización.

En la investigación se abordarán temas básicos con énfasis en la relación directa que tienen los distintos modelos de presupuestos en las proyecciones de flujos de caja, y su importancia en la evaluación de la solvencia y liquidez que la empresa pueda tener para hacer frente a sus operaciones dentro de un determinado periodo de tiempo, su enfoque es aplicada a una empresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad y otros abarrotes e insumos, por lo anterior surge la necesidad de implementar y mejorar los modelos de presupuestos, para que estos permitan construir la herramienta del flujo de caja y así poder proyectar el comportamiento de su efectivo.

La justificación de la presente investigación radica en la importancia del diseño de presupuestos que permitan a la empresa objeto de estudio el análisis y la proyección del flujo de caja; asimismo, utilizar de forma correcta estas herramientas, con el fin de analizar el comportamiento de su liquidez, solvencia y capital de trabajo.

El objetivo general de la investigación se plantea de la siguiente forma: diseñar un modelo de presupuesto y analizar su incidencia para la proyección de flujos de caja de una empresa dedicada a la venta de productos tipo mini supermercado, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para la investigación, fueron los siguientes: analizar la situación financiera de la empresa de los periodos 2019 y 2020, prestando mayor atención a los rubros que tienen un impacto directo en la generación de efectivo. Diseñar un modelo de presupuesto a través de políticas y procedimientos orientados a las operaciones de la empresa, que se utilice de base para proyectar flujos de caja en el periodo 2021. Y, por último, evaluar la incidencia de los presupuestos en la proyección de flujos de caja, por medio del análisis de los estados financieros proyectados, a través de razones financieras y el ciclo de conversión del efectivo.

El presente informe de trabajo profesional de graduación consta de los siguientes capítulos: El capítulo uno, antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo dos, marco teórico, contiene la exposición y análisis de los enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; el capítulo tres, metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

El capítulo cuatro contiene el análisis de la información financiera de los periodos comentados, la propuesta de modelos para la elaboración de presupuestos, la



aplicación de las políticas de presupuestos y el análisis de su impacto en las proyecciones de flujos de caja.

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

## 1. ANTECEDENTES

Los antecedentes de la investigación del modelo de presupuesto para la proyección de flujos de caja de una empresa dedicada a la venta de productos tipo mini supermercado, constituyen el origen del trabajo de investigación.

### 1.1 Antecedentes del sector del comercio tipo mini supermercado

Ruiz (1977) citado en Centeno (2004) comenta que antiguamente, los comestibles, frutas y verduras eran vendidos en mercados y comercios pequeños. Además, indicó que de acuerdo con la preferencia de los consumidores fueron creados los supermercados, ya que lograban satisfacer las necesidades de los compradores, a quienes les gustaba encontrar en un solo lugar una variedad de líneas de productos. De esta forma se podía brindar ventajas a los consumidores tales como ahorro de tiempo, reducción de los precios, garantía de obtener productos de buena calidad, facilidad de estacionamiento, horarios accesibles, servicios a domicilio, empaque y servicio hasta el vehículo; El primer supermercado que se estableció en el continente americano, fue llamado King Cullen, en la ciudad de Nueva York, en Estados Unidos, posteriormente surge Big Bear, en New Jersey en 1937. Debido a la rápida adaptación se crearon nuevas cadenas, como "A&P", "Woolwhorths" y "Montgomery" (p.3).

Martinez (2003) citado en Centeno (2004) establece que los supermercados ofrecían productos alimenticios y abarrotes en general. A partir de 1960 se dio un mayor énfasis a la comodidad de los compradores y se fue adoptando el nuevo concepto de vender lo necesario para el hogar en un solo punto de venta. Como resultado, se establecieron secciones o departamentos complementarios: productos no comestibles, panadería y productos medicinales. El cambio constante en los gustos y necesidades del cliente llevó al supermercado a la creación de departamentos totalmente nuevos y novedosos, por ejemplo, electrónicos entretenimiento y plantas ornamentales. El mismo autor continúa exponiendo que

en Centroamérica los supermercados nacieron en Guatemala, con la cadena de Supermercados La Torre y Super Tiendas Paiz (p.3).

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

La empresa comercial dedicada a la venta de productos tipo mini supermercado, constituida en el año dos mil cinco (2,005) en la ciudad de Guatemala, según primer testimonio de la escritura pública No. 1, la cual contiene la constitución de la sociedad; la empresa tiene como objeto la compra, venta, tráfico mercantil, distribución y comercialización en general de toda clase de bienes, productos, artículos, y/o mercaderías, la importación y exportación de los mismos; la fabricación, producción, transformación, procesamiento, manufactura e industrialización de toda clase de bienes, productos, artículos, y/o mercaderías; compra, venta, permuta, arrendamiento, negociación de bienes muebles e inmuebles, entre otras actividades; la sociedad tiene su domicilio en el Departamento de Guatemala.

Actualmente la sociedad cuenta con una central ubicada en la Avenida Petapa y una sucursal ubicada en la calzada Atanasio Tzul, ambas están a disposición de los colaboradores de un grupo de empresas; el principales beneficios que dispone la empresa para sus clientes es el crédito a empleados corporativos por medio de modalidad de pago “descuento de empleados”, el cual consiste en descuentos en planilla en las empresas, y que luego estos consumos son cancelados a la empresa, es decir, el crédito es manejado a 30 días; su enfoque ha sido la distribución de productos de hogar, y ha demostrado un constante crecimiento en los últimos años, se abastece por distintos proveedores, con los cuales se tiene una política de crédito en su mayoría de treinta días (30), su modalidad para el pago a sus proveedores, es por medio de contraseñas de pago.

### **1.3 Antecedentes del presupuesto para la proyección de flujos de caja**

Araujo (2012) citado en Santiago (2018) comenta sobre la etimología de la palabra presupuesto indicando que “la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas; pre que significa, antes de; y supuesto que es hecho, formado. Por lo tanto, presupuesto significa antes de lo hecho” (p.10).

El presupuesto fue en su origen un documento preparado por el gobierno cuya finalidad era la de establecer con anticipación los ingresos y gastos del próximo año fiscal, teniendo siempre en mente la idea de control de gastos considerada básica para el buen funcionamiento de las finanzas públicas. (Rivadeneira, s.f., p.8).

Por su parte, Burbano (2011) citado en Santiago (2018) indica que el origen del presupuesto se remonta hacia finales del siglo XVIII, momento en el que, dentro del sector público, en el Parlamento Británico, se presentaban los informes de gastos gubernamentales para su ejecución y posterior control (p.9).

Después de la Primera Guerra Mundial los hombres de negocios consideraron ventajoso el uso de presupuestos con el fin de controlar los gastos en las empresas. Es así como se inicia el empleo de esta herramienta de planeación al servicio de la dirección de negocios, evolucionando con el tiempo hasta convertirse en un método sistemático y formal para llevar a cabo las funciones administrativas de planificación, coordinación y control (Rivadeneira, s.f., p.8).

En el contexto de la planificación financiera, el presupuesto de efectivo estima los recibos (flujos de entrada) y pagos (flujos de salida) de efectivo durante un periodo de tiempo. El presupuesto de efectivo está integrado con los diversos presupuestos de operación. Además, el presupuesto de inversiones de capital, los dividendos y los planes de financiamiento de deuda a largo plazo o de capital de la empresa afectan el presupuesto de efectivo (Warren, Reeve & Duchac, 2010, p.244).



Desde hace mucho tiempo, el hombre ha tenido la necesidad de planear su quehacer futuro y con él, el presupuesto pues dentro de la planeación se involucran recursos de diversa índole, específicamente, monetarios. A medida que fueron evolucionando el comercio y la organización, la función de planeación se fue formalizando al igual que la del presupuesto. El primer presupuesto estructurado y aplicado surge en el siglo XVIII en Inglaterra, con un fundamento gubernamental; desde entonces es aplicado por los gobiernos como medida de control. En las empresas, el presupuesto adquirió importancia estratégica después de la crisis de 1929; en la segunda Guerra Mundial adoptó la filosofía y técnicas de la planeación, dando como resultado el presupuesto por programa y actividades implementando por el Departamento de la Marina de Estados Unidos en 1948. Durante el proceso por el cual Estados Unidos se convirtió en potencia mundial (en la década de 1950), los negocios vuelven a cambiar y derivado de esto, las nuevas tendencias dieron origen al enfoque de administración y contabilidad basado en objetivos, con el consecuente presupuesto por áreas o niveles de responsabilidad. En el transcurso de la década de 1960, se desarrolló el presupuesto base cero como un intento de adaptar el método científico a la planeación y al control; se aplicó primeramente en la compañía Texas Instruments. Posteriormente, en la década de 1980, empresas japonesas específicamente Toyota Incorporated, reformaron la teoría administrativa y de costos, dando como resultado los presupuestos Kaizen o con base en la calidad (Padilla, 2003, p.114).

En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema “base cero” con el cual se ha tratado de fijar una serie de “paquetes de decisión” para elegir el más razonable, y eliminar así la improvisación y los desembolsos innecesarios, a este respecto se dice que en 1970 Peter Pyhr, en la Texas Instruments, perfeccionó el sistema “base cero”, y después lo aplicó con algún éxito como gobernador del estado de Georgia

al posteriormente presidente de Estados Unidos, Jimmy Carter (Burbano, 2011, p.11).

#### **1.4 Antecedentes de Investigaciones Similares**

El tema de investigación tiene relación con trabajos elaborados por otros profesionales, dentro de ellos se pueden mencionar los siguientes:

La Administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, como herramienta del control financiero, por Alvarado (2006), La administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. Esta se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez, siendo el administrador financiero el responsable de velar porque el uso de los recursos sea más racional, utilizando para ello el presupuesto y el flujo de efectivo para lograr alcanzar el balance equilibrado de ingresos y gastos para un período determinado. Los resultados del uso del presupuesto de flujo de fondos proyectado son evidentes, en cuanto a que pueden ser medibles o cuantificables con un margen de error muy reducido, como se puede observar en el caso práctico desarrollado.

Valor de una empresa comercial por medio del método de flujos de caja libres descontados, por Ríos (2009), en su investigación el concluye sobre el tema de la forma siguiente: Para determinar el valor una empresa comercial que continuará con sus operaciones de comercialización, el método de flujos de caja libres descontados llena las expectativas de la dinámica en que se desarrollan las empresas en la actualidad, debido a que este método contempla la rentabilidad futura y su actualización, para conocer su ponderación actual. La aplicación del método denominado Flujos de Caja Libres Descontados, está integrado por características propias de la empresa, y por variables que la afectan como el tiempo

y el valor. Este método valora en forma dinámica, donde el capital circulante y las inversiones netas son factores determinantes para su establecimiento.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico abarca la explicación y análisis de las teorías y de los conceptos que apoyan a la investigación relacionada con modelo de presupuesto para la proyección de flujos de caja para una empresa dedicada a la venta de artículos tipo mini supermercado ubicada en la ciudad de Guatemala.

### 2.1 Presupuestos

Un presupuesto es una herramienta que ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control; Expresión cuantitativa de un plan de acción que ayuda a coordinar e implementar el plan; Los presupuestos también ayudan a coordinar e implementar los planes. Son los instrumentos principales para mantener la disciplina en la planeación administrativa. Sin los presupuestos la planeación podría no ser el centro de atención que generalmente es (Horngren, Sundem & Stratton, 2006, p.296).

Un presupuesto es a) la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado y b) una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan. Un presupuesto incluye, por lo general, los aspectos tanto financieros como no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un periodo próximo. Un presupuesto financiero cuantifica las expectativas de la administración en relación con los ingresos, los flujos de efectivo y la posición financiera. Del mismo modo que los estados financieros se preparan para periodos anteriores, los estados financieros también se pueden elaborar para periodos futuros —por ejemplo, un estado de resultados, un estado de flujos de efectivo y un balance general presupuestados (Horngre, Datar & Rajan, 2012, p.184).



### **2.1.1 Presupuesto maestro**

El presupuesto maestro es un análisis exhaustivo del primer año del plan a largo plazo; resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una organización (ventas, producción, distribución y finanzas). También califica los objetivos de ventas, las actividades causantes de costos, las compras, la producción, el ingreso neto, la posición de efectivo y cualquier otro objetivo que la administración especifique. El presupuesto maestro expresa los montos en la forma de estados financieros pronosticados y de programaciones (o cédulas) operativas de apoyo (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006, p.299).

Estas programaciones proporcionan la información que es demasiado detallada para aparecer en los estados financieros reales. Entonces, el presupuesto maestro es un plan de negocios periódico que incluye un conjunto coordinado de programaciones operativas detalladas y de estados financieros; incluye pronósticos de ventas, de gastos, de recibos y desembolsos de efectivo y hojas de balance. Los presupuestos maestros (también llamados estados financieros proforma, otro término para los estados financieros estimados) podría consistir en 12 presupuestos mensuales para el año o tal vez en presupuestos mensuales sólo del primer trimestre y en presupuestos trimestrales para el resto del año. En el proceso de preparación del presupuesto maestro, los administradores toman decisiones muy importantes sobre la mejor manera de desplegar los recursos de la organización (Horngren et al., 2006, p.299).

Rivadeneira (s.f.) indica que el presupuesto maestro está constituido por los presupuestos señalados y refleja el impacto esperado sobre la utilidad, la situación financiera y el flujo de caja de las decisiones operativas y financieras de los administradores de una empresa (p.23).

### **2.1.2 Presupuestos continuos o rotativos**

Los presupuestos continuos o rotativos son una forma muy común de presupuestos maestros que simplemente agregan un mes en el futuro al mismo tiempo que eliminan el mes que acaba de terminar. De esta forma, la elaboración del presupuesto se vuelve un proceso continuo y no uno periódico. Los presupuestos continuos fuerzan a los administradores a pensar siempre en los próximos 12 meses, no sólo en los meses restantes de un ciclo presupuestal fijo. Conforme agregan un decimosegundo mes a un presupuesto continuo, los administradores también tienen la posibilidad de actualizar los otros 11 meses. Entonces pueden comparar los resultados mensuales reales con el plan original y con el plan revisado más recientemente (Horngren et al., 2006, p.299)

### **2.1.3 Presupuestos flexibles**

El presupuesto flexible de gastos se conoce también como presupuesto variable, presupuesto de escala móvil, presupuesto de control de gastos y presupuesto por fórmulas. El concepto de presupuesto flexible se aplica exclusivamente a los gastos. Es algo completamente diferente al plan de utilidades, pero se usa para complementarlo. Muchas compañías no emplean procedimientos de presupuestos flexibles. En cambio, otras integran la planificación de utilidades y los procedimientos del presupuesto flexible. (Welsch et al., 2005, pp.60-61)

Los presupuestos flexibles suministran información realista acerca de los gastos que permite calcular las cifras presupuestales para distintos volúmenes de producción o tasas de actividad en cada área de responsabilidad. Para hacer estos cálculos, el presupuesto flexible se vale de una fórmula para cada gasto en cada centro de responsabilidad. La fórmula ofrece la relación de cada gasto con la producción (volumen de trabajo) en el área de que se trate. Cada fórmula comprende un factor

constante del gasto y una tasa variable para el mismo gasto. (Welsch et al., 2005, pp.60-61).

#### **2.1.4 Clasificación de presupuestos**

Fagilde (2009) clasifica según el campo de aplicación en la empresa los presupuestos de la siguiente manera:

##### **2.1.4.1 De operación o económicos**

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas.

Rivadeneira (s.f.) define el presupuesto de operación como aquel que incluye la planeación de las actividades de la empresa para un periodo de tiempo que, en la mayoría de los casos, cubre un año (p.23).

Entre estos presupuestos se pueden destacar:

##### **2.1.4.1.1 Presupuesto de producción.**

Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

Por su parte Welsch (2005) indica que el presupuesto de producción muestra la producción planificada de cada producto manufacturado; por lo tanto, éste constituye la base para planificar los costos de los gastos indirectos de fabricación (p.97).

#### **2.1.4.1.2 Presupuesto de costo de producción**

Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados (Fagilde, 2009, p.17).

#### **2.1.4.1.3 Presupuesto de flujo de efectivo**

Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

Welsch (2005) indica que el presupuesto de flujo de efectivo presenta las fuentes (u orígenes) y los usos (o aplicaciones) planificados para el efectivo durante el año presupuestado (p.105).

#### **2.1.4.1.4 Presupuestos financieros**

Fagilde (2009) indica que en estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables (p.17).

##### **2.1.4.1.4.1 Presupuesto financiero de caja o tesorería**

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en la caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente (Fagilde, 2009, p.18).

#### **2.1.4.1.4.2 Presupuesto de erogaciones capitalizables**

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo (Fagilde, 2009, p.18).

#### **2.1.4.2 Presupuesto de ventas**

Es la planificación, en términos físicos y financieros de la cantidad de productos que se espera vender en el ejercicio presupuestal (generalmente un año), así como la determinación de precio al que se van a ofrecer y sus modificaciones. Es en este presupuesto donde se calcula el ingreso principal de la entidad (Viaña, s.f., p.63).

El presupuesto de ventas comienza estimando la cantidad de estas. Como punto de partida, a menudo se utiliza la información de las ventas del año anterior. Entonces, esta información de las ventas se revisa en elementos tales como los siguientes: órdenes de venta atrasadas sin llenar del periodo anterior, publicidad y promoción presupuestadas, capacidad de producción, cambios en la fijación de precios proyectados, hallazgos en los estudios de investigación de mercado, condiciones esperadas de la industria y económicas en general (Warren, et al., 2010, p.236).

#### **2.1.4.3 Presupuesto de compras**

Los volúmenes de producción proyectados y la especificación del producto permiten presupuestar la cantidad de materiales que se van a emplear, así como su costo. El requerimiento total de materiales lo realiza el departamento productivo al departamento de compras, y estos dos son los departamentos responsables de elaborar conjuntamente el presupuesto de compras (Viaña, s.f., p.63).

Este presupuesto especifica las cantidades requeridas de cada material y parte y las fechas aproximadas en que se necesitan; por lo tanto, debe desarrollarse un

plan de compras. El presupuesto de compras de materiales y partes especifica las cantidades que habrán de comprarse de estos insumos, el costo estimado y las fechas requeridas de entrega (Welsch et al., 2005, p.177).

#### **2.1.4.4 Presupuesto de costo de operación**

Las unidades vendidas generan también costos de distribución y de administración, con base en dichas unidades, y atendiendo a los conceptos financieros de estos costos, se realiza el presupuesto de costos de operación. Para su elaboración se puede emplear el sistema de costos ABC (Viaña, s.f., p.63).

#### **2.1.4.5 Presupuesto de caja**

Es aquel que se calcula atendiendo a las entradas y salidas de efectivo, en otras palabras, tienen que ver con el flujo de efectivo proyectado y es consecuencia de toda la actividad presupuestal en conjunto. Se elabora atendiendo a las políticas para el manejo de dinero establecidas en la entidad (Viaña, s.f., p.63).

#### **2.1.5 Presupuesto de efectivo**

El presupuesto de efectivo se podría definir como un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes (Horngren et al., 2012, p.264).

### **2.2 Flujo de caja**

Noriega, (2003), comenta que el informe del flujo de caja detalla las entradas y salidas de efectivo de una institución durante un periodo determinado. Indica de dónde viene el efectivo y cómo se gastó. El estado de flujo de caja también explica las causas de los cambios del saldo de efectivo.

El propósito del estado de flujo de caja es:

- Presentar todas las entradas y salidas de efectivo para un período determinado (normalmente mensual);
- Servir como una herramienta para calcular el flujo de efectivo en el futuro;
- Revelar el impacto de decisiones gerenciales;
- Determinar la capacidad de pagar dividendos y/o intereses en aportaciones y el interés y capital en los préstamos por pagar;
- Descubrir la relación de ganancias conforme ocurren cambios en el saldo de efectivo. (p.295)

El Flujo de Caja puede ser definido como la proyección de los flujos de una empresa en un período determinado, con la finalidad de determinar las necesidades o los excesos de liquidez que tendrá en el futuro. Debe considerarse que el elaborar un Flujo de Caja, no es un simple ejercicio matemático, sino que representa una responsabilidad, pues deben seguirse ciertos procedimientos, que ayuden a tener una información confiable (Effio, s.f., p.3).

El Flujo de Caja, Presupuesto de Caja o Cash Flow, es una proyección de los flujos de una empresa en un período determinado. En otras palabras, es el dinero en efectivo que genera la empresa a través de su actividad ordinaria o mejor dicho es un instrumento contable que mejor refleja el flujo de recursos líquidos que se generan internamente en la empresa (Effio, s.f., p.3).



