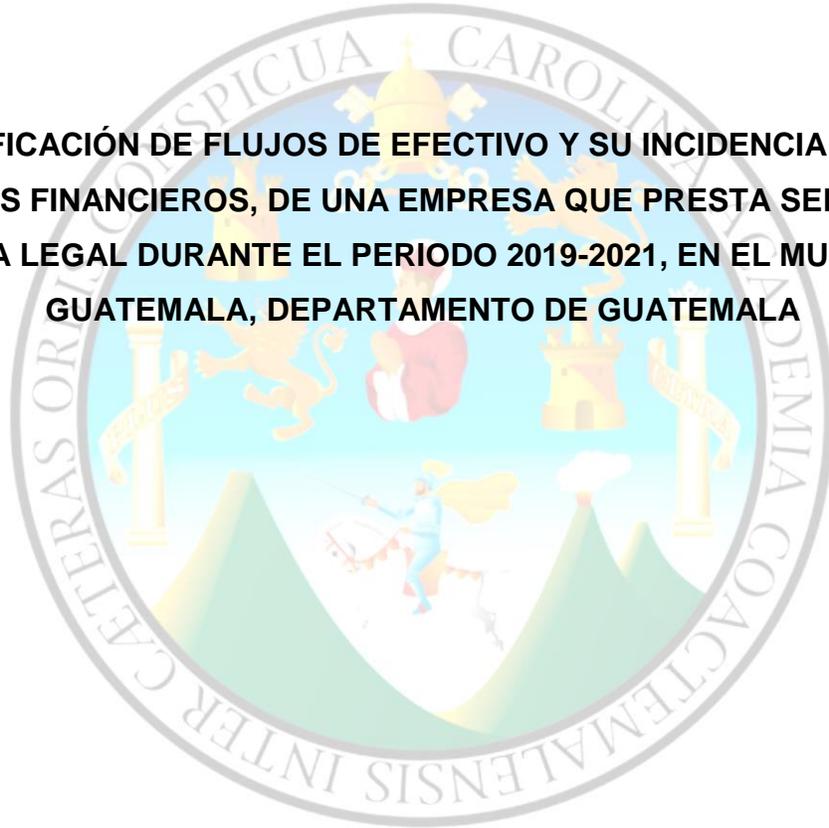


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LOS
OBJETIVOS FINANCIEROS, DE UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE
ASESORÍA LEGAL DURANTE EL PERIODO 2019-2021, EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



LIC. WALFRE ENMANUEL AMBROCIO JIMÉNEZ

Guatemala, octubre 2022.

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



**PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LOS
OBJETIVOS FINANCIEROS, DE UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE
ASESORÍA LEGAL DURANTE EL PERIODO 2019-2021, EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

**CATEDRÁTICO: LIC. M. Sc. JONNY GARCÍA
AUTOR: LIC. WALFRE ENMANUEL AMBROCIO JIMÉNEZ**

Guatemala, octubre 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 I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: Msc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

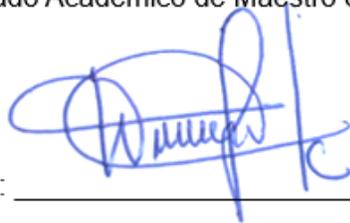
Coordinador: Phd. Ricardo Abdallah
Evaluador: MSc. Mario Arriaza
Evaluador: MSc. Luis Alfonso Cardona B.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Walfre Enmanuel Ambrocio Jiménez**, con documento de identificación CUI: 2585 84475 1213.

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 blue ink, appearing to read 'Walfre Enmanuel Ambrocio Jiménez', written over a horizontal line.



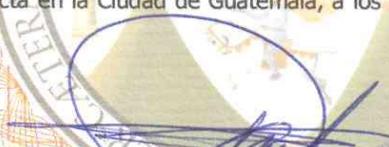
ACTA/EP No. 4897

ACTA No. AF-PFS-B-009-2022 -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 18 de septiembre de 2,022, a las 12:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Licenciado Walfre Emmanuel Ambrocio Jiménez, carné No 200513207, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: "PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LOS OBJETIVOS FINANCIEROS, DE UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE ASESORÍA LEGAL, DURANTE EL PERÍODO 2019-2021, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO 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 **20 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 19 al 23 de septiembre de 2022.-----

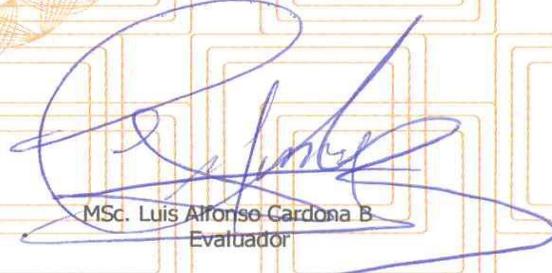
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de septiembre del año dos mil veintidós.



Phd. Ricardo Abdallan
Coordinador



MSc. Mario Arriaza
Evaluador



MSc. Luis Alfonso Cardona B.
Evaluador



Licenciado Walfre Emmanuel Ambrocio Jiménez
Postulante



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

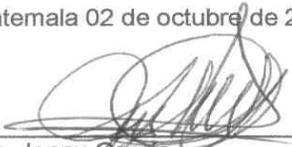
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica que, el Licenciado Walfre Enmanuel Ambrocio Jiménez, Carné 200513207 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	62
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	20
Nota final:	82

APROBADO

Guatemala 02 de octubre de 2022.

(F) 
MSc. Jonny García
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A Dios Quien guía mi camino, por darme la sabiduría y perseverancia para alcanzar esta meta profesional.
- A mis abuelos Juana Ambrocio (QEPD) y Reginaldo Ambrocio, por saber guiarme por el camino correcto, y darme las bases de los valores que han marcado mi vida y por lo cual me han hecho llegar hasta aquí.
- A mis padres Rolando Ambrocio (QEPD) y Gloria Azucena Jiménez por su apoyo incondicional que me brindaron para lograr esta meta; son el motor que me dio fuerzas para seguir adelante.
- A mis hermanos por ser parte fundamental en mi vida y por su apoyo incondicional.
- A mis tíos en especial a mi tía Mariela Ambrocio por ser mi apoyo incondicional en los momentos que más necesite y por eso ella es mi segunda mamá.
- A mi familia paterna y materna Por alentarme a perseverar y alcanzar el objetivo.
- A mis compañeros de promoción Por el apoyo que me brindaron en especial al grupo la Unión, por su apoyo y compañía en cada etapa de estudio.
- A tres veces centenaria USAC Por recibirme y cobijarme en sus aulas, en las cuales recibí toda la formación profesional para servir al pueblo de Guatemala.