### **2.3 Ciclo de efectivo**

El tiempo desde el desembolso real de efectivo para compras hasta el cobro de las cuentas por cobrar que resultan de la venta de bienes y servicios; también se llama ciclo de conversión en efectivo (Van, Wachowicz, 2010, p.146).

### **2.4 Ciclo de operación**

Tiempo que transcurre desde el compromiso de efectivo para compras hasta el cobro de las cuentas por cobrar que resultan de la venta de bienes y servicios (Van, Wachowicz, 2010, p.146).

### **2.5 Proyección de flujos de caja**

Noriega, (2003) indica que los informes de las proyecciones de flujo de caja dan cuenta de las entradas y salidas de efectivo esperadas en una institución durante un periodo futuro. Indican en dónde se originará el efectivo y cómo habrá de utilizarse.

- Los informes de las proyecciones de flujo de caja se utilizan para determinar:
- Si habrá liquidez suficiente para cubrir los costos financieros, gastos de personal, gastos de mercadeo, gastos legales, gastos administrativos, desembolsos de nuevos préstamos, retiros de ahorros, aportaciones de acciones, préstamos por pagar y acreedores;
- Las decisiones administrativas futuras relevantes a la movilización del ahorro;
- La necesidad de financiamiento externo.

## 2.6 Ingresos

El rubro Ingresos del Flujo de Caja, contiene las proyecciones de efectivo que ingresarán a la empresa fruto de sus actividades ordinarias, así como de aquellas extraordinarias. Entre estas tenemos.

- El ingreso obtenido por las ventas al contado
- Las cobranzas realizadas por las ventas al crédito
- Los ingresos efectivamente obtenidos por la venta de activos fijos, o por actividades distintas al objetivo social de la empresa

Es importante mencionar que la proyección de los ingresos se basa normalmente en el Presupuesto de Ventas. (Effio, s.f., p. 4)

## 2.7 Egresos

Effio (s.f.) comenta que el rubro Egresos del Presupuesto de Caja o Flujo de Caja, contiene las proyecciones de efectivo que saldrán de la empresa fruto de sus actividades. Entre éstas tenemos:

- Las salidas de dinero por las compras al contado
- Los pagos por las compras al crédito
- Los pagos por los gastos administrativos y de ventas
- Los pagos al personal de la empresa
- Los pagos de los tributos.

La proyección de los egresos se basa normalmente en el Presupuesto de Compras, Presupuesto de Gastos, la política de créditos por parte de los proveedores, entre otros elementos. (p. 4)

## **2.8 Pronóstico de ventas**

La clave de la exactitud de la mayoría de los presupuestos de efectivo es el pronóstico de ventas. Este pronóstico se puede basar en un análisis interno, uno externo o en ambos. Con un enfoque interno, se pide a los representantes de ventas que proyecten las ventas para el periodo por venir. Los gerentes de ventas de productos revisan estas estimaciones y las consolidan en estimaciones de ventas por líneas de productos. Las estimaciones para las diferentes líneas de productos se combinan después en una estimación global de ventas para la empresa. El problema básico con un enfoque interno es que tal vez tenga una perspectiva muy reducida. Con frecuencia se pasan por alto las tendencias significativas en la economía y en la industria (Van, Wachowicz, 2010, p.180).

Por esta razón, muchas compañías usan también un análisis externo. Con un enfoque externo, los analistas económicos elaboran pronósticos de la economía y de las ventas de la industria para varios años en el futuro. Utilizan un análisis de regresión para estimar la asociación entre las ventas de la industria y la economía general. Después de estas predicciones básicas de las condiciones del negocio y las ventas de la industria, el siguiente paso es estimar la participación de mercado de los productos individuales, los precios que es probable que prevalezcan y la recepción esperada de nuevos productos. Estas estimaciones suelen hacerse en conjunto con los gerentes de marketing, aun cuando la responsabilidad última debe recaer en el departamento de pronósticos económicos. Con esta información es posible elaborar un pronóstico externo de ventas (Van, Wachowicz, 2010, p.180).

## **2.9 Método económico - administrativo**

Método de tipo económico - administrativo que permite establecer el presupuesto de ventas de un año con base en las cifras del período contable anterior (Castiblanco, 2014, p.206).

Según este método, las ventas están definidas por información relacionadas con los factores de cambios de las ventas (Fagilde, 2009, p.43).

### **2.10 Factores de ajuste**

Se refieren aquellos factores por causas fortuitas accidentales que influyen en la predeterminación de las ventas estos pueden ser de efecto perjudicial o de efecto saludable. (Fagilde, 2009, p.21)

Los factores de ajuste son aquellos determinados por causas fortuitas o accidentales que afectaron el aumento o el decremento de las ventas del período contable anterior. Entre ellas se pueden destacar: incendios, huelgas, paros, productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de ventas, situaciones o relaciones políticas, etc. (Castiblanco, 2014, p.207).

### **2.11 Factores de cambio**

Se refieren aquellas modificaciones que van a efectuarse y que, desde luego, influirán en las ventas tales como: Cambio de material, Cambio de productos, De presentación, Rediseños, Cambio de producción, Adaptación de programa de producción, Mejoras de situaciones de la empresa, Cambio de mercados, Cambios en los métodos de venta, Mejores precios, Servicios, Publicidad, Aplicación de mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a comisiones y compensaciones. (Fagilde, 2009, p.21)

Los factores de cambio se refieren a posibles modificaciones que van a efectuarse y que afectarán las ventas, entre ellos se destacan: remplazo de materiales, nuevos diseños o presentación, mejoramiento en las instalaciones de la empresa, nueva maquinaria, variación de los métodos de ventas, cambios en la forma de remunerar al personal de ventas, etc. (Castiblanco, 2014, p.207).

### **2.12 Factores de crecimiento**

Los factores de corrientes de crecimiento se refieren al potencial inductivo (favorable o desfavorable) del sector comercial o industrial al cual pertenece la empresa, o a la dinámica proveniente del buen nombre o crédito mercantil que impulsa hacia adelante la organización y, por tanto, a sus ventas. (Castiblanco, 2014, p.207).

### **2.13 Factores de influencia administrativa**

Es de carácter interno de la entidad económica refiriéndose a las decisiones que deben tomar los directivos de esta, después de considerar los factores específicos de ventas y los factores específicos generales que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas dichas decisiones pueden optar por cambiar la naturaleza o tipo de producto, estudiar, nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc. (Fagilde, 2009, p.22).

### **2.14 Factores económicos**

Las fuerzas económicas generales (E) representan una serie de factores externos derivados de la economía nacional que influyen sobre las ventas; entre ellos se destacan la inflación, la devaluación, el PIB, tasas de interés, ingreso per cápita, establecimiento de nuevas empresas, compra y venta de valores en bolsa, etc. En general, es un estimado de realización establecido por economistas. (Castiblanco, 2014, p.207).

### **2.15 Método del balance proyectado**

Ramirez (2012) indica que el método de balance proyectado consiste en elaborar un estado de flujo de efectivo a través de la comparación entre un balance general del año actual y otro pronosticado para el periodo siguiente. La técnica es muy variada y cambia en cada circunstancia. Sin embargo, se puede elaborar de la siguiente manera:

- Determinar la utilidad o pérdida para el periodo siguiente mediante la preparación de un estado de pérdidas y ganancias presupuestado.
- Estimar mediante rotaciones las cifras de las partidas que componen el capital de trabajo. Estimar las cantidades de activos fijos con base en las cifras actuales y los nuevos proyectos de inversiones. Asimismo, considerar el aumento de las depreciaciones acumuladas debido al transcurso del periodo.
- Ajustar también las cuentas de pasivo y capital, de acuerdo con préstamos concertados o nuevas emisiones de capital, o bien por pagos que se deben efectuar durante este periodo.
- Presentar un balance general con los datos obtenidos. Este balance, por supuesto, no dará el mismo resultado. (pp.273,274)

### **2.16 Método del resultado proyectado**

Este método consiste en tomar el estado de resultados estimado para el próximo periodo y agregar o disminuir a la utilidad las partidas que afecten el estado de efectivo y que no estén incluidas como ventas o gastos. (Ramirez, 2008, p.276)

Las partidas incluidas en el estado de resultados y que no implican movimiento de efectivo son las depreciaciones y amortizaciones. Las partidas que no están

incluidas en el estado de resultados y que afectan el estado de efectivo son principalmente las inversiones en activo fijo o en capital en trabajo, los dividendos por pagar, los préstamos que se espera obtener, las aportaciones de capital, etcétera. (Ramirez, 2008, p.276)

### **2.17 Análisis de cuentas por cobrar**

La capacidad de una empresa para llevar a cabo la cobranza de sus cuentas por cobrar se llama análisis de cuentas por cobrar e incluye el cálculo y análisis de:

- Rotación de cuentas por cobrar
- Número de días de ventas por cobrar

Tan pronto como sea posible, la cobranza de las cuentas por cobrar mejora la solvencia de una empresa. Además, el efectivo recuperado a partir de lo por cobrar puede utilizarse para mejorar o ampliar las operaciones. Asimismo, la cobranza rápida de lo por cobrar reduce el riesgo de tener cuentas incobrables. (Warren, Reeve & Duchac, 2010, p.593)

### **2.18 Crédito y cobranza**

El otorgamiento de créditos por parte de las empresas se establece de acuerdo con el mercado económico en el que se desarrollan las operaciones de venta, al tipo de persona, y a las características de los productos; lo que se pretende es obtener los mayores rendimientos con relación a la inversión. Por otra parte, las políticas de crédito son las normas establecidas que deben seguir las empresas para conocer si deben o no asignarle a un cliente un monto de crédito. (Robles, 2012, p.117)



### **2.19 Periodo de crédito**

Tiempo total durante el cual se extiende el crédito a un cliente para que pague una factura. Los términos de crédito especifican el tiempo durante el cual se extiende el crédito a un cliente y el descuento, si lo hay, por pronto pago. Por ejemplo, los términos de crédito de una empresa pueden expresarse como “2/10, neto 30”. El término “2/10” significa que se otorga un 2% de descuento si se paga dentro de los 10 días siguientes a la fecha de facturación. El término “neto 30” implica que, si no se aprovecha el descuento, el pago total se debe realizar 30 días después de la facturación. Así, el periodo de crédito es de 30 días. (Van, Wachowicz, 2010, p.253)

### **2.20 Políticas y procedimientos de cobranza**

La compañía determina su política completa de cobranza mediante la combinación de los procedimientos de cobro que emprende. Estos procedimientos incluyen envío de cartas y faxes, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal. Una de las variables principales de la política es la cantidad de dinero gastado en los procedimientos de cobranza. Dentro de un intervalo, para una cantidad relativa mayor de gasto, menor será la proporción de pérdidas por deudas incobrables y más corto el periodo promedio de cobro, cuando los demás factores permanecen iguales. (Van, Wachowicz, 2010, p.255)

### **2.21 Planeación**

L. Ackoff (1997) citado por Torres Hernández, menciona que la planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.

Godet (1995) citado en Gutierrez (2008) define la planeación como el proceso de llevar la situación presente real a una situación futura deseada, pero posible, que se fija como objetivo. (p.4)

## **2.22 Planeación Financiera**

La planeación financiera constituye un proceso de análisis de inversiones, financiamiento, ingresos, gastos, utilidades y flujos de efectivo futuros de una empresa. Crea un croquis para el futuro de la empresa. (Puente, Viñán & Aguilar, 2017, p.1)

Roman (2012) citado por Puente, Viñán, Aguilar, (2017, p.1), menciona que la planeación financiera es la parte de la administración financiera 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 es la herramienta que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de una compañía pública, privada, social o mixta y que sirve de base para la toma de decisiones acertadas.

### **2.22.1 Planeación Financiera a corto plazo**

La planeación financiera a corto plazo se encarga directamente de los activos y pasivos menores a un año. Tanto activos como pasivos a corto plazo representan el fondo de maniobra (CNT). El presupuesto anual es la herramienta más importante para la planeación a corto plazo, en la cual se debe considerar: Presupuesto de Ingresos, presupuesto de egresos, presupuesto de ventas, presupuestos de otros ingresos, presupuesto de efectivo, presupuesto financiero. (Puente et al., 2017, p.2)

### **2.22.2 Planeación Financiera a corto plazo**

La planificación financiera a largo plazo define el marco de desarrollo de la empresa en función del ritmo de crecimiento del activo, de las modalidades de financiamiento (interno y externo), y condiciones de equilibrio financiero. Este tipo de planeación involucra dos partes. La primera el análisis de la situación mundial y la segunda basada en la elaboración de un programa detallado que facilite la obtención de información y resultados a largo plazo. (Puente et al., 2017, p.3)

La ejecución de este proceso necesita la práctica de las políticas, así como controlar su ejecución, las mismas que serán las tareas de la planeación financiera a corto plazo. Los objetivos de la empresa mediante la planeación financiera a largo plazo son: Proporcionar una imagen de lo que será la empresa, mantener un curso sostenido de acción, tomar de decisiones, evaluar el factor humano clave, facilitar el financiamiento futuro, evaluar el futuro de la empresa. (Puente et al., 2017, p.3)

### **2.23 Plan financiero**

El plan financiero cuantifica los resultados financieros de implantar los objetivos, las estrategias planificadas, los planes y las políticas de la alta administración. El plan financiero representa, así, una traducción, a términos financieros, de los objetivos, las metas y las estrategias para periodos específicos de tiempo. (Welsch, Hilton, Gordon, 2005, p.52)

### **2.24 Razones financieras**

Este método consiste en analizar a los dos estados financieros, es decir, al balance general y al estado de resultados, mediante la combinación entre las partidas de un estado financiero o de ambos. (Robles, 2012, p.33)

### **2.25 Razones de liquidez**

Los indicadores de liquidez, denominados como de solvencia a corto plazo, miden la capacidad de cumplir con las obligaciones menores a un año, la liquidez se mide por el grado en el cual se puedan cumplir las obligaciones con activos líquidos, por lo que estas razones se centran en los activos y pasivos circulantes o corrientes. (Puente et al., 2017, p.22)

### **2.26 Razón de la prueba ácida (rápida)**

Los activos corrientes menos los inventarios divididos entre los pasivos corrientes. Indica la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos corrientes con sus activos de mayor liquidez. (Van, Wachowicz, 2010, p.139)

$$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

### **2.27 Razón de liquidez**

Esta razón enfatiza la relación entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo. Por cada peso que la compañía debe en el corto plazo, se tienen “x” pesos o centavos en el activo circulante para enfrentar el mencionado endeudamiento. Cuando el resultado es superior a la unidad se dice que se cuenta con liquidez. (Morales, Padilla, s.f., p.78)

$$\frac{\text{Activos circulante}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

### **2.28 Razón de capital de trabajo**

El capital neto de trabajo también denominado fondo de maniobra, es la diferencia entre el activo y el pasivo circulantes. El capital de trabajo debe ser positivo, ya que en el caso de ser negativo significaría que el activo circulante es menor que el pasivo

corriente o circulante, indicando falta de solvencia para cubrir las obligaciones en el corto plazo. (Puente et al., 2017, p.23)

$$\text{Activos circulante} - \text{Pasivo circulante} = \text{Capital de trabajo}$$

### **2.29 Razón de rotación de cuentas por cobrar**

La razón del periodo promedio de cobranza o la razón de rotación de las cuentas por cobrar indica la lentitud de estas cuentas. Cualquiera de las dos razones debe ser analizada en relación con los términos de facturación dados en las ventas. (Cruz, 2010, p.6)

$$\frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{cuentas por cobrar}}$$

### **2.30 Razón de rotación de inventarios**

Para ayudar a determinar qué tan efectiva es la empresa al administrar el inventario (y también para obtener una indicación de la liquidez del inventario), calculamos la razón de rotación de inventario. La razón de rotación de inventario nos dice cuántas veces el inventario se convierte en cuentas por cobrar a través de las ventas durante el año. Esta razón, como las otras, debe juzgarse en relación con las razones del pasado y el futuro esperado de la empresa y en relación con las razones de empresas similares, o el promedio de la industria o ambos. (Van, Wachowicz, 2010, p.145)

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

### **2.31 Razón de rotación de cuentas por pagar**

Donde las cuentas por pagar son el saldo promedio pendiente para el año y el denominador son las compras externas durante el año. Cuando no se dispone de

información sobre las compras, en ocasiones se puede utilizar el costo de ventas como denominador. El periodo promedio de pago de las cuentas resulta valioso para determinar la probabilidad de que un solicitante de crédito pueda pagar a tiempo. (Cruz, 2010, p.6)

$$\frac{\textit{compras anuales al crédito}}{\textit{cuentas por pagar}}$$

### **2.32 Mini Supermercado**

Dentro del trabajo realizado por Sam (2008) define Minis Supermercado como un establecimiento comercial en el cual se satisfacen las necesidades de conveniencia de los clientes potenciales de cierta área mediante un servicio rápido, con un horario amplio, en un ambiente limpio, con variedad de productos, brindando un excelente servicio al cliente, tal es el caso de los pedidos a domicilio, el precio justo, todo esto los hace una alternativa atractiva y competitiva. A este tipo de establecimiento comercial se le denomina “Tienda de conveniencia” o “Minisúper”.

Los Minisúper o Tiendas de conveniencia ofrecen lo mejor de dos mundos: la presentación del supermercado y la facilidad de ubicación de una miscelánea. Esto brinda la oportunidad de apostarle a las ligas menores con la posibilidad de construir un negocio de proporciones mayores.

### **2.33 Método científico**

El método científico es el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación. El método científico se emplea con el fin de incrementar el conocimiento y en consecuencia

aumentar nuestro bienestar y nuestro poder (objetivamente extrínsecos o utilitarios). (Ruiz, 2007, p.6).

### **2.34 Técnicas de investigación documental**

Comprender las diferentes técnicas de lectura interpretativa y de procesamiento de la información documental que coadyuvará a la elaboración del trabajo investigativo de carácter académico, científico o social. (J. Rizo, 2015, p.4)

### **2.35 Técnicas de investigación de campo**

Las técnicas específicas de la investigación de campo tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos. (G. Baena, 2017, p.70)



### **3. METODOLOGÍA**

Este capítulo contiene la metodología de investigación manejada en el estudio, en esta sección se exponen los procedimientos realizados para resolver el problema de la investigación relacionada con, el modelo de presupuesto para la proyección de flujos de caja de una empresa dedicada a la venta de productos tipo mini supermercado, ubicada en la ciudad de Guatemala.

#### **3.1 Definición del problema**

En la actualidad la empresa, objeto de estudio no cuenta con un modelo de presupuestos que le permita proyectar sus ingresos y egresos de efectivo, en un período específico, lo cual hace que no pueda proyectar sus flujos de caja, poniendo en riesgo la determinación de su índice de solvencia y de liquidez, lo que le dificulta hacer frente a sus compromisos y obligaciones a corto y mediano plazo.

El problema de investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es la incidencia de la implementación de un modelo de presupuesto para la proyección de flujos de caja de una empresa dedicada a la venta de productos tipo mini supermercado, ubicada en la ciudad de Guatemala?

La propuesta de solución que se plantea consiste en generar un modelo de presupuesto para la proyección de flujos de caja, para una empresa dedicada a la venta de productos tipo mini supermercado ubicada en la ciudad de Guatemala.

#### **3.2 Delimitación del problema**

A manera de enmarcar el problema se presentan las distintas delimitaciones que sirvieron para contextualizar el problema y brindar una mejor comprensión de este, estableciendo los alcances de límite de espacio, periodo de tiempo y ámbito geográfico.

### **3.2.1 Unidad de análisis**

Empresa dedicada a la venta de productos tipo Mini supermercado.

### **3.2.2 Periodo para investigar**

Información financiera de los periodos 2019 y 2020 para proyección del periodo 2021.

### **3.2.3 Ámbito geográfico**

Ciudad de Guatemala.

## **3.3 Objetivos**

Los objetivos instituyen los propósitos de la investigación relacionada con un modelo de presupuesto para la proyección de flujos de caja de una empresa dedicada a la venta de productos tipo mini supermercado ubicada en la ciudad de Guatemala.

### **3.3.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de presupuesto analizando su incidencia para la proyección de flujos de caja de una empresa dedicada a la venta de productos tipo mini supermercado, ubicada en la ciudad de Guatemala.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Hacer un estudio de la situación financiera de la empresa de los años 2019 y 2020, por medio del análisis del Estado de situación financiera y el Estado de Resultado aplicando razones financieras, para identificar el comportamiento de los principales rubros que afectan el flujo de caja.

- Diseñar un modelo de presupuesto a través de políticas y procedimientos orientados a las operaciones de la empresa, que se utilice de base para proyectar flujos de caja en el periodo 2021.
- Evaluar la incidencia de los presupuestos en la proyección de flujos de caja, por medio del análisis de los estados financieros proyectados, a través de razones financieras y el ciclo de conversión del efectivo.

### **3.4 Justificación**

Teniendo en cuenta la importancia del efectivo, este debe preverse para no sufrir problemas de liquidez, las compañías actuales tienen que prestarle mucha atención al flujo de caja, principalmente porque esta es una herramienta financiera en donde podrán encontrar muchos beneficios, tales como, proyectar sus ingresos y egresos de efectivo, tomando en cuenta factores que tienen una incidencia en sus operaciones, como lo son, los días de crédito a clientes, los días de crédito de proveedores, la rotación de sus inventarios, los cuales, sino son administrados correctamente, pueden afectar significativamente las operaciones de la empresa.

Es importante que las empresas utilicen la herramienta del flujo de caja, con el fin de no poner en riesgo su liquidez y su solvencia, y mucho menos el tema de negocio en marcha; para obtener una buena proyección de efectivo, es indispensable contar con una excelente proyección y ejecución presupuestal, de este último dependerá la exactitud con la que se estimaran los flujos de caja, ayudando a mitigar el riesgo de incumplimiento ante las obligaciones que se adquieren con los distintos proveedores y acreedores, fomentando con ello la confianza, la credibilidad y la certeza de una compañía sólida, sana y con buenas bases financieras.

Por todo lo anterior, surge la necesidad de implementar y mejorar los modelos de presupuestos, los cuales ayudaran a tener la herramienta del flujo de caja y así

proyectar el comportamiento del efectivo de acuerdo con las operaciones de la empresa.

### **3.5 Método científico**

Para fines de la investigación, se aplicaron las fases del método científico con un enfoque cuantitativo, un alcance correlacional y un diseño experimental en el análisis del modelo de presupuesto para la proyección de flujos de caja de una empresa dedicada a la venta de productos tipo mini supermercado, ubicada en la ciudad de Guatemala.

La fase indagatoria se aplicó en la recopilación de información indispensable para la realización de la investigación, ayudó a profundizar y conocer otros aspectos que contribuyen a una respuesta para la problemática analizada, principalmente por medio de los estados financieros de la empresa.

La fase demostrativa, se utilizó para comprobar los resultados del modelo de presupuesto diseñado para la empresa, y el análisis de su incidencia para la proyección de flujos de efectivo, los cuales serán medidos por medio de razones financieras de liquidez y solvencia.

En la fase expositiva se dan a conocer los resultados encontrados de la investigación realizada, los cuales podrán ser utilizados como base en futuros estudios.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo tomando en cuenta que se analizaron cifras de los estados financieros, mismas que se utilizaron para la proyección de presupuestos y la evaluación de los flujos de caja. El alcance correlacional que tuvo la investigación consistió en la evaluación de los estados financieros para poder presupuestar; identificar el grado de relación del presupuesto en la proyección de flujos de caja. El diseño experimental se utilizó para identificar y cuantificar los

efectos del presupuesto dentro de la proyección de los flujos de caja en su primer año.

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

Las técnicas son normas y ordenamientos para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación. La investigación documental y de campo son las técnicas elementales de la investigación que nos sirven para recopilar los datos de la investigación. La investigación se fundamentó en la utilización de estas técnicas, las cuales se mencionan a continuación:

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

En el desarrollo de la investigación fue necesario realizar consultas en materiales que aportaron conocimiento a la temática, dentro de estos materiales se encuentran libros, tesis, publicaciones de páginas web y artículos electrónicos.

También se consultaron estados financieros históricos de la empresa, normas y políticas que permitieron comprender de una mejor manera la operación.

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

Para la obtención de información relevante sobre la empresa se realizó uso de las técnicas de investigación de campo, las técnicas utilizadas fueron la observación, por medio de esta técnica se realizaron visitas a la empresa en puntos estratégicos que permitieron la recopilación de información, principalmente al archivo general en donde se guarda toda la información de forma impresa; se realizó análisis de la información, dentro de estas se revisaron las normas, políticas y procedimientos de la empresa; análisis financiero y supuestos de los estados financieros, presupuestos y flujos de caja, así como una entrevista con el administrador general de la empresa (Anexo 1 y 2).

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados de la investigación, el análisis financiero de la empresa, las políticas y procedimientos implementados para un establecer modelo de presupuesto y el análisis de su incidencia en la proyección de flujos de caja. A continuación, se presentan las diferentes etapas de la investigación en donde se expone el análisis realizado a la empresa, iniciando con el diagnóstico financiero actual, luego las propuestas para la elaboración de presupuestos y por último la proyección de información financiera con base a las políticas planteadas; la empresa será denominada a lo largo del capítulo bajo el nombre “Tienda, S.A.”.

### **4.1 Estudio de la situación Financiera de la empresa.**

Para estudiar la situación financiera de la empresa, se analizaron los resultados de los periodos 2019 y 2020, prestando principal atención a los rubros que muestran materialidad importante y que forman parte de la generación del efectivo, para ello se realizaron análisis específicos, así como la evaluación financiera general por medio de razones financieras.

Se analizaron el estado del resultado y el estado de situación financiera por medio de análisis vertical y horizontal estableciendo las principales variaciones, así como la materialidad de cada uno de los elementos, revisando el comportamiento de los rubros que tienen mayor peso.

Se analizó la situación financiera de la empresa por medio de razones financieras, lo cual permitió conocer el estado actual; este mismo análisis se aplicó posterior a la implementación de las políticas presupuestarias para identificar la incidencia de los resultados proyectados en la proyección de flujos de efectivo.

#### 4.1.1 Análisis del Estado del resultado.

El análisis del Estado del resultado se realizó para los periodos 2019 y 2020, el cual se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Análisis vertical y horizontal del Estado del Resultado*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

Descripción	2020 Quetzales	2019 Quetzales	Variación Quetzales	Variación %	2020 %	2019 %
Ventas	8,342,235	8,970,310	-628,075	-7.0%	100.0%	100.0%
Costo de ventas	6,864,496	7,069,203	-204,708	-2.9%	82.3%	78.8%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>1,477,739</b>	<b>1,901,106</b>	<b>-423,367</b>	<b>-22.3%</b>	<b>17.7%</b>	<b>21.2%</b>
<b>Gastos de operación</b>	<b>1,234,054</b>	<b>1,314,802</b>	<b>-80,749</b>	<b>-6.1%</b>	<b>14.8%</b>	<b>14.7%</b>
(-) Gastos de Distribución y Ventas	1,050,796	1,105,985	-55,189	-5.0%	12.6%	12.3%
(-) Gastos de Administración	183,257	208,818	-25,560	-12.2%	2.2%	2.3%
<b>Utilidad en operación</b>	<b>243,685</b>	<b>586,304</b>	<b>-342,619</b>	<b>-58.4%</b>	<b>2.9%</b>	<b>6.5%</b>
(+) Otros Ingresos	141,795	89,455	52,340	58.5%	1.7%	1.0%
(-) Otros gastos	67,106	16,218	50,887	313.8%	0.8%	0.2%
<b>Ganancia contable</b>	<b>318,374</b>	<b>659,541</b>	<b>-341,166</b>	<b>-51.7%</b>	<b>3.8%</b>	<b>7.9%</b>
(-) Impuesto Sobre La Renta	79,594	164,885	-85,292	-51.7%	1.0%	1.8%
<b>Ganancia neta</b>	<b>238,781</b>	<b>494,655</b>	<b>-255,875</b>	<b>-51.7%</b>	<b>2.9%</b>	<b>5.5%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Estados Financieros proporcionados por la empresa

En la tabla 1 se visualiza un decremento en las ventas del año 2020 con relación a las ventas generadas en el año 2019 por un total de Q.628,075 lo cual representa un 7%. Al analizar por líneas de productos el comportamiento de las ventas se estableció que la empresa dentro de sus actividades económicas genera ingresos por el arrendamiento de un inmueble, el cual factura como en la línea otros, el análisis de los rubros que presentan las principales variaciones se realiza más adelante. En la siguiente tabla se muestra el comportamiento de los ingresos por la línea de producto.

**Tabla 2***Ventas por líneas de productos**Tienda, S. A.**Período 2020 y 2019**(cifras en quetzales y porcentajes)*

<b>Descripción</b>	<b>2020 Quetzales</b>	<b>2019 Quetzales</b>	<b>Variación Quetzales</b>	<b>Variación %</b>	<b>2020 %</b>	<b>2019 %</b>
Abarrotes	4,778,583	4,627,052	151,531	3%	57%	52%
Artículos De Limpieza	328,884	282,301	46,583	17%	4%	3%
Comida Preparada	54,563	214,363	- 159,800	-75%	1%	2%
Farmacia	273,741	156,916	116,824	74%	3%	2%
Hogar	1,140,300	1,341,295	- 200,995	-15%	14%	15%
Librería	399,246	403,972	- 4,726	-1%	5%	5%
Panadería	184,028	182,429	1,599	1%	2%	2%
Perfumería	592,226	664,321	- 72,095	-11%	7%	7%
Vestuario	150,820	159,383	- 8,563	-5%	2%	2%
Otros	420,040	938,010	- 517,969	-55%	5%	10%
Servicios	19,803	268	19,535	7293%	0%	0%
<b>Total, Ventas</b>	<b>8,342,235</b>	<b>8,970,310</b>	<b>- 628,075</b>			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa



En la tabla 2 se puede observar que las líneas de producto que presentaron las principales variaciones para el año 2020 son: decremento de Q.517,969 en la línea otros, lo cual significa una disminución del 55% de los ingresos de este rubro con relación al año anterior; este decremento obedece a que la empresa dejó de facturar el servicio de arrendamiento de un inmueble, lo cual representaba en un promedio mensual ingresos de Q. 75,000, esto procedente principalmente por efectos de la pandemia COVID-19, ya que los usuarios del inmueble que se arrendaba dejaron de hacer uso del mismo por temas de teletrabajo, durante el 2020 se tuvo facturación por este concepto en los primeros 4 meses del año, adicional, esta línea contiene facturaciones por otros servicios administrativos que la empresa empezó a prestar durante el año 2020.

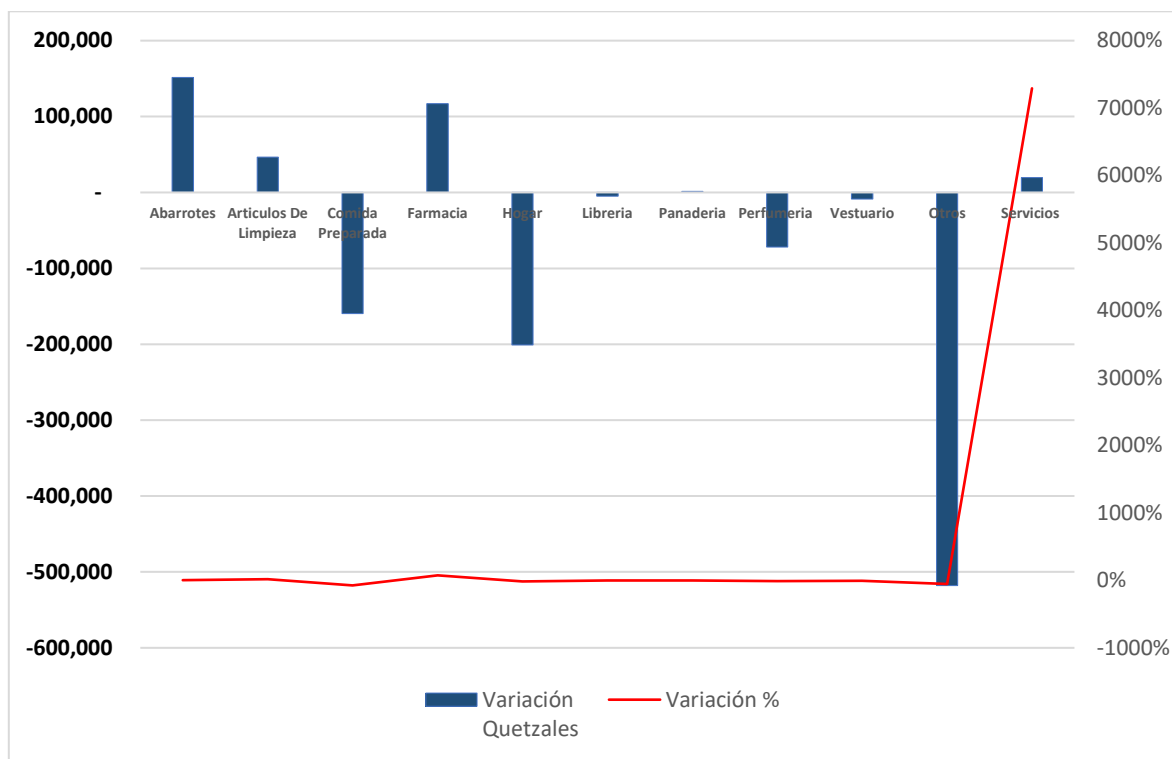
La línea de productos de comida preparada tuvo una disminución de Q. 159,800 lo cual representa un 75%, con relación a los ingresos del año 2019, este efecto se da porque los usuarios dejaron de llegar a oficinas administrativas por temas de pandemia, y por tal razón la comida preparada perdió ventas.

Por otra parte, la línea de hogar también presentó un decremento del 15% lo que en valores monetarios está conformado por Q.200,995, esta variación surge debido a la situación de disminución de días y horarios de atención al consumidor.

Por el contrario, la línea de abarrotes tuvo un incremento del 3% una variación mínima, pero en valores monetarios si es importante comentar, ya que se encuentra conformada por Q.151,531, este aumento obedece principalmente al buen abastecimiento en diversidad de productos que la administración ha realizado.

La línea de farmacia tuvo incremento significativo del 74% representado por Q.116,824, este incremento es efecto de las ventas de insumos de medicina y sanitización por efectos de la pandemia COVID-19.

En la siguiente figura se grafican las variaciones de los ingresos de la compañía, en valores y en porcentajes.



**Figura 1. Variación de ventas por líneas de productos. Tienda, S. A.; Período 2020 y 2019. Cifras en quetzales y porcentajes**

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la figura 1 el mayor impacto perjudicial en los ingresos de la empresa está conformado por la venta de la línea otros productos, seguida de los artículos de hogar y la comida rápida, la sección de perfumería también muestra una disminución significativa.

El impacto positivo por su parte se refleja en el incremento de ventas de abarrotes y farmacia. Las variaciones porcentuales son mínimas, y la única que refleja una

variación demasiado grande es la línea de servicios administrativos, sin embargo, en valores esta variación no representa un valor significativo.

A continuación, se presenta el comportamiento de los costos de ventas por la línea de productos.

**Tabla 3**  
*Costo de ventas por líneas de productos*  
*Tienda, S. A.*  
*Período 2020 y 2019*  
*(cifras en quetzales y porcentajes)*

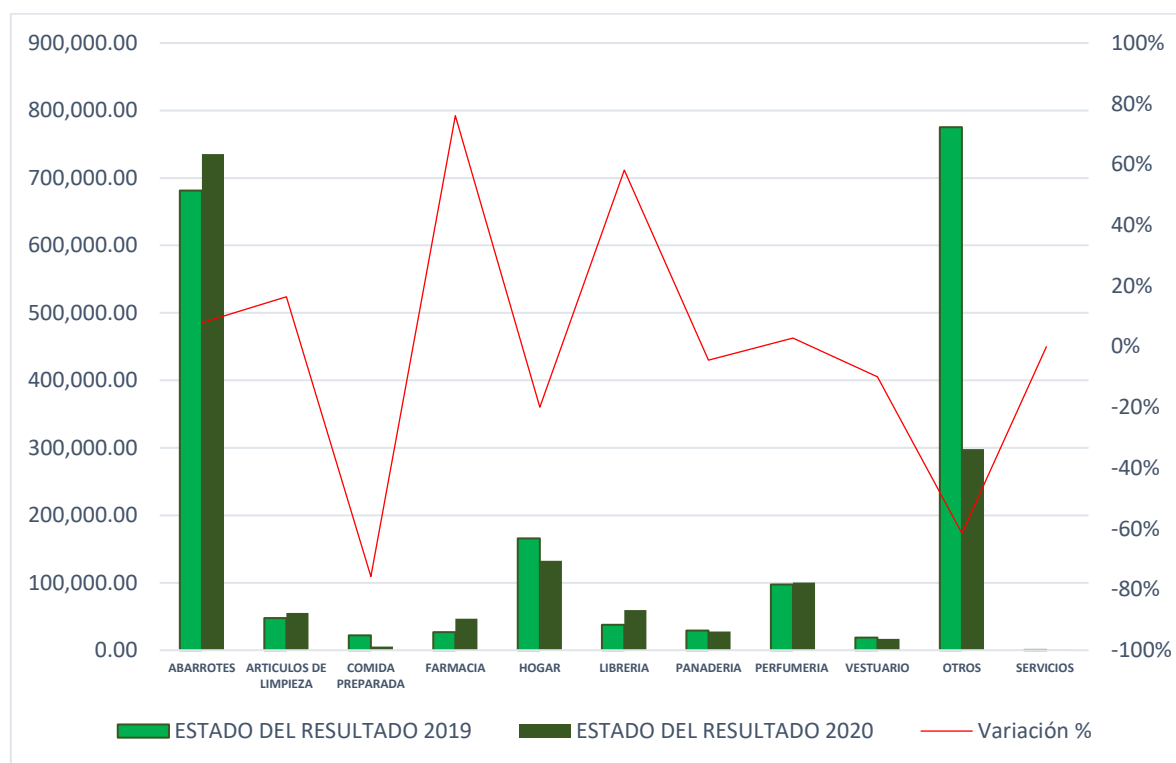
Descripción	2020 Quetzales	2019 Quetzales	Variación Quetzales	Variación %	2020 %	2019 %
Abarrotes	4,043,268	3,945,637	97,631	2%	59%	56%
Artículos De Limpieza	273,592	234,785	38,807	17%	4%	3%
Comida Preparada	49,258	192,517	-143,258	-74%	1%	3%
Farmacia	227,037	130,389	96,648	74%	3%	2%
Hogar	1,007,797	1,175,688	-167,891	-14%	15%	17%
Librería	339,930	366,472	- 26,542	-7%	5%	5%
Panadería	156,132	153,229	2,903	2%	2%	2%
perfumería	492,034	566,878	-74,844	-13%	7%	8%
Vestuario	134,098	140,821	-6,723	-5%	2%	2%
Otros	121,813	162,787	-40,974	-25%	2%	2%
Servicios	19,535	-	19,535	100%	0%	0%
<b>Total, Costo de Ventas</b>	<b>6,864,496</b>	<b>7,069,203</b>	<b>-204,708</b>			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

Como se observa en la tabla 3 al igual que en las ventas, los costos de venta muestran el mismo comportamiento, las líneas que muestran disminuciones importantes con relación al año anterior son comida preparada con Q.143,258

disminuye en un 74%; hogar por Q.167,891 disminución del 14%, perfumería por Q.74,844 disminuye en 13%, y otros se reduce en 25% constituido por Q.40,974.

Los costos que incrementaron fueron las líneas de abarrotes por Q.97,631 y farmacia por Q.96,648 representados por 2% y 74% respectivamente.