CONTENIDO

	páginas
Resumen	i
Introducción	iv
1. Antecedentes	1
1.1 Planificación	1
1.2 Flujo de efectivo	2
2. Marco teórico.....	6
2.1 Planificación	6
2.1.1 Clasificación de la planificación.....	7
2.1.2 Planificación de flujos de efectivo.....	9
2.1.2.1 Clasificación de los flujos de efectivo	11
2.1.2.2 Flujo de efectivo por actividades de operación.....	11
2.1.2.3 Flujo de efectivo por actividades de inversión	12
2.1.2.4 Flujo de efectivo por actividades de financiamiento	12
2.1.3 Pronósticos del flujo de efectivo	13
2.1.3.1 Pronósticos de ventas	14
2.1.3.2 Proyección de ventas por el método de regresión lineal	16
2.1.3.3 Proyección de ventas por el método de tasa de crecimiento	16
2.1.3.4 Proyección de ventas por el método aritmético simple.....	17
2.1.3.5 Pronóstico de cuentas por cobrar y otras percepciones de efectivo.....	18
2.1.3.6 Pronóstico de desembolso de efectivo o cuentas por pagar	19
2.1.3.7 Flujo neto de efectivo y saldos de efectivo	21
2.2 Indicadores de desempeño (KPI'S).....	23
2.3 Ratios Financieros.....	25
2.3.1 Razones de liquidez	25

2.3.2	Razones de actividad	25
2.3.3	Razones de endeudamiento.....	26
2.3.4	Razones de rentabilidad.....	26
2.4	Servicios de asesoría	28
2.4.1	Clasificación de los servicios de asesoría	28
2.4.1.1	Asesoría administrativa	29
2.4.1.2	Asesoría financiera.....	29
2.4.1.3	Asesorías laborales	30
2.4.1.4	Servicios de asesoría jurídica.....	31
2.4.1.5	Clasificación de los servicios jurídico	31
2.5	Unidad de análisis	33
3.	Metodología.....	36
3.1	Definición del problema	36
3.2	Objetivos	37
3.2.1	Objetivo general	37
3.2.2	Objetivos específicos.....	37
3.3	Diseño de la investigación	38
3.3.1	Unidad de análisis	38
3.4	Período histórico.....	39
3.5	Ámbito geográfico.....	39
3.6	Alcance de la investigación	39
3.6.1	Alcance documental	39
3.6.2	Alcance descriptivo.....	39
3.6.3	Alcance explicativo	39
3.7	Diseño de la investigación	40

3.7.1	Diseño no experimental.....	40
3.7.2	Diseño transeccional	40
3.8	Técnicas e instrumentos aplicados.....	40
3.8.1	Técnicas e instrumentos documentales	40
3.8.2	Técnicas e instrumentos de campo	41
3.9	Resumen del procedimiento aplicado.....	42
4.	Discusión de resultados	45
4.1	Evaluación del comportamiento de los estados financieros.	45
4.1.1	Resultado de los instrumentos de investigación.....	45
4.1.2	Análisis vertical de los estados de resultados de los años 2019, 2020 y 2021	46
4.1.3	Análisis horizontal estados de resultados de los años 2019, 2020 y 2021	49
4.1.4	Análisis vertical del balance general de los años 2019 2020 y 2021.....	51
4.1.5	Análisis horizontal del balance general años 2019 2020 y 2021	55
4.1.6	Análisis de variaciones del flujo de efectivo para los años 2019 2020 y 2021 .	57
4.1.7	Ratios de liquidez de la unidad de análisis.....	59
4.1.8	Análisis de ratios de tesorería	60
4.1.9	Análisis de ratios de endeudamiento.....	60
4.1.10	Análisis de ratios de solvencia patrimonial	61
4.1.11	Análisis de rentabilidad sobre activos -ROA-	62
4.1.12	Análisis de rentabilidad sobre el patrimonio -ROE-	63
4.2	Evaluación del proceso de recuperación de efectivo.....	63
4.3	Evaluación del proceso de pago a los proveedores.	64
4.4	Análisis del ciclo de conversión del efectivo.....	65
4.4.1	Periodo de recuperación de la cuenta por cobrar.....	66
4.4.2	Periodo de diferimiento de la cuenta por pagar	67

4.4.3	Análisis del ciclo operativo	67
4.4.4	Análisis del ciclo de conversión del efectivo	68
4.5	Determinación eficiencia producto de una planificación flujos de efectivo	69
4.5.1	Implementación de controles en las cuentas por cobrar	69
4.5.2	Implementación de controles en la cuenta por pagar	71
4.5.3	Proyección de flujos de efectivo mensual.....	73
4.5.4	Proyección de ingresos	74
4.5.5	Proyección de costos	78
4.5.6	Flujos de efectivo proyectados	84
4.5.7	Estados financieros proyectados de acuerdo a los flujos de caja proyectados	87
4.5.8	Estado de Resultados proyectado 2022.....	87
4.5.9	Balance general proyectado año 2022.....	90
4.5.10	Estado de flujo de efectivo proyectado 2022.....	92
4.5.11	Análisis financiero comparativo	95
4.5.12	Indicadores de Gestión.....	96
4.5.13	Indicadores de liquidez.....	96
4.5.14	Indicadores de endeudamiento	97
4.5.15	Indicadores de rentabilidad	98
	Conclusiones.....	103
	Recomendaciones.....	105
	Referencias bibliográficas.....	107
	Anexos.....	110
	Índice de tablas	118
	Índice de figuras	120

Resumen

La empresa objeto de estudio se dedica a prestar servicios de asesoría legal en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, constituida en 1998 prestando los servicios de asesorías a nivel nacional e internacional conforme a las ramas del derecho tales como el inmobiliario, la propiedad intelectual, migratorio, procesal, laboral, derecho internacional, corporativo y para entidades no lucrativas.

A lo largo del tiempo, la empresa ha venido realizando prácticas financieras sin una estructura definida, generando que las decisiones tomadas sean sin un fundamento financiero establecido. Únicamente se cuenta con los estados de resultados y el balance general básico, siendo incompleto los libros para cumplir con los componentes que integran los estados financieros, no existiendo la elaboración del estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivo y las notas a los estados financieros.

Tomando en cuenta que los estados financieros son parte importante para llegar a analizar financieramente los registros y operaciones de la entidad, es necesario entender que un análisis financiero es una herramienta que proporciona elementos que ayudan a tomar las mejores decisiones; la falta de estas herramientas provoca procesos que lleven a tomar prácticas incorrectas en una empresa.

Por tal razón, es que esta investigación evaluó la importancia de establecer un estado de flujo de efectivo que planea proyectar las entradas y salidas de efectivo de 2022 desarrollando un plan apropiado basado en la evaluación de las principales razones financieras de la empresa, apoyar las decisiones de la junta directiva, proporcionar información relevante, permitir la mejora del desempeño a través de los resultados obtenidos, tomar acciones correctivas y oportunas en situaciones específicas y ayudar al crecimiento de la entidad objeto de estudio.

Conforme a la investigación realizada se ha planteado bases sobre la implementación de proyecciones de las entradas y salidas de efectivo permitiendo analizar y entender los cambios estimados que ayudarán a desarrollar mejores prácticas financieras y lograr una planificación eficiente que permita cumplir con el objetivo general de la investigación que

es de desarrollar flujos de efectivo logrando mejorar la administración correcta del efectivo.

El ámbito geográfico donde se desenvuelve la empresa objeto de estudio es el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala y el ámbito temporal que se seleccionó para poder realizar la investigación está conformado por el período histórico del 2019 a 2021.