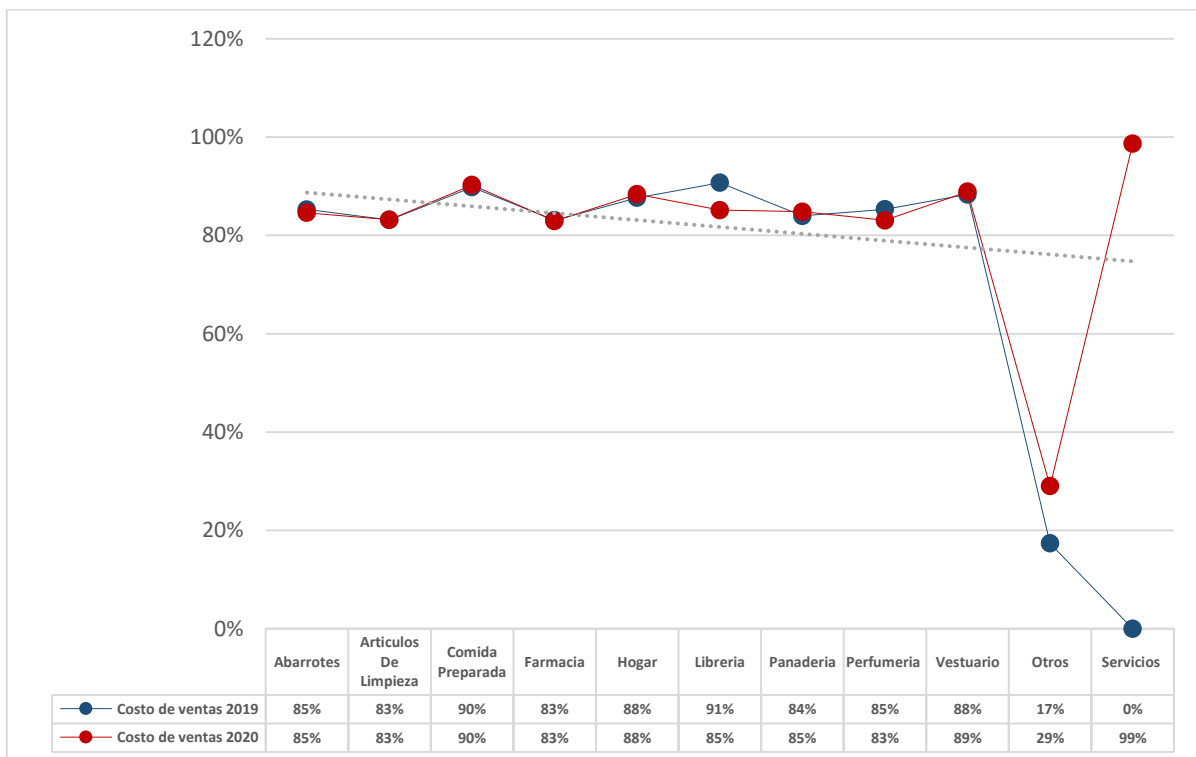
**Figura 2. Utilidad bruta en ventas por líneas de productos. Tienda, S. A.; Período 2020 y 2019. (cifras en quetzales y porcentajes)**

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la figura 2 se puede ver gráficamente la rentabilidad por la línea de productos, así como su variación del año 2020 con relación al año 2019. Las líneas más rentables de la empresa son las de abarrotes y otros, sin embargo, para el 2020 la línea de otros sufrió una disminución muy significativa en más de un 60% lo cual impactó los ingresos de la empresa por un total de Q.476,995.

Por otro lado, la línea de abarrotes muestra un incremento del 8%, la línea de farmacia también refleja un incremento del 76% aunque en valores sea únicamente Q.20,175.

En la figura tres, se muestra el comportamiento en porcentajes de los costos con relación a su de ventas, lo cual da un elemento importante para establecer el presupuesto a utilizar, ya que el comportamiento histórico de estos es una base permite visualizar una variación considerable entre los costos de los productos de un año con su inmediato anterior.



**Figura 3. Costo de ventas por líneas de productos. Tienda, S. A.; Período 2020 y 2019. (cifras porcentajes)**

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

El comportamiento de los costos es muy estable en el análisis de los años 2019 y 2020, a pesar de que un año cuenta con algún factor de ajuste (COVID-19) se ve que el impacto en los costos del mercado es mínimo, y la base histórica puede ser la base de un presupuesto a utilizar.

A continuación, se presenta la integración de variaciones de los gastos de distribución y ventas.

#### **Tabla 4**

##### *Gastos de distribución y ventas*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

<b>Descripción</b>	<b>2020 Quetzales</b>	<b>2019 Quetzales</b>	<b>Variación Quetzales</b>	<b>2020 %</b>	<b>2019 %</b>	<b>Variación %</b>
Sueldos Y Jornales	556,823	590,972	- 34,149	53%	53%	-6%
Prestaciones Directas	200,743	202,715	- 1,972	19%	18%	-1%
Prestaciones Indirectas	3,736	2,813	923	0%	0%	33%
Sostenimientos Y Reparaciones	12,871	45,108	- 32,237	1%	4%	-71%
Depreciaciones Y Amortizaciones	130,701	130,701	-	12%	12%	0%
Comisiones Por Servicios	6,151	3,250	2,900	1%	0%	89%
Servicios	75,979	81,843	- 5,864	7%	7%	-7%
Gastos De Viaje	0	4,851	- 4,851	0%	0%	-100%
Alquileres	5,804	5,804	-	1%	1%	0%
Seguros Y Fianzas	3,171	700	2,471	0%	0%	353%
Materiales Uso General	28,203	16,016	12,187	3%	1%	76%
Cafetería	3,381	709	2,673	0%	0%	377%
Obsequio De Producto	1,424	-	1,424	0%	0%	0%
Equipo De Trabajo	4,327	20	4,307	0%	0%	21590%
Impuestos Varios	126	285	- 159	0%	0%	-56%
Formularios	603	-	603	0%	0%	0%

Insumos Para Impresoras	11,765	9,871	1,894	1%	1%	19%
Papelería	2,068	3,995	- 1,927	0%	0%	-48%
Útiles De Oficina	2,833	5,160	- 2,328	0%	0%	-45%
Cajas Para Archivo	0	82	- 82	0%	0%	-100%
Servicio Digital	0	1,089	- 1,089	0%	0%	-100%
Mercadeo	88	-	88	0%	0%	0%
<b>Total, gastos de operación</b>	<b>1,050,796</b>	<b>1,105,985</b>	<b>- 55,189</b>			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

La tabla 4 se da a conocer la integración de los gastos operativos de la empresa, en los cuales se refleja una disminución de Q.55,189 equivalentes a un 5%.

Los principales gastos que conforman la variación son, la disminución por Q.34,149 de sueldos, la cual se da por cambio en el personal, los nuevos ingresos tienen una menor remuneración generando así baja en el rubro de sueldos y un comportamiento estable para los próximos años. Disminución en el rubro de mantenimiento e instalaciones por Q.32,237 variación del 71%, la cual se originó porque en el año 2019 la empresa habilitó y acondicionó una bodega para resguardo de sus productos.

Por otro lado, los gastos tuvieron un incremento del 76% en materiales de uso general estando conformado por un total de Q.12,187, gastos en los cuales se tuvieron que incurrir por los materiales de limpieza utilizados para el resguardo y sanitización de las instalaciones por la situación vivida en el país a causa del COVID-19.

El resto de los gastos muestran una variación razonable de acuerdo con las operaciones de la empresa y sus valores no superan los Q.5,000, a excepción de los servicios, los cuales tuvieron una disminución del 7% que en valores monetarios representa Q.5,864, esta variación surge porque en el 2019 derivado del nuevo

ordenamiento que se da en la bodega que reacondicionaron, fue necesario contratar a una persona que apoyara con dicha actividad, por tal razón el gasto se dio por única vez, y no se repetirá en periodos futuros.

Al verificar el resto de las variaciones de los otros rubros, dan como resultado en la operación (+/-) Q.567. lo cual se considera inmaterial en los impactos al resultado de la empresa.

En la siguiente tabla se muestra la integración de los gastos de administración, así como sus principales variaciones, en donde se podrá analizar el comportamiento de cada uno de los gastos que integran esta sección del resultado.

### **Tabla 5**

#### *Gastos de administración*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

<b>Descripción</b>	<b>2020 Quetzales</b>	<b>2019 Quetzales</b>	<b>Variación Quetzales</b>	<b>2020 %</b>	<b>2019 %</b>	<b>Variación %</b>
Sueldos Y Jornales Gerencia	63,000	60,000	3,000	34%	29%	5%
Prestaciones Directas Gerencia	29,951	21,480	8,471	16%	10%	39%
Depreciaciones Y Amortizaciones	215	1,496	- 1,281	0%	1%	-86%
Sueldos Y Jornales Operativo	64,706	90,288	- 25,582	35%	43%	-28%
Prestaciones Directas Operativo	23,003	31,600	- 8,597	13%	15%	-27%
Servicios	-	240	- 240	0%	0%	-100%
Impuestos Varios	150	3,375	- 3,225	0%	2%	-96%
Formularios	-	339	- 339	0%	0%	-100%
Servicios	2,232	-	2,232	1%	0%	100%
<b>Total, gastos de administración</b>	<b>183,257</b>	<b>208,818</b>	<b>- 25,560</b>			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa



Según la tabla 5 la principal variación para los gastos de administración se da en el rubro de sueldos y jornales, derivado que en 2020 se dio de baja a personal administrativo (operativo), por lo cual el sueldo de los últimos 4 meses ya no formó parte del gasto de la empresa, el efecto fue una disminución del 28% para un total de Q.25,582; derivado de este evento, las prestaciones directas también se vieron afectadas en una disminución del 27% equivalente a Q.8,597.

Por otra parte, la administración (Gerencia) tuvo un incremento del 5% en sueldos y un 39% en prestaciones directas, siendo en valores monetarios Q.3,000 y Q.8,471 respectivamente.

En la siguiente tabla se muestra la integración de lo que la empresa ha registrado como otros gastos, en la misma se dan a conocer las variaciones, las cuales se estarán analizando de acuerdo con su importancia material y su impacto en el resultado de la empresa.

### **Tabla 6**

*Otros Gastos*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

<b>Descripción</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>Variación</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>Variación</b>
	<b>Quetzales</b>	<b>Quetzales</b>	<b>Quetzales</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Indemnizaciones	66,703	16,218	50,485	99%	100%	311%
Cuentas Incobrables	403	-	403	1%	0%	100%
<b>Total, otros gastos</b>	<b>67,106</b>	<b>16,218</b>	<b>50,887</b>			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

La tabla 6 muestra que la principal variación de los otros gastos se da porque la empresa registra las indemnizaciones por el método directo, y tal como se expuso

en la revisión de los gastos operativos y administrativos, existieron bajas de personal durante los periodos evaluados, teniendo un mayor impacto las bajas causadas en el año 2020. El ajuste de las cuentas incobrables únicamente representa el 1% de esta sección.

En la tabla 7 se presenta la integración de lo que la empresa ha registrado como otros ingresos, en el análisis de este rubro se revisaron las variaciones materiales y los saldos que tienen impacto en el resultado de la empresa.

### **Tabla 7**

*Otros Ingresos*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

<b>Descripción</b>	<b>2020 Quetzales</b>	<b>2019 Quetzales</b>	<b>Variación Quetzales</b>	<b>2020 %</b>	<b>2019 %</b>	<b>Variación %</b>
Intereses Bancarios	67,927	68,920	- 993	48%	77%	-1%
Intereses Sobre Certificados De Depósito	15,856	18,315	- 2,459	11%	20%	-13%
Intereses Percibidos	19,535	-	19,535	14%	0%	100%
Sobrantes De Caja	504	249	255	0.4%	0.3%	102%
Sobrantes De Almacén	8,570	900	7,670	6%	1%	853%
Descuentos Obtenidos	-	1,071	- 1,071	0%	1%	-100%
Otros ingresos	29,402	-	29,402	21%	0%	100%
	<b>141,795</b>	<b>89,455</b>	<b>52,340</b>			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

Tal como se muestra en la tabla 7, la empresa durante el año 2020 reconoció como otros ingresos saldos de anticipos de clientes y pagos a proveedores no cobrados que tenían a su favor por un total de Q.29,402; dentro de este rubro la empresa otorgó un financiamiento a otra empresa como relación comercial, de la cual estará recibiendo intereses por los próximos 5 años, el cual es calculado sobre capital, los

intereses promedio para el año 2019 fueron de Q.4800, para un total de Q. 19,535. Otra situación que fue eventual en las operaciones de la empresa fue el saldo que originó la variación de sobrantes de almacén por un valor de Q. 7,670.

#### 4.1.2 Análisis del Estado de situación financiera.

El análisis comparativo del estado de situación financiera se realizó para los períodos 2020 y 2019, siendo el resultado lo expuesto en la tabla que a continuación se presenta:

**Tabla 8**

*Análisis vertical y horizontal del Estado de situación financiera*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

Descripción	2,020	2,019	Variación Q.	2020 %	2019 %	Variación %
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Fondos Disponibles</b>	<b>916,911</b>	<b>2,633,176</b>	<b>- 1,716,265</b>	<b>36%</b>	<b>61%</b>	<b>-65%</b>
Caja General Y Fondos Fijos	3,101	2,812	289	0%	0%	10%
Depósitos Bancarios	535,692	2,256,604	- 1,720,913	58%	86%	-76%
Fondos En Tránsito	8,118	3,759	4,359	1%	0%	116%
Inversiones Corto Plazo	370,000	370,000	-	40%	14%	0%
<b>Deudas A Favor De La Empresa</b>	<b>1,086,271</b>	<b>1,114,067</b>	<b>- 27,796</b>	<b>43%</b>	<b>26%</b>	<b>-2%</b>
Clientes	899,942	984,344	- 84,402	83%	88%	-9%
Deudores Varios	30,828	9,192	21,636	3%	1%	235%
Impuestos Por Aplicar	182,499	147,141	35,358	17%	13%	24%
Estimación Para Cuentas Incobrables	- 26,998	- 26,609	- 389	-2%	-2%	1%
<b>Inventarios</b>	<b>516,140</b>	<b>572,062</b>	<b>-55,923</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>-10%</b>
Producto Terminado	516,140	572,062	-55,923	100%	100%	-10%

<b>Gastos Anticipados A Corto Plazo</b>	-	3,190	- 3,190	0%	0%	-100%
Prestaciones	-	3,190	- 3,190	0%	100%	-100%
<b>Activos Corrientes</b>	<b>2,519,321</b>	<b>4,322,495</b>	<b>-1,803,174</b>			<b>-42%</b>
<b>Inversiones</b>	<b>1,875,786</b>	-	<b>1,875,786</b>	<b>91%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
Inversión En Pagares Financieros	1,875,786	-	1,875,786	100%	0%	100%
<b>Propiedad, Planta Y Equipo</b>	<b>189,094</b>	<b>315,713</b>	<b>- 126,619</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>	<b>-67%</b>
Edificios	177,114	303,838	- 126,724	94%	96%	-42%
Mobiliario Y Equipo	7,899	11,876	- 3,977	4%	4%	-33%
Equipo De Computación	4,082	-	4,082	2%	0%	100%
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>2,064,880</b>	<b>315,713</b>	<b>1,749,166</b>			<b>554%</b>
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	<b>4,584,201</b>	<b>4,638,209</b>				
<b>PASIVOS Y CAPITAL</b>						
<b>Obligaciones A Corto Plazo</b>	<b>699,702</b>	<b>992,489</b>	<b>-292,788</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-30%</b>
Impuestos Y Otras Contribuciones	78,871	134,760	-55,888	11%	14%	-41%
Personal De La Empresa	31,742	37,450	-5,708	5%	4%	-15%
Retenciones Y Descuentos	7,389	9,347	-1,958	1%	1%	-21%
Proveedores Locales Y Exterior Insumos	570,437	725,929	-155,492	82%	73%	-21%
Acreedores Varios	11,262	85,004	-73,742	2%	9%	-87%
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>699,702</b>	<b>992,489</b>	<b>-292,788</b>			<b>-30%</b>
<b>Patrimonio De Los Accionistas</b>	<b>3,884,500</b>	<b>3,645,719</b>	<b>238,781</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>
Capital Pagado	104,000	104,000	-	3%	3%	0%
Reservas De Capital	255,668	239,749	15,919	7%	7%	7%
Utilidades Acumuladas	<b>3,524,832</b>	3,301,970	222,862	91%	91%	7%
<b>Total, Patrimonio</b>	<b>3,884,500</b>	<b>3,645,719</b>	<b>238,781</b>			<b>7%</b>
<b>TOTAL, PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>4,584,201</b>	<b>4,638,209</b>				

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Estados Financieros proporcionados por la empresa

En la tabla 8, se muestra el comportamiento de los rubros y cuentas que integran el Estado de situación financiera, para el año 2019 la mayor parte de los activos se concentraban en los fondos disponibles con un 61% del total de los activos corrientes, por una cantidad total de Q.2,633,176, y estos a su vez en los depósitos bancarios en un 86% por un valor de Q.2,256,604 y por las inversiones a corto plazo en un 14% por un valor de Q.370,000.

El otro rubro que representa materialidad para este periodo fueron las deudas a favor de la empresa, en un 26% del total de los activos corrientes por un valor de Q.1,114,067 conformado principalmente por la cartera de clientes en un 88% por la cantidad de Q.984,344 e impuestos por aplicar por un valor de Q.147,141 equivalente al 13% del total de las deudas a favor de la empresa.

Los inventarios de productos para la venta son equivalentes al 13% del total de los activos corrientes. Para el caso de los activos no corrientes el 100% de estos se conforman por la propiedad planta y equipo por un valor de Q.315,713, de los cuales el 96% corresponde a Edificios, por un valor de Q.303,838. Por parte de los pasivos, el 73% de estos están conformados por la deuda a proveedores, por un total de Q.725,929, y los impuestos y contribuciones representan el 14% por un valor de Q.134,760.

El patrimonio está conformado por un total de Q.3,645,719 del cual el 91% está representado por el Utilidades Acumuladas o ganancias contables, el 7% por reserva legal y un 3% de capital pagado. Lo que indica que el negocio es rentable y autosostenible.

Para el año 2020 la situación financiera de la empresa presenta cambios importantes, principalmente en la composición de su activo, pues los fondos disponibles disminuyen en un 187% por una cantidad de Q.1,716,265, esto debido a que la empresa invierte sus fondos en pagarés financieros a largo plazo,

quedando así un valor de Q.916,911 lo cual representa el 36% del total de los activos corrientes, siendo la cuenta de depósitos bancarios la que refleja la mayor variación.

Las deudas a favor de la empresa se mantuvieron y solo tuvieron una disminución del 3%, mejorando su cuenta por cobrar a clientes, pues esta disminuyó en un 9%, sin embargo, los impuestos por aplicar tuvieron un incremento del 19% lo cual representa Q35,358, y de igual forma los deudores varios incrementaron su saldo por Q.21,636.

Los inventarios tuvieron una disminución del 11% representada por Q.55,923. Por parte del activo no corriente la empresa incrementó de forma considerable pues para el año 2020 invirtió en pagarés financieros a largo plazo una cantidad de Q.1,875,786 lo cual representa el 91% del total de los activos no corrientes, dejado así con un 9% la participación de la propiedad planta y equipo.

El pasivo tuvo una disminución de Q.292,788 es decir el 42% con relación al año anterior, la variación se da principalmente en pagos a proveedores por Q.155,492 y Q.55,888 del total de los impuestos y contribuciones, así también los acreedores varios disminuyeron en Q.73,742.

El patrimonio de la empresa no tuvo mayor variación, únicamente se agregaron las utilidades del periodo por Q. 238,781 de las cuales Q. 15,919 se clasificó como reserva de capital y Q.222,862 se agregaron a las utilidades acumuladas o Utilidades Acumuladas, como lo clasifica la empresa.

#### **4.1.3 Análisis por razones financieras.**

El análisis de la situación financiera de la empresa por medio de razones financieras permitió tener un panorama más amplio de la situación actual y del comportamiento de sus operaciones.

#### 4.1.3.1 Razón de liquidez corriente.

Esta razón es de las principales en analizar, pues muestra la liquidez de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a un corto plazo, en la siguiente tabla se exponen los resultados obtenidos.

**Tabla 9**

*Razón de liquidez corriente*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y número de veces)*

	Año 2020		Año 2019	
Activos Corrientes	2,519,321	3.60	4,322,495	4.36
Pasivos Corrientes	699,702		992,489	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la tabla 9 se puede observar que para el año 2019 la razón de liquidez fue de 4.36, es decir la empresa puede cubrir hasta en más de 4 veces sus obligaciones, sin embargo, para el año 2020 el índice disminuyó a 3.60, esto se da principalmente por el traslado de fondos bancarios a inversiones a largo plazo.

El resultado que se obtiene del índice se considera sano derivado que las obligaciones de pagos a proveedores tuvieron también una disminución importante, y la empresa aún cuenta con suficiente capacidad para responder a sus obligaciones.

#### 4.1.3.2 Razón de prueba de ácido.

En esta razón, se excluye la participación de los inventarios en los activos corrientes, pues se mide la capacidad de pago con los activos corrientes diferentes a los inventarios, lo cual permite determinar la liquidez que la empresa tiene sin considerar el efecto de la rotación de sus inventarios para la generación de efectivo, este dato es muy importante, principalmente cuando se analiza el ciclo de conversión del efectivo.

En la siguiente tabla se da a conocer el resultado de esta prueba.

#### Tabla 10

*Razón de prueba del ácido*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y número de veces)*

	Año 2020		Año 2019	
Activos Corrientes - Inventarios	2,003,181	2.86	3,750,433	3.78
Pasivos Corrientes	699,702		992,489	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la tabla 10 se observa que la empresa al excluir el valor de los inventarios para hacer frente a sus obligaciones para el año 2019 su capacidad de pago fue de 3.78 y para el año 2020 de 2.86.

Estos resultados se dan principalmente porque a pesar de que la variación de los inventarios de un año con otro es baja, la disminución de los activos corrientes es grande, especialmente en los depósitos bancarias (fondos disponibles), así mismo se establece que independientemente del periodo de rotación de los inventarios, la



empresa puede cubrir sus obligaciones sin ningún problema, pues cuenta con los recursos necesarios.