Se realizó una investigación aplicada, dirigida al mejoramiento de un proceso; con un enfoque mixto con predominancia cuantitativa y un alcance descriptivo explicativo, cuyo diseño es no experimental. También, se aplicaron las tres fases del método científico: indagatoria, demostrativa y expositiva.

Los principales resultados obtenidos en la investigación realizada son: la identificación del rubro de los gastos directos por los servicios prestados representan la mayor carga de egresos con respecto a los ingresos de acuerdo a 2019, 2020 y 2021, los costos de personal presenta el segundo rubro más importante de los costos, conforme a estas observaciones se determinan resultados al final del periodo que representan en un promedio de 5% de utilidad, el cual conforme a los objetivos expuestos por parte de la junta directiva están por debajo de lo requerido que es un 20% de rendimiento, aún con estos resultados, muestran oportunidades de mejorar las entradas y salidas de efectivo.

En el balance general las cuentas con más movimiento corresponden al rubro de otras cuentas por cobrar la cual representa el 28% de los activos para los años 2020 y 2021 los activos no corrientes que representan el 26% y 41% respectivamente y el rubro que se ha incrementado para este año ha sido el de bancos, representando un 16% y 18 % respectivamente, el rubro que ha venido decreciendo hasta llegar a 0 es el de cuenta por cobrar no comerciales la cual vino de un 24% en el año 2020 a un 0% el año 2021, esto surge por la operación que se ha realizado de pasar el derecho de inversiones que se tenían registrados a otra empresa del corporativo sin que la entidad objeto de estudio pueda obtener un rendimiento la cual es uno de los objetivos de las entidades con fines de lucro.

Para los pasivos y capital hubo situaciones como el aumento en el rubro de proveedores, reflejando para el 2020 un 7% y 2021 un 11%, donde se da a entender que las

operaciones se han venido distribuyendo en otros rubros como el de otras cuentas por pagar la cual tienen un 69% y 50% de peso sobre los pasivos y capital, reflejando que las operaciones al año 2021 se han concentrado en cuentas que no son del giro habitual del negocio, e inclusive son operaciones que han sobrepasado del año la cual deberían de regularizarse al área de pasivos a largo plazo y no continuar en el corto plazo debido a que son operaciones que no han tenido límite de operaciones.

Se ha identificado que conforme a los resultados obtenidos en el estado de flujos de efectivo que las actividades de operación han tenido la mayor parte de variaciones de efectivo. Una disminución de Q3,053,140.00 vino a marcar un sobregiro en las actividades de operación, si bien es sabido, esto viene a provocar una falta de liquidez en las operaciones normales de la empresa.

La cartera de cuenta por cobrar muestra una alta concentración de clientes con más de 121 días de vencidas las facturas provocando un 79% del total de la cartera con vencimiento crítico, por lo que la solución de identificar métodos que ayuden a mejorar los procesos de cobro son los objetivos que se muestran en la presente investigación. La cartera de cuentas por pagar se muestra en un estado correcto derivado a que su análisis de vencimiento se encuentra dentro de los parámetros normales, por lo establecer rutas adecuadas para el fortalecimiento de los procesos de pagos son parte de los objetivos desarrollados.

La realización de una proyección de entradas y salidas incluidas en el estado de flujos de efectivo para el año 2022 pretenden reducir los riesgos de incertidumbre que se puedan reflejar al momento de tomar decisiones de inversión, motivo por el cual durante los años analizados se ha tenido problemas de liquidez al desviar los fondos que son necesarios para la operación y realizar inversiones que no conllevan una rentabilidad.

De acuerdo con investigación se ha analizado los resultados obtenidos y se puede concluir que la planificación eficiente de los flujos de efectivo permite monitorear e identificar el desarrollo de la operación de la entidad, estableciendo procesos de mejoras en los resultados que se esperan obtener a lo largo del año proyectado.

Introducción

La investigación realizada se basa en una empresa que presta servicios de asesoría legal ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, la cual fue fundada en 1998 y que ha tenido un crecimiento razonable hasta 2021 y por el cual se pretende analizar los procesos existentes para continuar con el nivel de rentabilidad de sus operaciones.

El problema principal de la investigación se enfoca en que la debilidad de la entidad se basa en no tener establecido una planificación anual de los flujos de efectivo, permitiendo obtener resultados que no están conforme a los deseados por la junta directiva, la cual ha permitido proporcionar información errónea que fundamentan las decisiones de los encargados de la empresa, desviando los fondos a otras actividades que no generan rentabilidad.

Por tal razón, la investigación se desenvuelve con el fin de solucionar los problemas que atraviesan con respecto a los ingresos y egresos de la entidad el cual permite un control financiero del efectivo, justificando la falta de una planificación apropiada que permita conocer la evolución de la empresa objeto de estudio.

El objetivo general de la investigación se relaciona con desarrollar una planificación de los flujos de efectivo que permita mejorar los procesos operativos de una entidad que se dedica a prestar servicios de asesoría legal.

Los objetivos específicos que sirvieron para alcanzar el objetivo general fueron: identificar la situación actual de la entidad objeto de estudio conforme a los movimientos financieros de los últimos 3 años históricos, evaluar el proceso de recuperación de efectivo a través de los procedimientos establecidos en la cuenta por cobrar y el tiempo de recuperación de la misma, evaluar el proceso de pago a los proveedores y el tiempo que se lleva para cancelar los compromisos, analizar el ciclo de conversión del efectivo actual de la empresa que presenta de acuerdo a los últimos 3 años, establecer los procesos adecuados para llegar a tener una planificación de flujos de caja eficiente a manera de cumplir las metas propuestas a corto plazo y determinar cuánto mejorarán los resultados financieros proponiendo planificar anualmente los flujos de efectivo.

La presente investigación se estructura con los siguientes capítulos: Capítulo I, antecedentes, en el cual se expone los antecedentes más relevantes de la unidad de análisis, las áreas del derecho que cubren sus servicios y una breve referencia de los aspectos relacionados a los conceptos del derecho y las actividades que se desarrollan en el ámbito nacional con respecto a la profesión que se ejerce, adicional se reflejan aspectos generales de los flujos de efectivo y su constante evolución a lo largo de su historia.

Capítulo II, marco teórico, en este capítulo se muestran los diferentes conceptos y bases teóricas que sirven para darle un sustento científico a la investigación realizada conforme a las diferentes percepciones mostradas por diferentes autores. La estructura del capítulo va de lo general a lo específico conforme a lo que se desea exponer relacionando los conceptos que están ligados a los servicios de asesoría legal y de igual manera los que están relacionados con el desarrollo de los flujos de efectivo y sus proyecciones.

Capítulo III, metodología, contiene el proceso realizado para resolver el problema de investigación. En este apartado se detallan los elementos del encuadre metodológico partiendo de la definición del problema, definición interrogativa del problema, objetivos orientados a la solución del problema, diseño de la investigación, delimitación temporal y geográfica, universo y muestras considerados, así como, las técnicas e instrumentos aplicados para el desarrollo de la investigación.

Capítulo IV, discusión de resultados, en este capítulo se desarrolla el análisis de la situación financiera de la entidad objeto de estudio, desarrollando el estudio de los estados financieros de acuerdo a los análisis vertical y horizontalmente para los años 2019, 2020 y 2021, el análisis de las variaciones del flujo de efectivo de los años 2019, 2020 y 2021 y los índices financieros de actividad, liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Elaboración de un estado de flujos de efectivo proyectados para el año 2022 con respecto a los métodos de proyecciones de entradas y salidas de efectivo a razón que permitan una mejora en las operaciones de la entidad reflejándose en la presentación de los estados financieros y ratios proyectados.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, se establece una conclusión por cada objetivo específico desarrollado dando respuesta a los análisis obtenidos durante el desarrollo de la investigación, y las recomendaciones dan respuesta de igual forma a los objetivos el cual recomienda conforme a los análisis realizados en el desarrollo de la investigación.

Por último, se desglosa toda la bibliografía que da sustento a los conceptos teóricos que se detallan en la presente investigación, respaldando las bases metodológicas usadas conforme a lo establecido por otras investigaciones realizadas.

1. Antecedentes

Los antecedentes marcan el origen de la investigación que se está realizando, por tal razón, es importante conocer los acontecimientos, las acciones, estudios relevantes y documentos que permiten la comprensión y el análisis de los hechos relacionados a la planificación de flujos de efectivo y su incidencia en los objetivos financieros.

1.1 Planificación

Cuando se habla de planeación, se refiere a un concepto que se ha venido desarrollando desde tiempo atrás y que viene ligado a la esencia del ser humano, como lo indica (Alvarez, 2008) “la planeación es una actividad natural y peculiar del hombre como ser humano racional, que considera necesario prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones” p. 17.

A lo largo del tiempo, la planeación se ha diversificado a varios aspectos del desarrollo humano, tanto a nivel personal como a nivel empresarial, por tal razón, se ha convertido en un aspecto imprescindible para el ser humano, existen según indica Navajo (2009) “diferentes tipos y niveles de planificación, en función del tiempo, del nivel, de la frecuencia de utilización, etc.” p. 24. Por lo que al valorar una planeación estratégica que vaya conforme a lo que se requiere por parte de la empresa a corto, mediano y largo plazo definirá la ruta que se desea llevar.

Cuando se desea obtener resultados que puedan mejorar el entorno de una empresa es necesario llevar a cabo un plan, el cual guiará a los usuarios a la meta final, (Rodríguez, 2018) indica “es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta a mediano y largo plazo” p. 12.

Con la finalidad de prevenir a las empresas de un fracaso, la planeación permite anticiparse a los riesgos y tomar el control de los cambios que puedan surgir. “es una identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome las mejores decisiones en el presente” (Morales, 2014)

1.2 Flujo de efectivo

“El flujo de efectivo es un informe financiero que presenta en su contenido flujos de entrada y salida de dinero que tiene una empresa en un período dado, el resultado de estos conceptos se le denomina saldo o flujo neto” (Gutiérrez, 2013).

El informe financiero del flujo de efectivo tiene su origen en: un informe que al inicio se llamó estado de donde se obtuvo y a donde fue a parar, que eran los aumentos y disminuciones de las partidas de balance general, en los APB (Accounting Principles Board) que son los principios de contabilidad emitidos por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados por sus siglas en inglés (AICPA) en 1,963 cambiaron el nombre a estado del origen y aplicaciones de los recursos, opinión número 3, y en 1971 con la opinión número 19 se cambió el nombre a estado de cambios en la situación financiera y al final en 1988 el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera por sus siglas en inglés (FASB) emitió el pronunciamiento FAS-95 que le da el nombre con que se le conoce actualmente estado de flujos de efectivo. (Santos Quiroa, 2003, p. 1).

En Guatemala el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA) emitió un pronunciamiento sobre los flujos de efectivo el 1 de julio de 1,990 con el pronunciamiento de contabilidad financiera número 24 pero no fue hasta 1,994 que entra en vigencia como estado de flujo de efectivo de acuerdo a la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 7 que se adoptaron en sustitución de los pronunciamientos emitidos. Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) se adoptaron en Guatemala el 4 de junio del 2,001 según publicación en el Diario de Centro América.

Los flujos de efectivo han sido estudiados en diferentes sectores de la economía debido a que es un informe donde se muestra cómo se comporta la entrada y salida del efectivo, por tal razón su utilización permite que sus actividades desarrolladas sean en: la operación, inversión y financiamiento porque provee información sobre liquidez, flexibilidad financiera, rentabilidad y riesgo, por lo que contribuye a realizar un mejor análisis.

El flujo de caja es un instrumento importante para toma de decisiones, el no elaborarlo requiere obtener un riesgo, debido a que las decisiones gerenciales dependen en gran parte del informe, generalmente el flujo más correcto es el que genera información positiva de los recursos de una organización.

En la actualidad realizar estudios de planeación financiera o de flujo de efectivo se ha vuelto recurrente, “dado la importancia de su estudio, es por eso que los directores financieros deben de diseñar estrategias para su correcta administración, la construcción de distintos escenarios que pueden ir desde los más optimista hasta lo más pesimista a fin de poder corregir desviaciones”. (Van Horne, James C. y Wachowicz, John Jr., 2002).

González Donis (2011) ha presentado un estudio de planificación y control en forma automatizada de flujos de efectivo en empresas de impresión digital, donde muestra cómo va variando los flujos de efectivo mes a mes, y donde indica que el realizando una planificación correcta puede aumentar el saldo de efectivo al finalizar el año, esto se puede dar por la reducción de costos en materias primas aunque su costo más alto sea en si la materia prima, por tal razón resuelve que contar con un sistema de planificación de los flujos de efectivo permite cuantificar los excesos o las necesidades de efectivo, ayudando a reducir el impacto financiero que produce la contratación de préstamos muy largos. (pág. 91)

Vega Peñaherrera (2014) presenta la muestra de un modelo estratégico para la administración del flujo de efectivo para optimizar la toma de decisiones financieras de una empresa. La investigación incorpora estrategias que ayudan al rendimiento financiero, una de las estrategias que el gerente financiero debe tener es que estén a la vanguardia del mercado financiero y las razones que afectan al mercado donde la empresa en estudio se desarrolle, por lo que concluye en dar un plan estratégico desde el punto de vista técnico y científico que garantice un adecuado manejo del efectivo con políticas y habilidades para optimizar el gasto operativo y gastos administrativo arrojando resultados reales siempre y cuando la información con la cual se trabaja será verídica. (pág. 138).

Conforme a lo mencionado con anterioridad, se mencionan tesis relacionadas con el tema de investigación, las cuales pueden ayudar al entendimiento del problema y proporcionar una perspectiva de cuáles fueron las principales conclusiones y aportes realizados por los autores del tema relacionado al flujo de efectivo, y así poder ampliar con mayor precisión los diferentes puntos que se trataran en el desarrollo de la presente investigación conforme a lo planificado y de igual forma lo que se pretende llegar a comprender.

A lo largo del tiempo diferentes investigadores han implementado la planificación de flujos de efectivo para poder llevar controles de caja, tal es el caso de Donis (2011) quien realizó una tesis enfocado a “implementar un sistema de planificación y control de los flujos de efectivo asegurando el control de la cuenta por cobrar, cuenta por pagar, gastos de ventas y administración” el cual tiene como objetivo elaborar a través de un sistema informático el control de los flujos de efectivo que permita administrar de mejor manera los ingresos y egresos, dicha investigación fue elaborada previo a conferírsele el título de Maestría en Administración Financiera de la Universidad San Carlos de Guatemala.