#### 4.1.3.3 Razón de liquidez inmediata.

En esta prueba se consideraron únicamente los fondos disponibles para hacer frente a sus obligaciones a un corto plazo.

#### Tabla 11

*Razón de liquidez inmediata*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y número de veces)*

	Año 2020		Año 2019	
Fondos Disponibles	916,911	1.31	2,633,176	2.65
Pasivos Corrientes	699,702		992,489	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la tabla 11 se observa que la empresa dispone de una buena liquidez para hacer frente a sus obligaciones en un corto plazo utilizando únicamente sus fondos disponibles, aunque el índice disminuyó para el año 2020, la empresa aún cuenta con la capacidad de pago, tomando en cuenta que los pasivos corrientes también presentaron disminuciones importantes.

#### 4.1.3.4 Razón de capital neto de trabajo.

En esta razón se cuantifican los valores con los que la empresa cuenta para hacer frente a sus obligaciones, es decir, la capacidad de pago que se tiene en términos monetarios. La información tomada es básicamente los activos disponibles a un

corto plazo para cubrir sus obligaciones a corto plazo, este indicador da a conocer el comportamiento de la empresa en un plazo no mayor a un año.

### **Tabla 12**

*Razón de capital neto de trabajo*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales)*

	<b>Año 2020</b>		<b>Año 2019</b>
Activos Corrientes	2,519,321		4,322,495
<u>(-) Pasivos Corrientes</u> (-)	699,702	(-)	992,489
<b>Capital de trabajo</b>	<b>1,819,619</b>		<b>3,330,006</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la tabla 12 claramente se visualiza que la empresa cuenta con los suficientes recursos para hacer frente a sus obligaciones, pues su capital neto de trabajo representa un valor muy alto, principalmente para el año 2019, en donde se establece que existen recursos que no están generando un valor a la empresa, lo cual, para el año 2020 presenta una mejora importante cuando estos fondos se invierten, generando así beneficios para la empresa.

#### **4.1.3.5 Razón de rotación de cuentas por cobrar.**

Esta razón es muy importante ya que muestra la eficiencia de la administración para recuperar sus cuentas por cobrar, un dato que es de mucha importancia cuando se analiza el comportamiento del efectivo en una empresa, ya que de acá depende que tanta disponibilidad puede tener una empresa en un determinado tiempo.

**Tabla 13***Razón de rotación de cuentas por cobrar**Tienda, S. A.**Período 2020 y 2019**(cifras en quetzales y número de veces)*

	Año 2020		Año 2019	
Ventas Anuales al crédito	7,508,011	8.34	8,073,279	8.20
Cuentas por cobrar	899,942		984,344	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la tabla 13 se visualiza que la rotación de las cuentas por cobrar con relación a sus ventas al crédito para el año 2019 fue 8.20 veces, mientras que para el año 2020 fue de 8.34, la variación de un año con otro es mínima, y el índice es considerado aceptable de acuerdo con el giro del negocio, sin embargo, existe una oportunidad de mejora, la cual se analiza en la siguiente razón financiera.

#### **4.1.3.6 Razón de periodo promedio de cobro.**

Por medio de la razón de periodo de promedio de cobro se estableció la cantidad de días promedio que la empresa utiliza para realizar los cobros de sus ventas al crédito, este elemento es muy importante ya que es un factor indispensable para la proyección de los flujos de caja.

La razón del periodo promedio de cobro permite visualizar el tiempo en días que la empresa demora en recuperar el efectivo, derivado principalmente de las ventas al crédito.

**Tabla 14***Razón de periodo promedio de cobro**Tienda, S. A.**Período 2020 y 2019**(cifras en número de días)*

	Año 2020		Año 2019	
	360	43	360	44
Rotación cuentas por cobrar	8.34		8.20	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la tabla 14, de la evaluación realizada, se puede concluir que la empresa para el año 2019 utilizó un promedio de 44 días para la recuperación de sus cuentas por cobrar, mientras que para el año 2020 el periodo de cobro fue de 43 días, es decir, tuvo una leve mejora.

#### **4.1.3.7 Razón de cuentas por pagar.**

La rotación de las cuentas por pagar sirve para el analizar el comportamiento de la cantidad de veces que rotan las cuentas por pagar durante un año, este indicador permite conocer si la empresa cumple con los días de crédito que los proveedores le otorgan, y lo más importante, da a conocer si se está aprovechando al máximo el financiamiento que se tiene con los proveedores, este dato es muy importante establecerlo, principalmente porque cuando se analiza el ciclo de conversión del efectivo, dependiendo el giro del negocio, este indicador debe ser superior al periodo de rotación de cuentas por cobrar.

**Tabla 15***Razón de Rotación de cuentas por pagar**Tienda, S. A.**Período 2020 y 2019**(cifras en quetzales y número de veces)*

	Año 2020		Año 2019	
Compras al crédito	7,025,672	12	7,251,942	10
Promedio de cuentas por pagar	570,437		725,929	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la tabla 15 se muestra la rotación que han tenido las cuentas por pagar, se puede visualizar que durante el año 2020 las cuentas por pagar tuvieron una rotación de 12 veces, y para el año 2019 fueron 10 veces, lo que indica que las cuentas por pagar se efectuaron en menor tiempo para el año 2020 en comparación del año 2019.

#### **4.1.3.8 Razón de periodo promedio de pago.**

El periodo promedio de pago es una razón muy importante en la proyección de flujos de caja, además, este indicador también es útil para evaluar el ciclo de conversión del efectivo, pues al igual que en la tabla 15 acá se complementa la información que permite establecer si la empresa cumple y aprovecha el crédito que los proveedores le ofrecen.

En la tabla 16 se da a conocer el comportamiento de este indicador para los periodos analizados.

**Tabla 16***Razón de periodo promedio de pago.**Tienda, S. A.**Período 2020 y 2019**(cifras en número de días)*

	Año 2020		Año 2019	
	360	29	360	36
Rotación de cuentas por pagar	12		10	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

Tal como se explicó en la tabla 15, los datos expresados en la tabla 16 muestra que para el año 2020 el periodo promedio de días de pago a proveedores fue de 29, mientras que para el año 2019 el promedio de días de pago fue de 36, es decir se dejaron de aprovechar 7 días el financiamiento que los proveedores otorgan a la empresa.

#### **4.1.3.9 Razón de rotación de inventarios.**

La razón de rotación de inventarios ayudó a identificar el movimiento de los inventarios durante el periodo, este indicador ayuda a conocer el grado de liquidez que puede presentar los inventarios para la empresa.

Principalmente por el tipo de negocio que se evalúa, los inventarios son su principal activo operativo, por eso es importante analizar cuál ha sido el comportamiento de este rubro.

En la tabla 17 se presenta el resultado del índice de la rotación de los para los periodos analizados.

**Tabla 17***Razón de Rotación de inventarios**Tienda, S. A.**Período 2020 y 2019**(cifras en quetzales y número de veces)*

	Año 2020		Año 2019	
Costo de Ventas	6,864,496	13	7,069,203	12
Promedio de Inventarios	516,140		572,062	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la tabla 17 se puede observar que la rotación de los inventarios para el año 2019 fue de 12, mientras que para el año 2020 la rotación fue de 13 veces, eso quiere decir que los inventarios fueron más realizables durante el año 2020.

#### **4.1.3.10 Razón de periodo promedio de inventario.**

Tal como se presentó en el punto anterior, el tiempo en el que los inventarios se vuelven efectivo nuevamente es un elemento muy importante para la empresa, este factor también toma importancia cuando se analiza el periodo de conversión de efectivo.

Este indicador permite conocer cuántas veces rotan los inventarios en un año, ya que de acá se determina el grado de liquidez que estos pueden ofrecer. Es importante que, al analizar este rubro, se tomen en cuenta factores operativos que tengan una incidencia directa en el manejo de inventarios, tales como, almacenamiento, vencimientos, manejo de inventarios, entre otros, y que pueden presentar un costo para la empresa.

**Tabla 18***Razón de periodo promedio de inventarios**Tienda, S. A.**Período 2020 y 2019**(cifras en número de días)*

	Año 2020		Año 2019	
	360	27.07	360	29.13
Rotación de inventarios	13.30		12.36	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

La razón del periodo promedio de inventarios expuesto en la tabla 18 da a conocer que los inventarios para el año 2020 tuvieron movimientos de rotación en 27 días, mientras que para el año 2019 la rotación de estos inventarios fue de 29 días, generando así mayores niveles de ventas e ingresos de efectivo, esto de acuerdo con la razón de cuentas por cobrar.

#### **4.1.4 Ciclo de conversión del efectivo.**

Cuando se analiza flujos de caja, es importante conocer los elementos que generan estos flujos, por esa razón se analiza el ciclo de conversión del efectivo para los periodos 2020 y 2019, con el propósito de conocer si la empresa está manejando de forma adecuada sus recursos operativos, los cuales se verán reflejados en sus flujos de caja.

A continuación, se da a conocer el ciclo de conversión del efectivo, esta información se basó en los indicadores expuestos en la sección del análisis financiero de la empresa por medio de razones financieras.



**Tabla 19**  
*Ciclo de conversión del efectivo*  
*Tienda, S. A.*  
*Período 2020 y 2019*  
*(número de días)*

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2019</b>
(+) Periodo Promedio de inventarios	27	29
(+) Periodo Promedio de cobros	43	44
(-) Periodo Promedio de pagos	29	36
<b>(=) Ciclo de conversión del efectivo</b>	<b>41</b>	<b>37</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa

En la tabla 19 se observa una consistencia en el ciclo de conversión del efectivo de un año al otro, pues la variación en días es únicamente de cuatro, por lo que se concluye que las operaciones son estables. El resultado de este ciclo de conversión presenta oportunidades de mejora, pues a pesar que la empresa para el año 2019 presenta indicadores de solvencia y liquidez buenos, existe capital de trabajo ocioso, sin embargo, este efecto se ve corregido principalmente por la buena rotación de sus inventarios, adicional, un elemento que llamó la atención fue, que al comparar únicamente el periodo promedio de cobros con el periodo promedio de pagos, se observa que la empresa otorga más días de financiamiento que los que recibe por parte de sus proveedores, y este comportamiento es más marcado en el año 2020, pues mientras a los proveedores se les pagó en 29 días, los clientes a la empresa le pagaron en 43 días, dejando así una brecha de 14 días en los cuales la empresa tuvo que asumir ese financiamiento de los clientes. En el año 2019, esta diferencia de conversión fue únicamente de 8 días.

## **4.2 Propuesta de modelo de presupuesto para la proyección de flujos de caja.**

Para que una empresa cuente con una perspectiva a futuro sobre los resultados esperados en sus operaciones, es necesario que posea una base sobre la cual pueda pronosticar sus resultados, para eso se hace la propuesta de un modelo de presupuesto basado en políticas y procedimientos que permita sustentar las proyecciones de los resultados, principalmente para aquellos que tienen incidencia en los flujos de caja, como lo son los ingresos, los costos y gastos de operación, así como la administración del ciclo de conversión del efectivo.

El diagnóstico realizado dio a conocer que la empresa sufrió impactos importantes en sus resultados del año 2019 al año 2020, a tal grado que la utilidad neta del año 2020 se redujo en un 51.7%, un valor bastante significativo para las operaciones de la empresa, esto principalmente por la reducción del 22.3% del total de sus ventas, según la tabla 1.

Por otra parte, el resultado de las razones financieras permitió establecer que la empresa cuenta con una buena solvencia y liquidez, sin embargo es importante mencionar que para el año 2019 la empresa presentaba capital de trabajo ociosos, pues su índice de liquidez y solvencia era de hasta 4 veces sus obligaciones, es decir el efectivo disponible no estaba generando beneficio alguno, por tal razón se hace necesario regular el adecuado uso de los recursos por medio de las proyecciones de flujos de caja.

### **4.2.1 Política para el presupuesto de ingresos.**

El objetivo de la política para la proyección de ingresos es proporcionar información real para estimar los mismos, para este fin la propuesta es utilizar el método de presupuesto económico-administrativo, teniendo en consideración las diversas causas que afectan a la operación de la empresa, analizadas en la sección del

estado del resultado, tomando en cuenta que el giro del negocio se ve afectado principalmente por diversas líneas de negocio y operaciones extraordinarias, como bien puede mencionarse el arrendamiento de un bien inmueble, el cual representó para el año 2019 un 10% del total de los ingresos y para el año 2020 un 5%, dependiendo esta disminución de los efectos generados por la pandemia.

Para ello se establece la siguiente política:

### **Tabla 20**

*Modelo de políticas para el presupuesto de ventas  
Tienda, S. A.*

<b>Política</b>	<b>Responsable</b>
Establecer los factores de ajuste que impactarán favorable o desfavorablemente a las ventas, tales como aceptaciones de productos, estrategias de ventas, situaciones fortuitas, entre otras.	Administración General
Definir y establecer los factores de cambio, los cuales modificarán los ingresos esperados, por ejemplo: nueva línea de productos, cambio en precios, calidad de productos, entre otros.	Administración General
Definir los factores de crecimiento, tales como: cambio en tecnologías, expansión del negocio, estrategia de mercadeo y marca.	Administración General
Dar a conocer el factor de fuerza económica, que impactan la comercialización de los productos y servicios de la empresa, estos pueden ser: inflación, impuestos, devaluación.	Administración General - delegado de Finanzas
Definir los factores de influencia administrativa, políticas de venta, estrategias, publicidad, estimación de ventas.	Administración General

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del resultado se identificó que la empresa cuenta con líneas de productos fuertes, que mantienen un crecimiento constante, sin embargo, también se ha visto afectada por el desplome de otras líneas de producto, por tal razón se estima que el método económico-administrativo ayudará a la empresa a presupuestar de forma adecuada sus ingresos de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones.

Una vez analizados los diferentes factores expuestos en la política, la administración deberá realizar la ecuación expuesta en la tabla 21, esto de acuerdo con el método de factores, con el fin de presentar la información de forma cuantificable.

### Tabla 21

*Modelo de aplicación de los factores de políticas para el presupuesto de ventas Tienda, S. A.*

S Ventas históricas año anterior en Q.	
a (+/-) Factor de ajuste	
b (+/-) Factor de cambio	
c (+/-) Factor de Crecimiento	_____
<b>(=) Presupuesto con factores específicos de ventas</b>	_____
E (+/-) (*) Factor económico	_____
<b>(=) Presupuesto con factores Económicos</b>	_____
A (+/-) (*) Influencia administrativa	_____
<b>(=) Presupuesto de Ventas en Q.</b>	=====
<b>Ventas Presupuestadas (SP)= (S ± a ± b ± c) *E * A</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Política para el presupuesto de costos de ventas.

Los costos de ventas forman un elemento indispensable en la operación de la empresa, y principalmente impacta en los flujos de caja, por ello es necesario analizar el comportamiento de estos en función de los resultados de los años 2019 y 2020.

Como se muestra en la figura 3, el comportamiento de los costos no muestra variación importante con relación a su precio de venta (margen bruto), pues este se mantiene estable durante los últimos dos años. Por lo cual el criterio de presupuesto para este será por la línea de productos de acuerdo con su comportamiento histórico.

Para realizar este análisis se propone el desarrollo de la ecuación:  $\frac{a^1+a^2}{n}$  en donde a1 y a2 deberá ser la información de la marginalidad del costo de los últimos dos años presentada en la información financiera de la empresa, esto dividido en "n" lo cual sería el número de años analizados, esta ecuación será la base de cálculo para varios rubros en donde figura la ecuación. Como ejemplo en la tabla 22 se muestra el desarrollo de esta ecuación por línea de venta, tomando como base los años 2020 y 2019.

**Tabla 22**

*Modelo de presupuesto del costo de ventas por la línea de productos Tienda, S. A.*

Línea de productos	Costo promedio (factor)
Abarrotes	85%
Artículos De Limpieza	83%
Comida Preparada	90%
Farmacia	83%
Hogar	88%

Librería	88%
Panadería	84%
Perfumería	84%
Vestuario	89%
Otros*	23%
Servicios *	49%

Promedio de costo	$\frac{a^1 + a^2}{n}$
-------------------	-----------------------

**\* Aplica según los factores establecidos en el presupuesto de ventas.**

Fuente: Elaboración propia

La tabla 22 muestra que de acuerdo con el análisis realizado, se estableció que los costos de venta de la empresa definen el precio de venta, es decir, son una constante en el resultado y buscan mantener el margen de utilidad, por tal razón se propone el análisis histórico de los últimos dos años, con ello elaborar un promedio de los costos por la línea de productos, esto con el fin de proyectar los costos de acuerdo con los ingresos, los cuales serán calculados con base a los factores que inciden en la operación. Como excepción y queda a criterio del administrador, debido a la naturaleza de la operación, la línea otros y servicios, estos deben estimarse de acuerdo con los elementos expuestos en la proyección de las ventas, principalmente por que estos no cuentan con un costo de compra y los precios de ventas son asignados principalmente por la administración.

#### **4.2.3 Política para el presupuesto de gastos de administración y ventas.**

Por medio de diagnóstico efectuado se estableció en la tabla 1 que los gastos de administración formaron en promedio el 2.3% del total de ingresos, por el lado de las ventas se estableció que los gastos de ventas representan promedio del 12.5%

del total de ingresos. El 100% de los gastos de ventas y administración y finanzas se presupuestan de acuerdo con el comportamiento histórico de los últimos dos años, al igual que lo expuesto en la tabla 22, el desarrollo de la ecuación es el promedio de la participación de los gastos de administración y ventas de acuerdo con el total de ventas, dividido en el número de años analizados, el resultado para el año 2020 y 2019 fue el siguiente:

**Tabla 23**

*Modelo de presupuesto para gastos de operación.*

*Tienda, S. A.*

<b>Gastos de operación</b>	<b>% Con relación al total de ingresos</b>
(-) Gastos de Distribución y Ventas	12.5%
(-) Gastos de Administración	2.3%

<b>Promedio de gastos de operación</b>	$\frac{a^1 + a^2}{n}$
--	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

Tal como se expone en la tabla 23, una vez establecido el presupuesto de gastos de administración y de venta, se procederá a presupuestar los gastos de acuerdo con su naturaleza, tomando como criterio la ecuación del promedio expuesta anteriormente, siendo el detalle el siguiente:

**Tabla 24**  
*Clasificación de gastos de acuerdo con su naturaleza*  
*Tienda, S. A.*

<b>Descripción</b>	<b>Fijo</b>	<b>Variable</b>
Sueldos Y Jornales	X	
Prestaciones Directas	X	
Prestaciones Indirectas	X	
Sostenimientos Y Reparaciones		X
Depreciaciones Y Amortizaciones	X	
Comisiones Por Servicios		X
Servicios		X
Gastos De Viaje		X
Alquileres	X	
Seguros Y Fianzas		
Materiales Uso General		X
Cafetería		X
Obsequio De Producto		X
Equipo De Trabajo		X
Impuestos Varios		X
Formularios		X
Insumos Para Impresoras		X
Papelería		X
Útiles De Oficina		X
Cajas Para Archivo		X
Servicio Digital		X
Mercadeo		X

Fuente: Elaboración propia



De acuerdo con la clasificación expuesta en la tabla 24, la administración debe definir si para los gastos fijos aplican factores de ajuste, tales como incrementos previamente planificados. Adicional se debe tomar en consideración que, los gastos fijos representan el 85% del total de los gastos de ventas presupuestados. En el caso de los gastos variables, estos serán presupuestados según la tabla 25.

### **Tabla 25**

*Modelo de presupuesto para gastos variables  
Tienda, S. A.*

<b>Descripción</b>	<b>Variable</b>
Sostenimientos Y Reparaciones	2.65%
Comisiones Por Servicios	0.44%
Servicios	7.32%
Gastos De Viaje	0.22%
Seguros Y Fianzas	0.18%
Materiales Uso General	2.07%
Cafetería	0.19%
Obsequio De Producto	0.07%
Equipo De Trabajo	0.21%
Impuestos Varios	0.02%
Formularios	0.03%
Insumos Para Impresoras	1.01%
Papelería	0.28%
Útiles De Oficina	0.37%
Cajas Para Archivo	0.00%
Servicio Digital	0.05%
Mercadeo	0.00%
<b>Total, Gastos Variables</b>	<b>15%</b>

---

**Promedio de gastos variables**

$$\frac{a^1 + a^2}{n}$$


---

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los gastos de administración, el 99% del total de gastos es considerado gasto fijo, por tal razón para el presupuesto de este rubro se debe estimar el 100% de los gastos como fijos según lo presupuestado con relación a las ventas, de acuerdo con lo expuesto en la tabla veintidós, aplicando si fuera necesarios factores de ajuste de acuerdo con las necesidades identificadas por la administración.