Noj (2011) de igual manera, desarrollo una investigación titulada “Elaboración, análisis e interpretación del Estado de Flujo de Efectivo en una empresa de dilución del peróxido de hidrógeno”, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en la Universidad de San Carlos de Guatemala, el cual tiene como objetivo suministrar una herramienta administrativa y financiera para la correcta toma de decisiones, así como para proporcionar los lineamientos para que en forma lógica facilite la elaboración del estado de flujo de efectivo.

Márquez y Pintado (2015) desarrollaron una investigación que tiene como título “Construcción del flujo de caja y su impacto en el riesgo financiero que tiene en la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo” desarrollado en la Universidad de Cuenca, Ecuador, el cual tiene como objetivo implementaron un flujo de caja para una cooperativa de ahorro y crédito como herramienta para la planificación del efectivo.

Estas investigaciones han abordado diferentes puntos de vista y relacionan sus diferentes aspectos a la resolución de procesos que se pretenden establecer para mejorar los

diferentes métodos que se desean establecer a través de la planificación de los flujos de efectivo.

Con respecto al análisis obtenido relacionado al tema de elaboración de un estado de flujos de efectivo, se puede identificar la necesidad que se tiene en las empresas por controlar sus ingresos y egresos de manera eficiente, esto se refiere a que obteniendo mejores controles se puede tomar decisiones que puedan llegar a impactar al rendimiento de la empresa, la cual es uno de los objetivos que trazan los directivos de las entidades.

2. Marco teórico

Los servicios de asesoría legal brindan soporte para las actividades jurídicas que se realizan en los diferentes sectores de la economía aplicando las leyes, normativas y reglamentos en cualquier materia del derecho, por lo que es necesario llevar una planificación, control y salvaguarda de los recursos que emplean, a través de conocimientos básicos en el proceso de efectivo, esto conlleva tener información fiable, oportuna y auténtica para crear estrategias en la planificación de un flujo de efectivo, tomando en consideración conceptos y definiciones que se han creado a través del tiempo por profesionales especializados, de las cuales se mencionan a continuación.

2.1 Planificación

la planificación toma diferentes conceptos de acuerdo al ámbito que se requiera, como, por ejemplo, en la familia como un método para poder decidir cuántos integrantes de una familia habrá según decisión de los padres, de igual forma la planificación actúa en el campo de la administración, esto dirigido a las empresas, siendo una herramienta dinámica y estratégica de los directivos que define los objetivos generales y específicos que busca alcanzar en un determinado periodo de tiempo.

El significado de la planificación se enfatiza en “la ordenación sistemática de las tareas para lograr un objetivo, donde se expone lo que se necesita hacer y cómo llevarse a cabo; la planificación está compuesta por aquellos procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen y afinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Unirevista (2020).

Para poder realizar un proceso adecuado de planificación es necesario tener conocimiento del entorno en que se está pretendiendo realizar un proceso de planificación y esto en su mayoría aparte de entrevistar a las personas involucradas en los cambios, es necesario de igual forma conocer el entorno objetivo a través de técnicas como entrevistas, cuestionarios y trabajo de campo. Luego de conocer el entorno, es necesario desarrollar un plan estratégico para llevarlo a cabo a través de las personas que están involucradas y lograr los objetivos establecidos. Unirevista, (2022) indica que

“La planificación del proyecto es la ordenación sistemática de las tareas para lograr un objetivo, donde se expone lo que se necesita hacer y cómo debe llevarse a cabo”.

2.1.1 Clasificación de la planificación

Existen diferentes clasificaciones, debido a criterios de ciertos autores, por ende, se pueden resaltar las más acertadas como:

- a. Permanente o temporal, de corto, mediano o largo plazo;
- b. Estratégica, táctica, normativa u operativa;
- c. Puede seguir un propósito o misión de carácter general, sectorizado o múltiple.

En una planificación es importante identificar las etapas que se tienen que pasar, esto para medir su avance, por eso se desarrolla con cierto orden, definido como una serie consecutiva de etapas:

- a) Identificar el problema, la necesidad de actual o futura, o el objetivo por alcanzar;
- b) Desarrollar alternativas o propuestas para alcanzar el objetivo en un tiempo designado;
- c) Ejecutar soluciones o propuestas en un orden previamente establecido, cumpliendo metas parciales, priorizando según necesidad o posibilidades actuales.

La planificación puede asociarse a un ámbito laboral o empresarial, pero se reconoce como posible ámbito de aplicación en lo político, el familiar, el social, el económico, el gubernamental, el educativo o cualquier otro.

Por tal motivo su clasificación puede ser:

- a. Planificación estratégica;
- b. Planificación táctica;
- c. Planificación operativa;

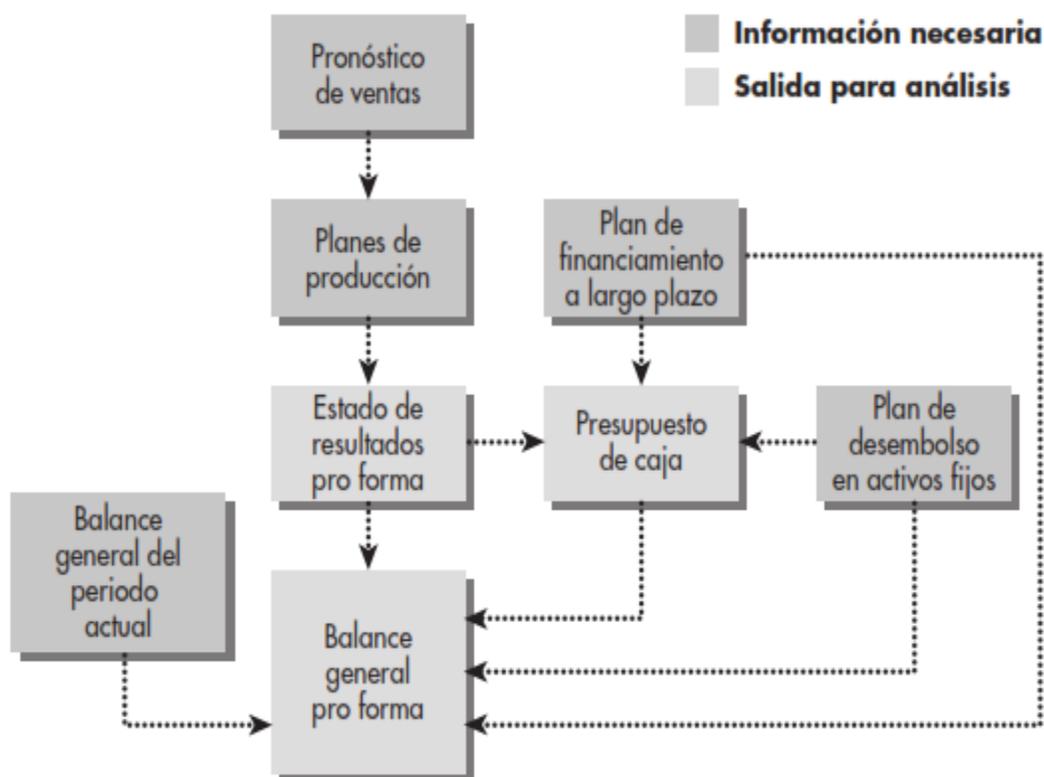
d. Planificación normativa.