#### **4.2.4 Política para el presupuesto de gastos e Otros Ingresos.**

Al analizar los rubros de Otros Gastos se estableció que la empresa registra de forma directa el gasto de las indemnizaciones, por tal razón el resultado se ve afectado en un solo periodo, este gasto el 100% de los Otros Gastos. Derivado de lo anterior, la política de presupuesto aplicada será la utilizada en los gastos variables.

#### **Tabla 26**

*Modelo de presupuesto para Otros Gastos  
Tienda, S. A.*

<b>Política</b>	<b>Responsable</b>
Los intereses sobre préstamos u obligaciones financieras deberán ser presupuestados de acuerdo con el valor de las obligaciones vigentes, según las tasas de intereses pactadas, moneda y de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en las diferentes negociaciones	Administración General - delegado de Finanzas

---

---

Las indemnizaciones deben presupuestarse de acuerdo con las prestaciones del personal que activo, y de acuerdo con el grado de probabilidad de que estos causen baja. Administración General

---

Fuente: Elaboración propia

Adicional a lo expuesto en la tabla 26, la administración es responsable de identificar y dar a conocer factores de ajuste o económicos que modifiquen los aspectos analizados, estos pueden ser: negociaciones en moneda extranjera, lo cual generaría diferencial cambiario, pago por préstamos bancarios u otros que generen Otros Gastos por intereses, que no se hayan dado durante los periodos anteriores.

Los otros ingresos deberán presupuestarse de acuerdo con la política expuesta en la tabla 27.

### **Tabla 27**

*Política del modelo de presupuesto para Otros Ingresos  
Tienda, S. A.*

<b>Política</b>	<b>Responsable</b>
Los intereses sobre inversiones deberán ser presupuestados de acuerdo con el valor de las inversiones vigentes, según las tasas de intereses pactadas y de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en las diferentes negociaciones	Administración General - delegado de Finanzas
Los descuentos obtenidos y los otros ingresos deberán presupuestarse de acuerdo con las negociaciones y acuerdos pactados con los proveedores.	Administración General - delegado de Finanzas

---

Fuente: Elaboración propia

La administración es la principal responsable de velar porque se consideren todos los elementos necesarios para la elaboración del presupuesto de otros ingresos, deberá proporcionar información actualizada de las inversiones y negociaciones que se tengan con proveedores.

#### 4.2.5 Política para la administración de cuentas por cobrar.

El objetivo de la política para la administración de las cuentas por cobrar es establecer los tiempos y criterios para mantener una cartera sana y sin morosidad, así como contar con bases sólidas para proyectar de forma segura y congruente los flujos de caja.

Previo a revisar la antigüedad de la cartera de clientes es importante conocer cómo está conformada la forma de pago de las ventas, para realizar dicho análisis se presenta la siguiente información:

#### **Tabla 28**

*Análisis de forma de pago de ventas*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<b>Ventas 2019</b>	8,970,310
Ventas al contado 10%	897,031
Ventas al crédito 90%	8,073,279
<b>Ventas 2020</b>	8,342,235
Ventas al contado 10%	834,223
Ventas al crédito 90%	7,508,011

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

Según la tabla 28, la empresa del total de sus ventas el 10% las realiza al contado y el 90% las realiza al crédito.

De acuerdo con la información anterior, se verifica el comportamiento del análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar, siendo el resultado el expuesto en la siguiente tabla.

**Tabla 29**

*Análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

Días de cartera	2020		2019	
	Valores Q.	%	Valores Q.	%
1 - 30 días	883,329	98%	948,179	96%
31 - 60 días	14,655	2%	34,776	4%
61 - 90 días	26	0%	-	0%
91 - 120 días	1,005	0%	-	0%
Más de 120 días	927	0%	1,389	0%
<b>Total</b>	<b>899,942</b>		<b>984,344</b>	

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

Según la tabla 29, la empresa cuenta con una cartera muy sana al cierre de sus ejercicios contables, esto puede confirmarse con el análisis realizado por medio del ciclo de conversión del efectivo; se puede observar que para el año 2020 la empresa mejoró su recuperación de cartera en un 2% con relación al año anterior.

Con el fin de mantener la sanidad de la cartera, se establecen las siguientes políticas:

Días de crédito: la empresa otorgará 30 días de crédito a sus clientes. De acuerdo con sus principales clientes, esta negociación es factible, tomando en cuenta que sus principales clientes son corporativos y personal de las empresas del grupo.

Calificación previa de clientes: previo a otorgar créditos, la empresa debe revisar y analizar el expediente de los candidatos, la cual estará conformado por: referencias comerciales, verificación de información legal, información financiera, solicitud de crédito por escrito, así como la validación de las firmas del comprador en la factura de compra; se recomienda la elaboración de un instructivo que permita al personal de la empresa saber cómo proceder en el análisis; el principal responsable del cumplimiento y actualización de esta norma será el Administrador General.

Crédito para autorizar: El crédito a autorizar, dependerá de la situación financiera de cada cliente, la cual debe ser analizada de acuerdo con la información solicitada en el punto anterior; al inicio de cada relación comercial se deberá otorgar el valor mínimo de acuerdo con las compras realizadas, el cual podrá ir aumentado en función de su récord crediticio.

Autorización del crédito: El crédito será autorizado por la Gerencia Administrativa, el expediente debe contener los términos y condiciones de crédito, así como las firmas del Administrador y el cliente, ambos deben quedarse con una copia de este documento.

Análisis y supervisión: El análisis y la supervisión de la cartera deberá realizarse de forma mensual, con el fin de identificar saldos con periodos de atraso, los cuales estarán bajo la responsabilidad de la administración realizar los cobros correspondientes por los diferentes medios que la empresa disponga.

Actualización de información: La empresa debe actualizar los expedientes de sus clientes por lo menos una vez al año, con el fin de garantizar una sana y adecuada relación comercial, dando a conocer los cambios que la administración realicé.

#### 4.2.6 Política para la administración de cuentas por pagar.

Las cuentas por pagar son un elemento indispensable en el análisis del flujo de caja, por ello es importante analizar el comportamiento de la empresa en los últimos dos años, y con base al análisis establecer la política de administración de las cuentas por pagar.

De acuerdo con la información contable proporcionada por la administración se determinó que la empresa realiza el 100% sus compras al crédito.

En la siguiente tabla se detalla el análisis de antigüedad de las cuentas por pagar de los años 2020 y 2019.

#### Tabla 30

*Análisis de la antigüedad de las cuentas por pagar*

*Tienda, S. A.*

*Período 2020 y 2019*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

Días de cartera	2020		2019	
	Valores Q.	%	Valores Q.	%
1 - 30 días	542,773	95%	638,324	88%
31 - 60 días	27,664	5%	77,181	11%
61 - 90 días	-	0%	10,424	1%
91 - 120 días	-	0%	-	0%
Más de 120 días	-	0%	-	0%
<b>Total</b>	<b>570,437</b>		<b>725,929</b>	

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

En la tabla 29 se puede observar que para el 2020 el 95% de las cuentas por pagar se encuentran vigentes, no se tiene saldos morosos, lo cual representa una buena situación comercial con los proveedores. En comparación con el año 2019 se

muestra una mejora, ya que, en ese año, el 88% de la cartera era vigente, se tenía un 11% con días mayores a 30 y un 1% con saldos mayores a 60 días.

Cuando se analizó el ciclo de conversión del efectivo presentado en la tabla diecinueve se identificó que la empresa tiene menos días de pago en comparación con los días que otorga a sus clientes para pagar, esto es un factor negativo, y aunque la empresa no cuenta con problemas de solvencia debido a que también tiene una buena parte de sus ventas en efectivo, la empresa no aprovecha correctamente el financiamiento que sus proveedores le pueden otorgar. Derivado de lo anterior se establecen las siguientes políticas aplicadas a las cuentas por pagar.

Plazo de crédito: la administración debe negociar con los proveedores un mayor plazo de crédito, este con relación al crédito que la empresa otorga a sus clientes; el responsable será el Administrador General, debe considerarse una política de crédito de 35 días, según el diagnóstico realizado actualmente se tiene un promedio de días de pago de acuerdo con la tabla 16 de 30 días para el 2020 y 37 para el 2019, de esta razón, por el buen récord crediticio de la empresa y la frecuencia que se tiene en compras, se estima negociar de forma satisfactoria con los proveedores.

Plazo de pagos: la empresa no debe exceder del plazo de crédito pactado con los proveedores, con el fin de evitar moras, intereses y recargos, pero debe aprovecharse al máximo los periodos pactados con los proveedores; el responsable será el Administrador General.

Descuentos por pronto pago: se debe negociar con los proveedores que no acepten ampliar los tiempos de crédito, descuentos o rebajas por pronto pago; la negociación estará a cargo del Administrador General.



#### 4.2.7 Política para la administración de inventarios.

La política de inventarios busca establecer normas que ayuden a la administración a contar con niveles de inventarios óptimos para su operación, mismos que sean realizables en un corto tiempo por medio de la adecuada rotación, con el fin de mitigar riesgos de obsolescencia o desabastecimiento, con enfoque en la satisfacción de sus clientes.

La rotación de inventarios es aceptable, ya que no excede de 30 días, sin embargo, es necesario que la administración logre mantener esa rotación o mejorarla, por ello se establecen las siguientes políticas.

##### **Tabla 31**

*Política para la administración de inventarios  
Tienda, S. A.*

<b>Política</b>	<b>Área</b>
La empresa debe contar con normas que indiquen los niveles máximos y mínimos de productos de acuerdo con las líneas de productos, tomando en cuenta factores de almacenamiento, percederos, disponibilidad, entre otros.	Administrador General - Abastecimiento
Las compras y pedidos a proveedores deben generarse de acuerdo con estadísticas históricas de ventas o rotación, tiempos de entrega, entre otros.	Administrador General - Compras
La administración debe establecer revisión periódica de inventarios, para identificar la calidad de almacenamiento, el cuidado y la toma física, de esta actividad debe quedar constancias por medio de acta administrativa en donde se den a conocer los principales hallazgos a la administración.	Finanzas - Control Interno
La administración debe generar promociones, descuentos, ofertas para mover el producto de lento movimiento, en un tiempo previo a su vencimiento para impulsar la venta de estos productos y evitar la pérdida	Administrador General - Rotación

por obsolescencia o mal estado. La rotación no debe ser menor a 30 días, es decir 12 veces al año.

---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 31 se describe cada una de las políticas que la administración debe considerar para optimizar el manejo de sus inventarios, el área y/o proceso que se verá beneficiado o será encargado de velar por su cumplimiento.

### **4.3 Análisis del resultado de la implementación del modelo de presupuesto y evaluación de su incidencia en la proyección de flujos de caja**

De acuerdo con las políticas propuestas para la elaboración de presupuestos, se presentan las proyecciones del estado del resultado y el estado de situación financiera, así como la evaluación de su incidencia en la proyección de flujos de caja.

#### **4.3.1 Estado del resultado proyectado.**

Para la proyección del estado del resultado se aplican las políticas diseñadas de acuerdo con la naturaleza de los diferentes rubros. La base del resultado son las ventas, de acuerdo con el análisis realizado y el modelo de presupuesto planteado las ventas son presupuestados con el método económico-administrativo (factores) y los costos y gastos en proporción a esta base y de acuerdo con los promedios históricos.

##### **4.3.1.1 Presupuesto de ventas.**

Los ingresos se proyectan de acuerdo con el método de factores (método económico – administrativo), el análisis se hace en función de las diferentes líneas de productos, ya que de esa forma se profundiza en los efectos que se producen en

los diferentes componentes del negocio, es importante mencionar que el comportamiento de los ingresos por línea de productos presenta diferencias importantes, ya que, mientras algunos productos muestran debilidades en el mercado por diversas situaciones, otros tienden a presentar un incremento importante, por tal razón, el método que más se apega a la situación y giro de negocio de la empresa, es el antes comentado; el detalle de estos factores que la administración considera importante de acuerdo con los sucesos actuales y datos históricos se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 32**

*Factores de ajuste, cambio y crecimiento de las ventas por la línea de producto Tienda, S. A. Periodo 2021*

<b>Línea de productos</b>	<b>Factor de ajuste, cambio y crecimiento %</b>		<b>Descripción</b>
Abarrotes	(-)	3%	La mayor parte de clientes se encuentran en Teletrabajo y en el caso de los clientes corporativos utilizan menos insumos.
Artículos de limpieza	(-)	10%	Compras de las empresas de insumos de limpieza, el uso de estos insumos para las empresas disminuye debido a que no se está haciendo uso de sus instalaciones por el teletrabajo.
Comida preparada	(-)	100%	Cierre de cafetería por continuidad de la pandemia.
Farmacia	(-)	20%	La mayor parte de clientes se encuentran en Teletrabajo. Se estima que las visitas a la Tienda sean en menor cantidad.
Hogar	(-)	10%	La mayor parte de clientes se encuentran en Teletrabajo. Los clientes corporativos hacen menos uso de este tipo de insumos.
Librería	(-)	2%	Compra de artículos de oficina y útiles escolares, debido a la modalidad virtual.
Panadería	(-)	2%	La mayor parte de clientes se encuentran en Teletrabajo. Se estima menor frecuencia de visitas por este concepto.

Perfumería y cuidado personal	(-)	5%	La tendencia en esta línea de productos es hacia la baja, principalmente por la falta de interés de los clientes habituales, debido a la economía familiar.
Vestuario	(+)	5%	Se incursionan nuevas tendencias de artículos, por lo cual se espera una aceptación de la población objeto.
Otros	(-)	20%	No se prevén acontecimientos nuevos en esta línea, de las operaciones que se tienen, se estima una baja razonable de acuerdo con la naturaleza de estas.
Servicios administrativos	(+)	100%	Servicio asesoría administrativa a otra empresa

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por la empresa (Anexo 2).

Los diferentes factores expuestos en la tabla 32 surgen del análisis del comportamiento de las ventas, la situación actual de la empresa y la relación comercial con sus clientes, principalmente porque la mayor cantidad de clientes son trabajadores de un grupo corporativo, así como las mismas empresas de este grupo. De acuerdo con el avance de la pandemia COVID-19, las empresas del grupo corporativo han optado por la modalidad del teletrabajo, esto hasta que la situación mejore en el país, esto afecta a las ventas de la empresa analizada, ya que todas sus líneas de productos dependen principalmente de estos clientes.

Estos factores estarán vigentes durante todo el periodo 2021, al finalizar este periodo, la base de factores para el año 2022 dependerá de cómo se esté dando en el país la mejoría en cuanto a esta situación y de las políticas que las empresas del grupo corporativo vayan adoptando.

De las suposiciones presentadas en la tabla 32, según el método de factores propuesto, a continuación, se presenta el efecto en valores que se tendrán por líneas de productos, la cual conformara la sección de ventas ajustadas en la proyección de ingresos.

**Tabla 33**

*Aplicación de los factores de ajuste, cambio y crecimiento de las ventas por la línea de producto*

*Tienda, S. A.*

*Periodo 2021*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

Línea de productos	Factor de ajuste, cambio y crecimiento %	Ventas históricas año 2020 en Q.	Ventas año 2021 en Q.	
Abarrotes	(-)	3%	4,778,583	4,635,226
Artículos de limpieza	(-)	10%	328,884	295,996
Comida preparada	(-)	100%	54,563	-
Farmacia	(-)	20%	273,741	218,993
Hogar	(-)	10%	1,140,300	1,026,270
Librería	(-)	2%	399,246	391,261
Panadería	(-)	2%	184,028	180,347
Perfumería y cuidado personal	(-)	5%	592,226	562,615
Vestuario	(+)	5%	150,820	158,361
Otros	(-)	20%	420,040	336,032
Servicios administrativos	(+)	100%	19,803	39,606
<b>TOTAL, VENTAS</b>			<b>8,342,234</b>	<b>7,844,706</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 33 se presentan las ventas ajustadas, tomando de base el año anterior (2020) y aplicando los factores de ajuste, cambio y crecimiento expuestos en la tabla 32.

De acuerdo con información publicada en la página oficial del Banco de Guatemala, para el 2021 se espera un crecimiento general en la economía nacional del 3.5%, por lo que se estima un crecimiento del 3% del total de las ventas. (Anexo 3 y 4)

La administración busca implementar campañas de publicidad y habilitar estrategias apoyadas en los medios electrónicos para llegar a sus clientes con promociones, ofertas, nuevos productos, nuevos horarios de atención, entre otros, consiguiendo así un impacto positivo que ayude a reducir el efecto del mercado y a posicionar sus ventas nuevamente; la estrategia ayudará a recuperar la pérdida en el nivel de ventas (-7% según tabla 1) en comparación con el año 2019 y a reducir los efectos de los factores de cambio, ajuste y crecimiento (-6%), por lo cual, el efecto se espera sea de un 5% en el total de sus ventas

La proyección total de las ventas se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 34**

*Proyección de ventas por el método de factores*

*Tienda, S. A.*

*Periodo 2021*

*(cifras en quetzales)*

Descripción	2021
S Ventas históricas año anterior (2020) en Q.	8,342,235
a (+/-) Factor de ajuste	
b (+/-) Factor de cambio	-497,528
c (+/-) Factor de Crecimiento	
<b>G (=) Presupuesto con factores específicos de ventas</b>	<b>7,844,707</b>
E (+/-) (*) Factor económico 3%	235,341
<b>(=) Presupuesto con factores Económicos</b>	<b>8,080,048</b>
A (+/-) (*) Influencia administrativa 5%	404,002
<b>(=) Presupuesto de Ventas en Q.</b>	<b>8,484,050</b>
<b>SP= (S ± a ± b ± c) *E * A</b>	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los sucesos que se esperan, en la tabla 34 se muestra la proyección de las ventas para el año 2021, tomando en cuenta el modelo de presupuesto dado en la tabla 21. Por lo cual el valor base para los demás rubros del resultado tendrán de base el valor de Q.8,484,050.

#### 4.3.1.2 Presupuesto de costo de ventas.

De acuerdo lo expuesto en la tabla 22, para determinar el factor a aplicar para el presupuesto del costo de ventas, primero debe establecerse el promedio del costo  $\frac{a^1+a^2}{2}$  el cual será aplicado de acuerdo con la línea de ventas presupuestado, en la tabla 36 se presenta el resultado del costo promedio de los años 2019 y 2020 el cual servirá de base para la proyección del año 2021.

**Tabla 35**

*Factor para la proyección del costo de ventas por la línea de productos*

*Tienda, S. A.*

*Periodo 2021*

*(porcentajes)*

Línea de productos	Costo de ventas 2020 en %	Costo de ventas 2019 en %	Promedio de costo
Abarrotes	85%	85%	85%
Artículos De Limpieza	83%	83%	83%
Comida Preparada	90%	90%	90%
Farmacia	83%	83%	83%
Hogar	88%	88%	88%
Librería	85%	91%	88%
Panadería	85%	84%	84%
Perfumería	83%	85%	84%
Vestuario	89%	88%	89%
Otros*	29%	17%	23%
Servicios *	99%	0%	49%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 35 proporciona el % de costo que se debe presupuestar de acuerdo con el total de ventas presupuestado en el punto anterior, por la línea de producto. el presupuesto en valores de los costos de venta se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 36**

*Proyección del costo de ventas por la línea de productos*

*Tienda, S. A.*

*Periodo 2021*

*(cifras en Quetzales)*

Línea de productos	Factor del costo de ventas	Ventas 2021 en Q.	Costo de ventas 2021 en Q.
Abarrotes	85%	5,012,996	4,261,047
Artículos de limpieza	83%	320,119	265,699
Comida preparada	90%	-	-
Farmacia	83%	236,841	196,578
Hogar	88%	1,109,911	976,722
Librería	88%	423,149	372,371
Panadería	84%	195,046	163,838
Perfumería y cuidado personal	84%	608,468	511,113
Vestuario	89%	171,267	152,428
Otros	23%	363,419	83,586
Servicios administrativos	49%	42,834	20,989
<b>Totales</b>		<b>8,484,050</b>	<b>7,004,371</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 36 muestra el presupuesto del costo de ventas en Q., aplicando el factor calculado en la tabla 35, el cual se da por la línea de producto, el valor total es razonable de acuerdo con los datos históricos de la empresa (82.56% de costo total con relación a las ventas).



#### 4.3.1.3 Presupuesto de gastos de administración y ventas

Los gastos de administración y ventas son presupuestos de acuerdo con la política expuesta en la tabla 23, 24 y 25.

En la tabla 23 se explica que se debe aplicar el promedio de gastos  $\frac{a^1+a^2}{n}$ , en este caso aplica el promedio de contribución del año 2020 y 2019.