El flujo de efectivo forma parte de la planificación estratégica por lo que es una de las herramientas más importantes en la toma de decisiones de una empresa, debido a que si estos están correctos pueden generar confianza en los diferentes niveles de la empresa para poder ejecutar proyectos.

Una planificación estratégica se basa en realizar sus metas a largo plazo, estos corresponden de 2 a 3 años, siendo parte de una estrategia integral, adicional está la planificación financiera operativa que están para llevar a cabo de 1 a 2 años, un inicio está sujeto a los pronósticos de ventas y su salida incluyen el presupuesto de efectivo y los estados financieros, según lo muestra la figura 1

Figura 1

Proceso de planeación financiera operativa a corto plazo



Fuente: tomado de la administración financiera (p. 118) por Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J., (2012).

2.1.2 Planificación de flujos de efectivo

La planificación financiera del flujo de efectivo es útil para estimar los requerimientos de efectivo a corto y a largo plazo, es necesario realizar indicadores de flujo para poder tener conocimiento en un tiempo propicio e identificar si se puede planear en una inversión a corto o largo plazo.

Como indican algunos autores, “Un presupuesto de efectivo (o de caja) muestra los flujos de entradas y salidas de efectivo, así como la posición final, por subperiodos, para un lapso específico. La mayoría de las compañías debe desarrollar planes, tanto de largo como de corto plazo, sobre sus flujos de efectivo. Gordon Rivera (2005).

La importancia de conocer el flujo de efectivo en una empresa radica en “generar y reportar datos para medir el rendimiento de la empresa, evaluar su posición financiera, cumplir con los informes que requieran las autoridades que regular en manejo de valores y archivarlos, así como declarar y pagar impuestos” Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J., (2012).

Una planificación de flujo de efectivo o caja debe generar en forma comprensible y clara la información sobre el manejo del efectivo que tiene la empresa, es decir, su obtención y utilización por parte de la administración en un periodo determinado y de esta manera tener un informe de la situación financiera de la empresa.

De la misma manera se puede indicar que planificar el flujo de caja, indicará una estimación del dinero que se espera que ingrese, y que salga del negocio, esto incluye todos los ingresos y egresos proyectados, al igual que varias operaciones financieras, el flujo de caja se puede proyectar de acuerdo con las necesidades que se tengan ya sea a corto plazo o largo plazo.

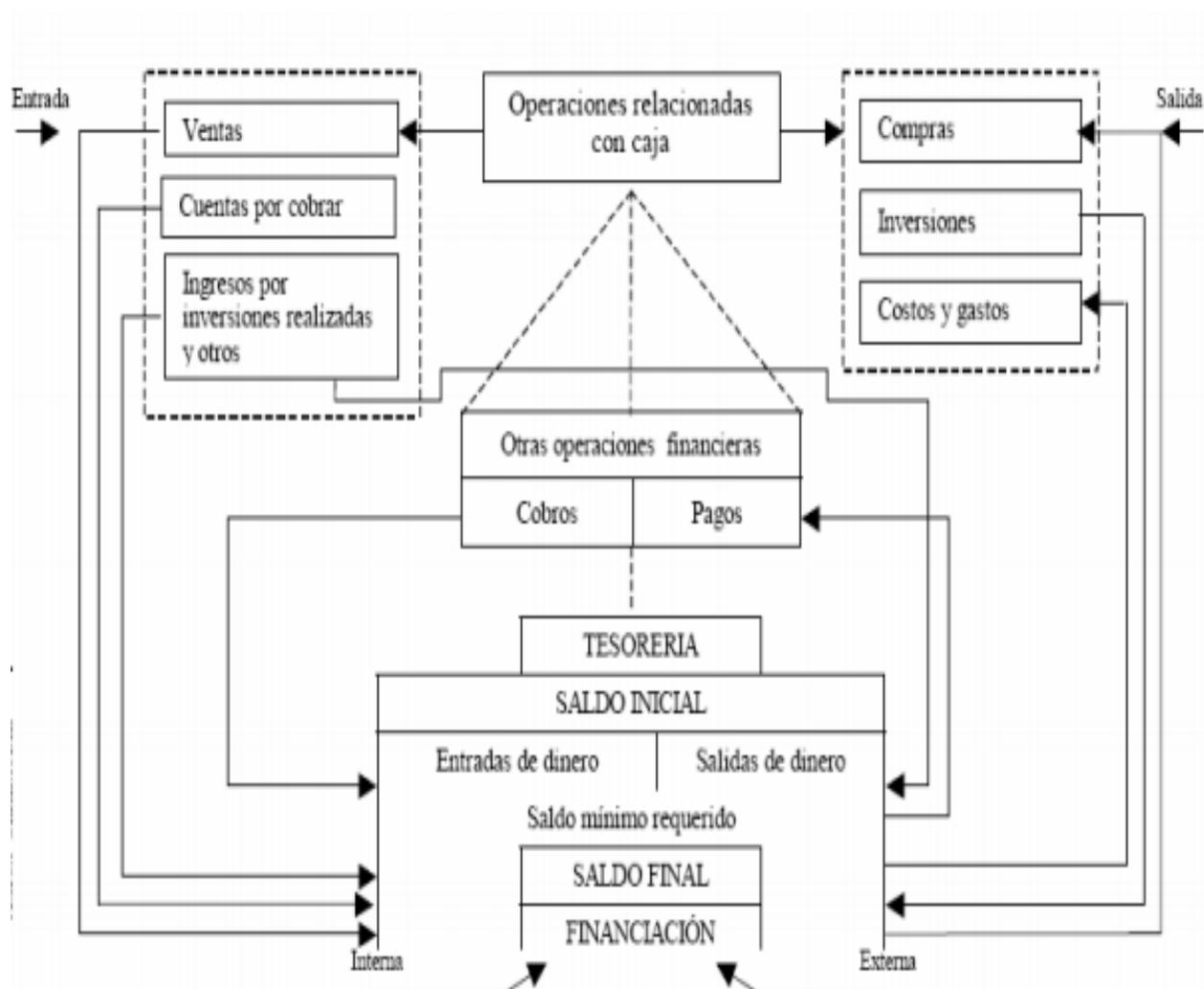
Es importante mencionar que los elementos más importantes que se debe de tener a la mano para poder realizar una planificación de flujo de efectivo son; una planificación financiera para poder ver las políticas básicas sobre el capital de trabajo, cartera, inventarios, pago a proveedores, excedentes de efectivo y dividendos, los préstamos

actuales que se tengan y los estados financieros como mínimo de los últimos 2 años con sus respectivas notas.

En la figura 2 se muestra el diagrama de áreas que la planeación del flujo de efectivo donde abarca analizando desde la entrada de la venta y la salida de efectivo hasta llegar a la decisión final en donde se muestra que hay un buen flujo de efectivo o es necesario un financiamiento.