En el caso de los gastos de administración al aplicar la fórmula el resultado es (2.2% + 2.3% = 4.5%) valores de acuerdo con la información de la tabla 1; el 4.5% ÷ 2 (número de elementos) da como resultado 2.262%, el cual se utilizará de base para presupuestar los gastos de administración, el factor se aplica sobre el valor de los ingresos (ventas).

Los gastos de administración proyectados de acuerdo con el factor calculado (2.262%) da como resultado Q.191,935, de estos, el 100% corresponden a gastos fijos.

El factor para la proyección de gastos de ventas y distribución se desarrolla de la siguiente forma (12.6% + 12.3% =24.9%) según los datos de la tabla 1, dando como resultado 24.9% ÷ 2 = 12.463%, con este factor se procede a calcular el rubro de gastos de ventas y distribución, de acuerdo con los formatos de la tabla 24 y 25, usando de base el total de los ingresos (ventas)

Los gastos de ventas y distribución proyectados de acuerdo con el factor calculado (12.463%), da como resultado Q.1,057,346, de los cuales el 84.90% corresponde a gastos fijos, según la tabla 24, es decir Q.897,687, y el 15.10% restantes son clasificados como gastos variables Q.159,658, y la distribución obedece a lo indicado en la tabla 25.

**Tabla 37***Proyección de gastos de distribución y ventas (variables)**Tienda, S. A.**Periodo 2021**(cifras en Quetzales)*

<b>Descripción</b>	<b>Variable</b>	<b>Total</b>
Sostenimientos Y Reparaciones	2.65%	28,038
Comisiones Por Servicios	0.44%	4,648
Servicios	7.32%	77,348
Gastos De Viaje	0.22%	2,319
Seguros Y Fianzas	0.18%	1,930
Materiales Uso General	2.07%	21,845
Cafetería	0.19%	2,040
Obsequio De Producto	0.07%	717
Equipo De Trabajo	0.21%	2,187
Impuestos Varios	0.02%	200
Formularios	0.03%	303
Insumos Para Impresoras	1.01%	10,638
Papelería	0.28%	2,950
Útiles De Oficina	0.37%	3,892
Cajas Para Archivo	0.00%	39
Servicio Digital	0.05%	521
Mercadeo	0.00%	44
<b>Total, gastos variables</b>	<b>15.10%</b>	<b>159,658</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 37 muestra la integración del 15.10% del total del presupuesto de gastos de distribución y ventas, de acuerdo con el factor de aplicación.

#### 4.3.1.4 Presupuesto de otros gastos y otros ingresos.

La administración prevé en Otros Gastos, principalmente por indemnizaciones, y de acuerdo con la antigüedad del personal gastos por Q.30,000 y el ajuste de las cuentas incobrables por Q.7,909. Para los Otros Ingresos la administración de acuerdo con el valor de sus inversiones principalmente, estima ingresos por intereses por un total de Q.101,000., esto de acuerdo con los planes de inversión o desinversión que se tiene planificado a lo largo del año 2021. Con los valores presupuestados en los diferentes rubros que integran el estado del resultado, se presenta la proyección del resultado para el año 2021.

**Tabla 38**

*Estado del Resultado proyectado*

*Tienda, S. A.*

*Período 2021*

*(cifras en quetzales y porcentajes)*

Descripción	2021 Quetzales	%
Ventas	8,484,050	100.0%
Costo de ventas	7,004,371	82.6%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>1,479,679</b>	<b>17.4%</b>
<b>Gastos de operación</b>	<b>1,249,281</b>	<b>14.7%</b>
(-) Gastos de Distribución y Ventas	1,057,346	12.5%
(-) Gastos de Administración	191,935	2.3%
<b>Utilidad en operación</b>	<b>230,398</b>	<b>2.7%</b>
(+) Otros Ingresos	101,000	1.2%
(-) Otros gastos	22,091	0.3%
<b>Ganancia contable</b>	<b>309,307</b>	<b>3.6%</b>
(-) Impuesto Sobre La Renta	77,327	0.9%
<b>Ganancia neta</b>	<b>231,980</b>	<b>2.7%</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 38 presenta la proyección del estado del resultado para el año 2021, este resultado toma como base las políticas de presupuesto aplicadas para cada uno de los diferentes rubros.

Acá se analiza el entorno de la empresa, la situación actual de sus potenciales clientes, esto principalmente porque la empresa vende la mayor parte de sus productos a un grupo corporativo de empresas, así como a los colaboradores de este grupo, es decir que las acciones y decisiones de estas empresas afectan directamente al negocio, por tal razón es importante tener en consideración estos factores, principalmente para la estimación de las ventas.

En la proyección se observa que el costo de ventas representa el 82.6% del total de las ventas, es decir se genera una ganancia marginal del 17.4% una utilidad bastante razonable en comparación con los datos históricos de la empresa. Los gastos de operación son equivalentes al 14.7% del total de los ingresos, lo cual deja una utilidad en operación del 2.7%. los otros gastos y otros ingresos dejan una ganancia contable del 3.6%, la cual después de impuestos se proyecta en un 2.7%, una ganancia menor a la de los periodos anteriores, pero son datos más apegados a la realidad, ya que la intención de estas proyecciones es brindar a la compañía datos e información financiera lo más exacta de acuerdo con el contexto y el entorno del negocio.

#### **4.3.2 Estado de situación financiera proyectado.**

El balance general es proyectado de acuerdo con los valores obtenidos en la proyección del estado del resultado, así como con las políticas diseñadas en las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, principalmente porque es información que será utilizada en la proyección del flujo de caja, esto bajo la suposición de que los tiempos se cumplan de acuerdo con lo diseñado.

El estado financiero se utiliza para analizar el comportamiento de los resultados de la empresa, principalmente desde el enfoque de la disponibilidad, liquidez y solvencia, esto con el fin de establecer si la empresa requiere de algún financiamiento, o bien cuenta con buena disponibilidad para mantener sus operaciones, invertir e inclusive generar nuevos proyectos de ampliación o similares.

A continuación, se detallan los modelos de presupuesto para el análisis de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventario, esto de acuerdo con las políticas diseñadas.

#### **4.3.2.1 Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar comprenden el 90% del total de las ventas según la información presentada en la tabla 28, el 10% restante son ventas que la empresa realiza en efectivo, y por tal razón deben de tomarse en cuenta al establecer el valor de caja y bancos; basado en la política aplicada en las cuentas por cobrar, el periodo de recuperación debe ser de 30 días.

Para la proyección del saldo de las cuentas por cobrar se toma de base el total de ventas presupuestadas para el año 2021 presentadas en la tabla 32.

La proyección de cuentas por cobrar generadas en el periodo 2021 se muestran en la tabla 39, en donde se detallan el total de las ventas al crédito y el total de las ventas en efectivo, y para efectos del cálculo se utiliza el resultado de las ventas al crédito en función de un año comercial (360 días), aplicando la política de recuperación de 30 días.

**Tabla 39**  
*Proyección de Cuentas por cobrar*  
*Tienda, S. A.*  
*Periodo 2021*  
*(cifras en Quetzales)*

<b>Ingresos por ventas</b>	8,484,050	
Contado 10%	848,405	
Crédito 90%	7,635,645	
<b>Días de cobro</b>	<b>Ventas / Días</b>	<b>Saldo de cuentas por cobrar</b>
30	7,635,645	636,304
	360	

Fuente: Elaboración propia

De cumplirse con la política de cobrabilidad, la proyección de cuentas por cobrar generadas en el periodo 2021 sería de Q.636,304., es decir, presentaría una mejora considerable, ya que, en los años anteriores, las cuentas por cobrar han representado el 11% del total de los ingresos generados en el año, mientras que para el periodo 2021 sería de un 7.5%, esto aumentaría la solvencia y disponibilidad de la compañía.

#### **4.3.2.2 Cuentas por pagar**

Las cuentas por pagar están conformadas principalmente por las compras de inventarios a los proveedores, sin embargo, en esta sección también se deben considerar las obligaciones que la empresa adquiere por otros conceptos, tales como servicios, pagos a colaboradores, básicamente los gastos de distribución y ventas y los de administración, ya que estos son indispensables para el funcionamiento de la empresa, de estos únicamente se deben excluir las depreciaciones, ya que estas no representan una salida de efectivo. La empresa

separa únicamente los pagos a personal en la cuenta “personal de la empresa”, por tal razón, estos también deben de excluirse del total de los gastos operativos

Los pagos por estos servicios tienen la misma política de pago a 35 días. Por la nomenclatura y políticas contables, para los demás gastos no se hace la separación de estos pagos (compras de producto para la venta y gastos operativos), por tal razón se hace necesario analizar el contexto desde un todo.

#### **Tabla 40**

*Proyección de Cuentas por pagar  
Tienda, S. A.  
Periodo 2021  
(cifras en Quetzales)*

(+) Compra de Mercaderías para la venta		7,071,928
(+) Gastos de Administración y ventas		1,249,281
(-) Depreciaciones		130,931
(-) Sueldos y prestaciones		870,692
<b>(=) Pago a proveedores</b>		<b>7,319,587</b>
<b>Días de pago</b>	<b>Compras / Días</b>	<b>Saldo de cuentas por pagar</b>
35	7,319,587	711,627
	360	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo presentado en la tabla 40, si la empresa aplica una política de pago a proveedores a 35 días (aplica para compras de productos para la venta y servicios operativos) puede financiarse de una mejor manera, para el año 2021 se espera que la empresa cierre con saldos de cuentas por pagar de Q.711,627, un valor mayor al 2020, de ser así se estaría aprovechando de una mejor manera el financiamiento que los proveedores otorgan a la empresa, y eso impacta de forma

positiva en el ciclo de conversión del efectivo y en la proyección de flujos de caja, tanto en disponibilidad como en solvencia.

#### 4.3.2.3 Inventarios

Los inventarios deben estimarse en una rotación de 12 veces al año, es decir cada 30 días como mínimo, de acuerdo con el giro del negocio. De acuerdo con el nivel de ventas, el resultado de este rubro se presenta en la siguiente tabla

#### Tabla 41

*Proyección de Inventarios*

*Tienda, S. A.*

*Periodo 2021*

*(cifras en Quetzales)*

<b>Costo de ventas / Rotación de inventarios</b>	<b>Saldo de Inventarios</b>
7,004,371	583,698
12	

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 41, de mantener una rotación de inventarios de 30 días equivalente a 12 veces al año, la empresa mantendría el nivel de inventarios de acuerdo con los periodos anteriores y con relación a la cantidad de ventas para el año presupuestado, en ese sentido se vería un beneficio importante, ya que este factor ayudaría a mantener un buen ciclo de conversión de efectivo.

De acuerdo con los supuestos en las políticas aplicadas para la proyección de los rubros de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y la rotación de inventarios, en la tabla 42 se presenta la proyección del estado de situación financiera para el año 2021.



**Tabla 42**  
*Proyección Estado de situación Financiera*  
*Tienda, S. A.*  
*Periodo 2021*  
*(cifras en Quetzales y porcentajes)*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2,021</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Fondos Disponibles</b>	<b>1,589,964</b>	<b>53%</b>
Caja General Y Fondos Fijos	5,377	0%
Depósitos Bancarios	928,913	58%
Fondos En Transito	14,077	1%
Inversiones Corto Plazo	641,596	40%
<b>Deudas A Favor De La Empresa</b>	<b>830,542</b>	<b>28%</b>
Clientes	636,304	77%
Deudores Varios	30,828	4%
Impuestos Por Aplicar	182,499	22%
Estimación Para Cuentas Incobrables	- 19,089	-2%
<b>Inventarios</b>	<b>583,698</b>	<b>19%</b>
Producto Terminado	583,698	100%
<b>Gastos Anticipados A Corto Plazo</b>	<b>-</b>	
Prestaciones	-	0%
<b>Activos Corrientes</b>	<b>3,004,203</b>	<b>61%</b>
<b>Inversiones</b>	<b>1,875,786</b>	<b>97%</b>
Inversión En Pagares Financieros	1,875,786	100%
<b>Propiedad, Planta Y Equipo</b>	<b>58,163</b>	<b>3%</b>
Edificios	50,389	87%
Mobiliario Y Equipo	5,039	9%
Equipo De Computación	2,735	5%
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>1,933,949</b>	<b>39%</b>
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	<b>4,938,152</b>	

<b>PASIVOS Y CAPITAL</b>		
<b>Obligaciones A Corto Plazo</b>		
Impuestos Y Otras Contribuciones	98,783	12%
Personal De La Empresa	-	0%
Retenciones Y Descuentos	-	0%
Proveedores Locales Y Exterior Insumos	711,627	87%
Acreedores Varios	11,262	1%
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>821,672</b>	<b>17%</b>
<b>Patrimonio De Los Accionistas</b>		
Capital Pagado	104,000	3%
Reservas De Capital	271,133	7%
Utilidades Acumuladas	3,741,347	91%
<b>Total, Patrimonio</b>	<b>4,116,480</b>	<b>83%</b>
<b>TOTAL, PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>4,938,152</b>	

Fuente: Elaboración propia

La proyección del estado de situación financiera para el periodo 2021, según la tabla 42 muestra que de cumplirse con las políticas establecidas principalmente para los rubros que afectan el ciclo de conversión del efectivo, los valores más importantes de los activos corrientes se concentrarían, principalmente en los fondos disponibles, con un 53% del total de los activos corrientes, un 28% en deudas a favor de la empresa, de las cuales el 77% corresponde a clientes; los inventarios representan el 19% del total de activos corrientes. En el caso de los activos no corrientes, su mayoría (97%) corresponde a inversiones, mientras que el 3% a Propiedad planta y equipo.

En el caso de los pasivos corrientes, el 87% de estos corresponde a pago a proveedores, un 12% a impuestos y un 1% a acreedores varios, es decir que la mayor parte de estos pasivos se derivan del financiamiento que los proveedores otorgan a la empresa.

### 4.3.3 Flujo de caja proyectado.

Con las proyecciones del estado del resultado y el estado de situación financiera se realiza la proyección de un flujo de caja, este se hace principalmente con el objetivo de evaluar el comportamiento de la empresa en cuanto al efectivo.

Acá se analiza la incidencia de los modelos de presupuestos para la proyección del flujo de caja, este análisis se verá reforzado por medio de la interpretación de razones financieras con el fin de establecer el grado de solvencia y liquidez de la empresa.

#### Tabla 43

*Proyección de Flujo de caja  
Tienda, S. A.  
Periodo 2021  
(cifras en Quetzales)*

Descripción	Sub total	Total
<b>Ingresos</b>		<b>9,765,599</b>
Saldo Inicial Fondos disponibles	916,911	
Pago de clientes, periodo 2020	899,942	
Ventas al contado, periodo 2021	848,405	
Pago de clientes por ventas al crédito, periodo 2021	6,999,341	
Intereses generados (Otros Ingresos)	101,000	
<b>Egresos</b>		<b>8,175,635</b>
Pago a Proveedores, periodo 2020	570,437	
Pago a Proveedores por compras al crédito, periodo 2021	6,607,961	
Pago por Sueldos y prestaciones, periodo 2020	31,742	
Pago por descuentos y retenciones, periodo 2020	7,389	
Pago por Sueldos y prestaciones, periodo 2021	870,692	
Impuestos efectivamente pagados durante el periodo 2021	57,415	
Indemnizaciones pagadas (Otros Gastos)	30,000	
<b>Saldo Final</b>		<b>1,589,964</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 43 se presenta el flujo de caja proyectado para el año 2021, en donde se establecen ingresos de Q.9,765,599 y egresos de Q.8,175,635 para dejar un saldo neto de Q.1,589,964, el incremento en el saldo se debe principalmente por la pronta recuperación de la cartera de clientes (30 días según política) y el financiamiento de proveedores (35 días según política).

El detalle de los pagos a proveedores se observa en el anexo 7; los sueldos fueron pagados en su totalidad al cierre del ejercicio contable; en el caso de los impuestos, es importante comentar que la empresa realiza pagos trimestrales de ISO (registrados contablemente en la sección de impuestos por aplicar), los cuales compensa posteriormente con el ISR causado durante el ejercicio, por tal razón se proyecta que el pago del último trimestre de ISO, se realice durante enero del año 2022 (anteriormente se realizaba al cierre del ejercicio), obtenido así una disminución en impuestos efectivamente pagados, y un incremento en Impuestos y contribuciones por pagar.

En la proyección del estado de situación financiera se visualiza una disminución de clientes por Q.263,638, lo cual se debe a la disminución de ventas en el periodo 2021 y el otro factor indica que este saldo se convierte en efectivo. En el caso de los proveedores se ve un incremento de Q.141,190, esto implica que se tiene mayor financiamiento por parte de los proveedores y por tal razón se cuenta con mayor disponibilidad de efectivo.

Con lo antes expuesto se confirma que el modelo de presupuesto tiene una incidencia bastante fuerte con relación en la proyección de los flujos de caja. Principalmente en la proyección de las ventas y los costos de venta, y con las políticas de pagos y cobros, y rotación de inventarios, estos elementos se ven potencializados para proyectar los flujos de caja que la empresa espera tener dentro del periodo.

#### 4.3.3.1 Análisis por razones financieras

Para conocer más a fondo los efectos de las políticas de presupuestos es importante realizar un análisis por medio de razones financieras, por ello se presenta un comparativo de las razones analizadas, con el propósito de visualizar los resultados históricos en comparación con los resultados de la información proyectada.

A continuación, se presenta una tabla con el detalle de las comparaciones de los años 2019 y 2020 así como los efectos en el 2021.

**Tabla 44**  
*Razones financieras*  
*Tienda, S. A.*  
*Periodo 2021, 2020 & 2019*  
*(cifras en Quetzales)*

		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Razón de liquidez corriente	Activos Corrientes	3,004,203	3.66	2,519,321	3.60	4,322,495	4.36
	Pasivos Corrientes	821,672		699,702		992,489	
		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Razón de prueba del ácido	Activos Corrientes - Inventarios	2,420,505	2.95	2,003,181	2.86	3,750,433	3.78
	Pasivos Corrientes	821,672		699,702		992,489	
		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Razón de liquidez inmediata	Fondos disponibles	1,589,964	1.94	916,911	1.31	2,633,176	2.65
	Pasivos Corrientes	821,672		699,702		992,489	

		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Razón de capital neto de trabajo	Activos Corrientes	3,004,203		2,519,321		4,322,495	
	(-) Pasivos Corrientes	821,672		(-) 699,702		(-) 992,489	
		<u>2,182,531</u>		<u>1,819,619</u>		<u>3,330,006</u>	
		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Razón de rotación de cuentas por cobrar	Ventas Anuales al crédito	7,635,645	12	7,508,011	8.34	8,073,279	8.20
	Cuentas por cobrar	<u>636,304</u>		<u>899,942</u>		<u>984,344</u>	
		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Razón de rotación de cuentas por cobrar	<u>360</u>	<u>360</u>	30	<u>360</u>	43	<u>360</u>	44
	Rotación cuentas por cobrar	12		8.34		8.20	
		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Razón de rotación de cuentas por pagar	Compras al crédito	7,319,587	10.3	7,025,672	12	7,251,942	10
	Promedio de cuentas por pagar	<u>711,627</u>		<u>570,437</u>		<u>725,929</u>	
		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Razón de rotación de cuentas por pagar	<u>360</u>	<u>360</u>	35	<u>360</u>	29	<u>360</u>	36
	Rotación de cuentas por pagar	10.3		12		10	

		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Razón de rotación de Inventarios	Costo de Ventas	7,004,371	12	6,864,496	13	7,069,203	12
	Promedio de Inventarios	583,698		516,140		572,062	
		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Razón de periodo promedio de Inventarios	360	360	30.00	360	27.07	360	29.13
	Rotación de inventarios	12.00		13.30		12.36	
		Año 2021		Año 2020		Año 2019	
Ciclo de conversión de efectivo	(+) Periodo Promedio de inventarios	30		27		29	
	(+) Periodo Promedio de cobros	30		43		44	
	(-) Periodo Promedio de pagos	35		29		36	
	<b>(=) Ciclo de conversión del efectivo</b>	<b>25</b>		<b>41</b>		<b>37</b>	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 44 se puede observar que con la revisión de las razones financieras aplicadas al periodo proyectado y en comparación con los años 2020 y 2019 se establece que índices como los son la razón de liquidez corriente y la prueba del ácido tiene un ligero incremento, esto se da principalmente porque el saldo fondo

disponibles aumenta, así también los saldos por pagar a proveedores incrementaron debido al financiamiento que se quiere aprovechar por medio del crédito de proveedores. Al analizar la razón de liquidez inmediata se puede observar una mejora, principalmente por el buen flujo de caja que la empresa tendría. De igual manera al ver el capital de trabajo neto se observa una mejora derivada del incremento en el flujo de caja. La rotación de las cuentas por cobrar incrementa, es decir que la cartera tendrá una recuperación más inmediata, el periodo de recuperación de efectivo mejora con relación a los periodos anteriores. Por el contrario, la rotación de las cuentas por pagar se mantiene, esto principalmente por el financiamiento que se busca mejorar con los proveedores, es decir aplazar los pagos para aprovechar ese capital de trabajo. En el caso de la rotación de inventarios, el número de veces se mantiene muy estable con relación a los periodos anteriores, el tiempo no tiene mayor variación para la recuperación de este.