Figura 2

Diagrama de la planificación de flujo de efectivo



Fuente: tomado de presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos (p. 246) por Burbano Ruiz, (2011), McGrawHillEducation.

2.1.2.1 Clasificación de los flujos de efectivo

Como se menciona, para los flujos de efectivos es necesario tomar en cuenta la procedencia de los datos que se analizarán ya sea en sus entradas como en sus salidas, para esto se pueden clasificar en actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento, las cuales se pueden detallar a continuación.

2.1.2.2 Flujo de efectivo por actividades de operación

En esta clasificación según indica Santos Quiroa (2003) “se incluye todos los flujos de efectivo que no se definen como financiamiento o inversión; generalmente el flujo de efectivo de actividades de operación tiene relación directa con el estado de resultados, aunque con excepciones” (pág. 12).

A esto se refiere que las operaciones principales y ordinarias de la compañía procedentes de la venta de bienes y la prestación de servicios se encuentran en esta clasificación, los pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios, pagos a empleados, en general toda operación que esté incluida en la operación normal de una empresa.

Según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pymes (2016) indica que, “Las actividades de operación son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad. Por consiguiente, los flujos de efectivo de actividades de operación generalmente proceden de las transacciones y otros sucesos y condiciones que entran en la determinación del resultado” p. 39.

Por tanto, se puede mencionar que las transacciones que pueden desarrollarse en este tipo de actividad son:

- a. Cobros procedentes a ventas de bienes y prestación de servicios;
- b. Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias;
- c. Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios;
- d. Pagos a y por cuenta de los empleados;

- e. Pagos o devoluciones de impuesto a las ganancias, a menos que puedan ser específicamente identificados dentro de las actividades de inversión y financiación; y
- f. Cobros y pagos procedentes de inversiones, préstamos y otros contratos mantenidos con propósito de intermediación o para negociar que sean similares a los inventarios adquiridos específicamente para revender. NIIF Pymes, (2016).

2.1.2.3 Flujo de efectivo por actividades de inversión

En esta categoría se incluye “flujos de efectivo que representan la medida en la cual se ha hecho un desembolso por causas de recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro” Vargas Soto, (2007).

Las cuentas más recurrentes utilizadas para este tipo de actividades están, cobros por instrumento de deuda (los que sean equivalentes de efectivo), ingresos por venta de acciones de otras empresas y el retorno de ingresos por esta operación, mientras que las salidas pueden ser de desembolsos por préstamos hechos por la compañía, pagos por adquirir instrumentos de capital, pagos por adquisición de activos fijos, etc.

En sí, son las actividades que se desarrollan y tienen que ver con los activos a largo plazo que no estén relacionados con una transacción en efectivo.

2.1.2.4 Flujo de efectivo por actividades de financiamiento

En esta categoría se muestra “determinados por la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso de rendimientos, se considera todos los cambios en los pasivos y patrimonio diferente a las partidas operacionales.” Gómez, (2001).

Las operaciones que se pueden incluir en esta clasificación se encuentran como por ejemplo el producto neto de la emisión de bonos, hipotecas, documentos y otros préstamos que provengan de obligaciones a corto plazo y a largo plazo, también los recursos obtenidos por financiar un proyecto, aportes por futuros aumentos de capital, proveniente de los accionistas y conforme a las salidas se pueden mencionar las cuentas de pagos de dividendos, y otras distribuciones a los propietarios, pagos de cantidades solicitadas en préstamos, etc.

En este tipo de actividad está involucrado el cambio de tamaño o como se compone el capital aportado y los préstamos que se adquieren durante el año o mes que se está realizando la transacción.

De acuerdo a estos tres tipos de actividades hay de igual forma dos métodos para presentarlo como lo indica la norma NIIF para Pymes (2016) “una entidad presentará los flujos de efectivo procedentes de actividades de operación utilizando: a) método indirecto, según el cual la ganancia o pérdida se ajusta por los efectos de las transacciones no monetarias, por todo tipo de partidas de pago diferido o acumulaciones (o devengo) de cobros o pagos en efectivo pasados o futuros y de las partidas de ingreso o gasto asociadas con flujos de efectivo de inversiones o financiación; o b) el método directo, según el cual se velan las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos” p. 41.

2.1.3 Pronósticos del flujo de efectivo

El pronóstico de flujo de efectivo es un estudio que ayuda a la empresa a tomar decisiones financieras correctas rápidamente, es natural que las empresas presenten atención a su flujo de efectivo, pero al organizar esta información de una mejor manera, es menos probable que sean susceptibles a la influencia de factores externos.

Algunos autores financieros argumentan que:

“revela el momento y la cuantía de las entradas y salidas esperadas de efectivo en el periodo estudiado. Con esta información, los directores financieros están en mejores condiciones para determinar las necesidades futuras de efectivo de las compañías, planear el financiamiento de dichos requerimientos y controlar el efectivo y la liquidez de las mismas. Van Horne, James C. y Wachowicz, John Jr., (2002), pág. 118.

Para realizar un pronóstico de flujo de efectivo eficiente como primer paso es conocer el entorno de la empresa definiendo el saldo inicial de la empresa, luego identificar los costos fijos y variables, si se tuviera deudas es necesario incluirlas en los costos variables identificando las tasas de interés, también es necesario identificar los montos

aproximados que ingresaran a la empresa, así como el período que ocurrirán estos depósitos, de esa forma se tomará en cuenta el tiempo en que el capital estará disponible.

Los pronósticos se realizan por medio de las ventas, la cuenta por cobrar y otras percepciones de efectivo y los desembolsos de efectivo.

2.1.3.1 Pronósticos de ventas

Se puede indicar que el pronóstico de ventas es la base para decidir cuánto gastar en diversas actividades como publicidad, con la base de las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, esto permite tomar decisiones a nivel de mercadotecnia, producción, aprovisionamiento y flujo de caja, dicho pronóstico se elabora para un corto plazo, máximo 2 años, pero esto no implica que siempre se esté evaluando para sus respectivas correcciones con respecto a cambios realizados en la operación.

Barrow (2002) indica que el pronóstico de ventas es quizá “el más importante conjunto de cifras obtenidas durante el proceso de planeación del negocio. Cuánto material hay que tener en el almacén, que tanto personal emplear y cuánto material comprar, son decisiones que dependen del pronóstico de ventas.” (pág. 24).

Las variables más importantes para un pronóstico de ventas deberían de incluir:

- a. Datos históricos de las ventas de la empresa;
- b. Tendencia de la industria en donde opera la empresa;
- c. Estado actual de los procesos de ventas de la empresa.

Dentro de los índices que son necesarios para lograr realizar el pronóstico de ventas se pueden mencionar, por ejemplo, a cuánto se desea incrementar las ventas ya sea por mes, por trimestre o por año, como se muestra en la figura 3.