Por último, al analizar el ciclo de conversión del efectivo, se puede observar que existe una mejora considerable en cuanto al tiempo de conversión, principalmente porque disminuye el periodo promedio de cobros, la rotación de los inventarios se mantiene estable y el periodo promedio de pago incrementa, en ese sentido se observa que la conversión del efectivo se realiza en un periodo de 25 días, lo cual representa una mayor disponibilidad de recursos a la empresa.



## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico de la situación financiera que ha sido realizado por medio del análisis a los estados financieros revela que, para los rubros del balance existe una mejora importante en cuanto al aprovechamiento de los recursos, esto principalmente en el rubro de fondos disponibles, según el estado de situación financiera en el año 2019 la empresa presentaba recursos ociosos, mismos que en el año 2020 fueron invertidos en pagarés financieros, generando valor de acuerdo a las variaciones analizadas en la sección de otros ingresos (intereses percibidos) del estado del resultado durante este periodo.
2. Las líneas de productos se ven impactadas de forma positiva o negativa de acuerdo con los distintos sucesos que se den en la operación del negocio; al realizar un análisis global de las ventas, las principales variaciones no se ven reflejadas, ya que muchas de ellas se compensan entre sí. Los costos de ventas por líneas de producto muestran un comportamiento estable durante los periodos analizados, esto permite que el análisis para la proyección de costos de ventas tenga una correlación directa con el presupuesto de ventas.
3. El ciclo de conversión del efectivo para los años 2020 y 2019 muestran una adecuada rotación de los inventarios, (27 y 29 días respectivamente), sin embargo, al analizar la rotación de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, se puede observar que la empresa estuvo otorgando más días de crédito a sus clientes, en comparación a los plazos de crédito que los proveedores estuvieron otorgando, lo cual tiene un impacto negativo en la operación de la empresa.

4. Las políticas de presupuesto fueron diseñadas de acuerdo con los hallazgos identificados en los diferentes análisis realizados a los estados financieros de forma detallada, así como con la forma de operar del negocio, tomando en cuenta las particularidades de este. Estas políticas incluyen regulaciones para las cuentas por cobrar (30 días), cuentas por pagar (35 días) y la rotación de inventarios (30 días), principalmente porque estos rubros tienen una incidencia directa en la generación de flujos de caja.
  
5. Los ingresos proyectados por la línea de producto muestran variaciones en valores razonables, cada una fue analizada en un contexto según su base histórica y de acuerdo con las estimaciones que se prevén por parte de la administración, tendrán un impacto importante en el negocio; el costo de ventas global (82.6%) y gastos operativos (14.7%) reflejan variaciones mínimas en comparación con los periodos analizados, lo cual demuestra que la base para presupuestar los ingresos, costos y gastos operativos es razonable y apegada a la realidad de la empresa.
  
6. El estado de situación financiera proyectado de acuerdo con las políticas que impactan principalmente en el flujo de caja muestra que, los fondos disponibles representan el 53% del total de activos corrientes, las deudas a favor de la empresa un 28%, y los inventarios un 19%. Esto significa que, las políticas de rotación de cuentas por cobrar y rotación de inventarios, tienen una incidencia importante en la proyección de flujos de caja, esto debido a que la mayor parte del activo corriente se ven concentrada en los fondos disponibles de la empresa; en el caso de los proveedores, estos representan el 87% del total de pasivos corrientes, es decir, la política de rotación de cuentas por pagar tiene un impacto importante en el financiamiento por medio de los proveedores.

7. Los presupuestos realizados para las proyecciones de estados financieros tienen una incidencia directa en la proyección de flujos de caja; el resultado proyectado muestra una variación mínima en sus principales rubros (ingresos 1.7% y gastos operativos 1.23%), sin embargo, la variación en el flujo de caja representa un incremento importante del 73% con relación al año 2020, esto debido a la pronta recuperación de las cuentas por cobrar, el incremento en el plazo de pago a proveedores y la sana rotación de inventarios.
  
8. El ciclo de conversión del efectivo proyectado establece un periodo promedio de cobros de 30 días, un periodo promedio de pago de 35 días y un periodo de rotación de inventarios de 30 días, lo cual representa una conversión proyectada del efectivo de 25 días. El efecto de este ciclo se puede comprobar principalmente en el flujo de caja proyectado.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar un análisis financiero periódico, con el propósito de identificar en tiempo oportuno oportunidades de mejora en la operación del negocio, tales como: capital de trabajo ocioso, incrementos en la rotación de cuentas por cobrar, disminución en los periodos de cuentas por pagar, inventarios de lento movimiento, lo cual represente a la empresa costos de oportunidad.
2. Es necesario llevar a cabo una supervisión permanente del cumplimiento y adecuada ejecución de las distintas políticas diseñadas, con el fin de garantizar los resultados esperados; así como la constante revisión y actualización de las políticas, según se vaya requiriendo de acuerdo con las necesidades del negocio.
3. La constante capacitación al personal administrativo y operativo, con el fin de que puedan brindar con la mayor certeza, información de calidad que sirva de base para los distintos presupuestos. Es importante que la información que se tome de base para los presupuestos sea alcanzables, medibles y razonables de acuerdo con las tendencias del mercado, la industria y el negocio, ya que la razonabilidad de estas, permitirán cumplir con éxito las diferentes proyecciones.
4. Cumplir con los tiempos pactados en las políticas de cobros, pagos y rotación, ya que de ello depende principalmente que la proyección del flujo de caja sea alcanzable. Así mismo, las negociaciones con proveedores y cliente al momento de pactar los tiempos de cartera no deben dañar las relaciones comerciales, principalmente porque esto puede significar costos de oportunidad.

5. Diseñar e implementar controles para el manejo de inventarios, tomando en consideración aspecto de logística, abastecimiento, tiempo de respuesta de los proveedores, demanda de los productos, almacenamiento, estacionalidades, garantías, vencimientos, esto en función de las diferentes líneas de producto que la empresa maneja, esto con el objetivo de evitar incurrir en costos adicionales por la mala planificación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación. México. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Tercera edición.
- Burbano Ruiz, J.E.; (2011). Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Generalidades del presupuesto empresarial en la gerencia estratégica. Guatemala. Tercera edición. Universidad del Valle.
- Castiblanco Ruiz, F.A. (2014). Una mirada al presupuesto anual de ventas de Rautenstrauch & Villers. El manejo de la incertidumbre y la subjetividad. Colombia. Universidad Libre Colombia. 222 páginas.
- Centeno Valdés, A.R. (2004). La influencia de los Suplementos de Ofertas de los supermercados en el comportamiento de las amas de casa NSE C. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas Empresariales, Departamento de Mercadotecnia y Publicidad.
- Cruz Ariza, F.J. (2010). Análisis e interpretación de estados financieros. Universidad Nacional Autónoma de México. Diplomado en Finanzas.
- Effio Perede, F.; ¿Cómo elaborar un flujo de caja?; Perú. Asesor empresarial, revista de asesoría especializada. Entrelíneas S. R. L.
- Fagilde, C.A.; (2009). Presupuesto empresarial, un enfoque práctico para el aula. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales, “Ezequiel Zamora”.
- Felix Alvarado, E.R.; (2006). La administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, como herramientas del control financiero de la empresa “Confeciones Escolares, S.A.”. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.

- Gutierrez Carmona, J. (2008). Modelos financieros con Excel, herramienta para mejorar la toma de decisiones empresariales. Colombia. Ecoe Ediciones. Segunda edición. 362 páginas.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana. Sexta Edición.
- Hornngren, C.T.; Datar, S.M.; Rajan, M.V.; (2012). Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. México. Pearson Educación; Decimocuarta edición; 728 páginas.
- Hornngren, C.T.; Sundem G.L.; Stratton, W.O.; (2006). Contabilidad administrativa; México; Pearson Educación; Decimotercera edición; 720 páginas.
- Morales Castro, A.; Padilla Álvarez G. Finanzas I (Finanzas Básicas). México. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración.
- Noriega, H.; Branch, B.; Klaehn, J. (2003). El logro del equilibrio en las microfinanzas. Monitoreo y proyección del flujo de caja. EE. UU. Pact Publications para el mundial de cooperativas de ahorro y crédito. Primera edición.
- Padilla, Alvarez, G. (2003). Tutorial para la asignatura costos y presupuestos. México. Primera edición. Universidad autónoma de México. Faculta de Contaduría y Administración. Fondo editorial FCA.
- Puente Riofrio, M.; Viñán Villagrán, J.; Aguilar Poaquiza, J. (2017). Planeación financiera y presupuestaria. Ecuador. Editorial Politécnica ESPOCH. 92 páginas.

- Ramirez Padilla, D. N. (2008). Contabilidad administrativa. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. Octava edición.
- Rios Villatoro, J.L.; (2009). Guatemala. Valoración de una empresa comercial por medio del método de flujos de caja libres descontados. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
- Rivadeneira Unda, M. La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Biblioteca virtual eumed.net.
- Rizo Maradiaga, J.; (2015). Técnicas de investigación documental. Nicaragua. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.
- Robles Roman, C. L. (2012). Fundamentos de Administración financiera. México. Red Tercer Milenio S.C. Primera edición.
- Ruiz, R. (2007). El método científico y sus etapas. México.
- Sam Flores, M. F. (2008). Análisis de factibilidad de la Instalación de un Minisúper. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ingeniería.
- Santiago, N. (2018). Formulación de presupuestos. Presupuesto maestro. Ecuador. Editorial PÍO XII. Primera edición. Universidad técnica de Ambato.
- Torres Hernández, Z. (2014). Administración estratégica. México. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Primera edición.
- Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Guía metodológica para la



elaboración del plan e informe de investigación de postgrado de Ciencias Económicas.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). guía para la Elaboración del Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado de Maestro en Artes.

Van Horen, J.C.; Wachowicz, J.M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. México. Pearson Educación. Decimotercera edición. 744 páginas.

Viaña Fernandez, L.E.; Manual de costos y presupuestos; Instituto tecnológico de soledad atlántico ITSA.

Warren, C.S.; Reeve, J.M.; Duchac, J.E.; (2010). Contabilidad Administrativa; México; Cengage learning Editores, SA de CV; décima edición.

Welsch, G.A.; Hilton, R.W.; Gordon, P.N.; Rivera Norevola, C.; (2005). Presupuestos Planificación y control. México. Pearson Educación; Sexta edición; 496 páginas.

## ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al administrador general para el diagnóstico de la situación financiera de la empresa



BOLETA DE ENTREVISTA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN



### BOLETA DE ENTREVISTA

**OBJETO DE ENTREVISTA:**

Recabar información relacionada con procesos y políticas relacionadas con la operación del negocio, así como de la información administrativa y financiera de la empresa.

1. ¿Realizan análisis de ventas por líneas de productos para identificar las principales variaciones y las tendencias del mercado?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Realizan análisis de los costos de ventas por líneas de productos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Realizan revisiones periódicas de los gastos operativos y financieros de la empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Elaboran análisis financieros de la empresa para medir y controlar el uso correcto de los recursos con que se disponen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Se realizan índices financieros para identificar variaciones interanuales significativas en los estados financieros?  
\_\_\_\_\_

---

6. ¿Elaboran flujos de caja proyectados?

---

---

7. ¿Realizan presupuestos?

---

---

8. ¿Qué áreas se involucran para la elaboración de presupuestos?

---

---

9. ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos para la elaboración de presupuestos?

---

---

10. ¿Con que frecuencia se revisa la ejecución presupuestaria?

---

---

11. ¿Con que frecuencia se revisa la cartera de créditos (clientes & proveedores)?

---

---

12. ¿Se cuenta con políticas para la calificación de clientes y proveedores?

---

---

13. ¿Con que frecuencia se revisa la rotación de inventarios, así como aspectos de control (toma física, mal estado, obsoleto, almacenamiento, entre otros)?

---

---

---

Anexo 2: Entrevista al administrador general para el conocimiento y formulación de los supuestos para la proyección de estados financieros.



BOLETA DE ENTREVISTA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN



### BOLETA DE ENTREVISTA

**OBJETO DE ENTREVISTA:**

Recabar información relacionada con el plan de acción que la empresa cuenta para el año 2021, presupuestos, planes de inversión y financiamiento, operacionales y financieros.

1. Comente las principales causas que originan las variaciones +/- en las ventas por líneas de productos, de acuerdo con factores de cambio, de crecimiento de ajuste

---



---

2. De acuerdo con los planes de negocio, menciones cuales son las principales acciones que la empresa tomará para apoyar al crecimiento de las ventas.

---



---

3. ¿Se tiene contemplando crear nuevas líneas de negocio, o impulsar con nuevos productos las existentes?

---



---

4. ¿Existen contratos de suministros con los principales proveedores, bajo que términos se están negociando?

---



---

- 5.

---

---

¿Mencione las principales actividades que estima tendrán un impacto importante en el negocio (baja de personal, renegociaciones o adquisición en inversiones o prestamos)?

---

---

6. ¿Cuáles son los canales de comunicación que la empresa utilizará para dar a conocer sus productos y promociones?
- 
- 

7. ¿Se tienen planes de expansión del negocio para un mediano plazo?
- 
- 

8. ¿Es posible que la empresa pueda implementar sin ningún tipo de problema (comercial) las políticas de pago a proveedores y cobro a clientes, de acuerdo con las relaciones comerciales actuales?
- 
-

### Anexo 3: Perspectiva del crecimiento económico de Guatemala para el año 2021.



### Anexo 4: Perspectivas del crecimiento económico de Guatemala 2021 por sector.



## Anexo 5: Estado de movimientos en las cuentas de patrimonio.

Descripción	2019			
	Capital Pagado	Reservas De Capital	Utilidades Acumuladas	Total, Patrimonio
<b>Saldo al inicio del ejercicio</b>	<b>104,000</b>	<b>206,772</b>	<b>2,840,291</b>	<b>3,151,064</b>
Dividendos pagados	-	-	-	-
Utilidad Neta del Año	-	-	494,655	<b>494,655</b>
Reserva Legal	-	32,977	- 32,977	-
<b>Saldo al cierre del ejercicio</b>	<b>104,000</b>	<b>239,749</b>	<b>3,301,970</b>	<b>3,645,719</b>

Descripción	2020			
	Capital Pagado	Reservas De Capital	Utilidades Acumuladas	Total, Patrimonio
<b>Saldo al inicio del ejercicio</b>	<b>104,000</b>	<b>239,749</b>	<b>3,301,970</b>	<b>3,645,719</b>
Dividendos pagados	-	-	-	-
Utilidad Neta del Año	-	-	238,781	<b>238,781</b>
Reserva Legal	-	15,919	-15,919	-
<b>Saldo al cierre del ejercicio</b>	<b>104,000</b>	<b>255,668</b>	<b>3,524,832</b>	<b>3,884,500</b>

Descripción	2021			
	Capital Pagado	Reservas De Capital	Utilidades Acumuladas	Total, Patrimonio
<b>Saldo al inicio del ejercicio</b>	<b>104,000</b>	<b>255,668</b>	<b>3,524,832</b>	<b>3,884,500</b>
Dividendos pagados	-	-	-	-
Utilidad Neta del Año	-	-	231,980	<b>231,980</b>
Reserva Legal	-	15,465	-15,465	-
<b>Saldo al cierre del ejercicio</b>	<b>104,000</b>	<b>271,133</b>	<b>3,741,347</b>	<b>4,116,480</b>

## Anexo 6: Cálculo de la reserva legal.

Descripción	2021	2020	2019
<b>Ganancia contable</b>	<b>309,307</b>	<b>318,374</b>	<b>659,541</b>
Reserva Legal 5% S/Ganancia contable	15,465	15,919	32,977
Ganancias No distribuidas	216,515	222,862	461,678
<b>(=) Utilidad del ejercicio</b>	<b>231,980</b>	<b>238,781</b>	<b>494,655</b>

## Anexo 7: Integración de pago a proveedores durante el año 2021.

Descripción	Valor
(+) Compras de productos para la venta del periodo 2021	7,071,928
(+) Adquisición de Servicios y pago por gastos operativos	247,659
(-) Saldo por pagar a Proveedores del periodo 2021	711,627
<b>(=) Pago a Proveedores del Periodo 2021</b>	<b>6,607,961</b>



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Análisis vertical y horizontal del Estado del Resultado .....	35
Tabla 2 <i>Ventas por líneas de productos</i> .....	36
Tabla 3 <i>Costo de ventas por líneas de productos</i> .....	39
Tabla 4 <i>Gastos de distribución y ventas</i> .....	42
Tabla 5 <i>Gastos de administración</i> .....	44
Tabla 6 <i>Otros Gastos</i> .....	45
Tabla 7 <i>Otros Ingresos</i> .....	46
Tabla 8 <i>Análisis vertical y horizontal del Estado de situación financiera</i> .....	47
Tabla 9 <i>Razón de liquidez corriente</i> .....	51
Tabla 10 <i>Razón de prueba del ácido</i> .....	52
Tabla 11 <i>Razón de liquidez inmediata</i> .....	53
Tabla 12 <i>Razón de capital neto de trabajo</i> .....	54
Tabla 13 <i>Razón de rotación de cuentas por cobrar</i> .....	55
Tabla 14 <i>Razón de periodo promedio de cobro</i> .....	56
Tabla 15 <i>Razón de Rotación de cuentas por pagar</i> .....	57
Tabla 16 <i>Razón de periodo promedio de pago</i> .....	58
Tabla 17 <i>Razón de Rotación de inventarios</i> .....	59

Tabla 18 <i>Razón de periodo promedio de inventarios</i> .....	60
Tabla 19 <i>Ciclo de conversión del efectivo</i> .....	61
Tabla 20 <i>Modelo de políticas para el presupuesto de ventas</i> .....	63
Tabla 21 <i>Modelo de aplicación de los factores de políticas para el presupuesto de ventas</i> .....	64
Tabla 22 <i>Modelo de presupuesto del costo de ventas por la línea de productos</i> ..	65
Tabla 23 <i>Modelo de presupuesto para gastos de operación</i> .....	67
Tabla 24 <i>Clasificación de gastos de acuerdo con su naturaleza</i> .....	68
Tabla 25 <i>Modelo de presupuesto para gastos variables</i> .....	69
Tabla 26 <i>Modelo de presupuesto para Otros Gastos</i> .....	70
Tabla 27 <i>Política del modelo de presupuesto para Otros Ingresos</i> .....	71
Tabla 28 <i>Análisis de forma de pago de ventas</i> .....	72
Tabla 29 <i>Análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar</i> .....	73
Tabla 30 <i>Análisis de la antigüedad de las cuentas por pagar</i> .....	75
Tabla 31 <i>Política para la administración de inventarios</i> .....	77
Tabla 32 <i>Factores de ajuste, cambio y crecimiento de las ventas por la línea de producto</i> .....	79
Tabla 33 <i>Aplicación de los factores de ajuste, cambio y crecimiento de las ventas por la línea de producto</i> .....	81

Tabla 34 <i>Proyección de ventas por el método de factores</i> .....	82
Tabla 35 <i>Factor para la proyección del costo de ventas por la línea de productos</i>	83
Tabla 36 <i>Proyección del costo de ventas por la línea de productos</i> .....	84
Tabla 37 <i>Proyección de gastos de distribución y ventas (variables)</i> .....	86
Tabla 38 <i>Estado del Resultado proyectado</i> .....	87
Tabla 39 <i>Proyección de Cuentas por cobrar</i> .....	90
Tabla 40 <i>Proyección de Cuentas por pagar</i> .....	91
Tabla 41 <i>Proyección de Inventarios</i> .....	92
Tabla 42 <i>Proyección Estado de situación Financiera</i> .....	93
Tabla 43 <i>Proyección de Flujo de caja</i> .....	95
Tabla 44 <i>Razones financieras</i> .....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Variación de ventas por líneas de productos. Tienda, S. A.; Período 2020 y 2019. (cifras en quetzales y porcentajes)</i> .....	38
Figura 2. <i>Utilidad bruta en ventas por líneas de productos. Tienda, S. A.; Período 2020 y 2019. (cifras en quetzales y porcentajes)</i> .....	40
Figura 3. <i>Costo de ventas por líneas de productos. Tienda, S. A.; Período 2020 y 2019. (cifras porcentajes)</i> .....	41