En esta figura se proyecta un incremento del 10% en las unidades producidas de un producto la cual arroja un valor en unidades que se desea proyectar para el año 2,011

Figura 3

Proyección de las ventas en unidades al año 2,011

	Unidades 2010	10% Incremento	Unidades 2011
Enero	139,027	13,903	152,930
Febrero	167,050	16,705	183,755
Marzo	217,669	21,767	239,436
1er Trimestre			576,121
Abril	96,159	9,616	105,775
Mayo	86,571	8,657	95,228
Junio	145,582	14,558	160,140
2do. Trimestre			361,143
Julio	140,094	14,009	154,103
Agosto	169,788	16,979	186,767
Septiembre	162,883	16,288	179,171
3er. Trimestre			520,042
Octubre	84,581	8,458	93,039
Noviembre	99,411	9,941	109,352
Diciembre	121,148	12,115	133,263
4to. Trimestre			335,654
Total			1,792,959

Fuente: tomado de Planificación y control de forma automatizada de los flujos de efectivo (pág. 47), por Gonzalez Donis (2011).

Existen diferentes tipos de métodos para realizar una proyección de ventas, las cuales ayudan a que se pueda pronosticar las ventas a un tiempo futuro con respecto a lo que se ha venido manejando en el pasado. Esto representa mejorar la tendencia que ha venido surgiendo durante los años anteriores y lo que se espera es mejorar, lo cual para poder hacerlo se mencionan algunos métodos utilizados como a continuación.

2.1.3.2 Proyección de ventas por el método de regresión lineal

Este método consiste obtener un resultado a través de la relación de una variable dependiente y una o más variables independientes, Benitez (2016) indica “permite hallar el valor esperado de una variable aleatoria a cuando b toma un valor específico”. Este método es acorde a patrones de ventas crecientes y decrecientes.

Para proyectar ventas a través de este método, es necesario contar con información de ventas de años históricos el cual permite realizar una mejor apreciación de los ingresos de una entidad, Linás (2020) indica que es “es un modelo probabilístico supone que el valor esperado de Y, es una función lineal de X” p. 314, de tal manera que hallar la variable dependiente por medio de la suma de las ventas de ciertos períodos dividido por el número de períodos se halla la variable independiente, de tal manera que el resultado de el valor a incrementar a las ventas que se desean proyectar, en el anexo VIII se visualiza de manera gráfica como determinar la proyección de ventas en base a una regresión lineal. es multiplicar las ventas de cada año por los años a mostrar y luego se realiza la ecuación $Y = a + bx$, tal como se muestra en la figura 4.

2.1.3.3 Proyección de ventas por el método de tasa de crecimiento

De la misma manera podemos indicar que otro índice para medir el pronóstico de ventas es utilizando la tasa de proyección que resulta de dividir el total de ingresos hasta la fecha por el número de períodos en que se ha conseguido tales ingresos, así se tendrá el resultado de cuánto sería el pronóstico de las ventas a futuro.

A menudo la mayoría de las empresas desean incrementar sus ventas a manera que estas puedan sobrepasar año con año, por tal razón se muestra métodos que se utilizan para poder ejecutar dicho incremento, aunque esto sea una proyección, los objetivos son claros en poder cumplirlos y garantizar una estabilidad económica de acuerdo a las necesidades de los directores o socios.

Para incrementar las ventas conforme a la tasa de crecimiento es necesario contar con el valor de los ingresos del año 1 y el valor del año 2, donde se divide el año dos dentro del año uno y da resultado que la tasa de crecimiento está en un 25% anual, por lo cual

ese porcentaje se multiplica por el total de ventas del año dos y da como resultado que para el año tres se tendrá un pronóstico de ventas de Q625,000.00.

Este método se puede observar de manera gráfica en el anexo IX donde se muestra una tabla con la guía de cómo realizar los cálculos correspondientes a determinar la tasa de crecimiento anual de un año a otro.

2.1.3.4 Proyección de ventas por el método aritmético simple

Para una proyección de ventas por el método aritmético simple sugiere contar con el conocimiento de los ingresos de ciertos años de una entidad, esto debido a que la proyección se realiza contando con el 1er año de los ingresos y el último año histórico resultando una diferencia que se le denomina factor acumulativo para luego agregarlo al valor del último año.

Este tipo de proyección se utiliza “normalmente para estimar variables de contabilidad o financiera como las ventas de unidades (U), los costos totales (CT), ingresos por ventas totales (VT) y el beneficio operacional neto” Juma'h (2015).

Para realizar la proyección de ventas por medio del método aritmético simple es necesario conocer los ingresos de los últimos 4 años el cual se referencia el primero como el año 0 debido a que este se restará contra el último y la diferencia será el factor de acumulación anual el cual se sumará al valor ultimo de ventas dando como resultado la proyección de ventas para el siguiente año.

Es necesario indicar que es uno de los procedimientos más simples pero que estos generan un mayor entendimiento de cómo serán los incrementos de ingresos en años futuros, de acuerdo a factores de acumulación en ventas.

En la figura 4 se muestra de manera práctica como se estructura el cálculo para realizar el método aritmético simple, de acuerdo a los pasos que se describen dando como resultado el valor total de ventas proyectado.

Figura 4

Modelo del método aritmético simple de ventas

METODO ARITMETICO SIMPLE				
comprobacion				
	años	unidades	Factor acumulacio n	ventas mas factor de acumulacio n
0	2009	1,080,000		
1	2010	1,173,390	105,000	1,185,000
2	2011	1,258,000	105,000	1,278,390
3	2012	1,355,000	105,000	1,363,000
4	2013	1,500,000	105,000	1,460,000
	2014		105,000	1,605,000

pasos

1 comparacion año base y ultimo año

base	ultimo año	incremento
1,080,000	1,500,000	420,000

2**Determinar factor de acumulacion**

incremento	años	Factor
420,000	4	105,000.00

3 ventas esperadas para el año 2014

ventas año 2013	factor de acumulacio n	ventas año 2014
1,500,000.00	105,000.00	1,605,000.00

Fuente: tomado de pronósticos de ventas (s.p.), por Quintana (2020).

2.1.3.5 Pronóstico de cuentas por cobrar y otras percepciones de efectivo

Una vez se realiza el pronóstico de ventas, el siguiente paso es poder determinar cuánto de las ventas son por medio de efectivo y cuánto son al crédito, este pronóstico es de igual forma importante, debido a que allí podemos verificar con cuando dinero en efectivo se cuenta al final de un periodo y cuánto es el que se quedó por cobrar, la cual influirá en la toma de decisiones en forma inmediata o a un determinado periodo de tiempo.

Es importante conocer que las cuentas por cobrar la mayoría de las empresas tienen una política de 30 días de crédito, pero estos dependerán en gran manera como este la rotación de los días de crédito, para este cálculo en la Figuras 5 se usará el indicador financiero de rotación de cuentas por cobrar (CC), la formula se muestra en la

Figura 5

Formula de índice financiero rotación de cuenta por cobrar

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR (CC)	$\frac{\text{Ventas a crédito netas anuales}}{\text{cuentas por cobrar}}$	mide cuantas veces las cuentas por cobrar se han convertido (en efectivo) durante el año; de una idea de la calidad de las cuentas por cobrar
--	---	---

Nota, tomado de fundamentos de administración financiera (pág. 157), por Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J., (2012).

Este índice es importante para tomar decisiones de créditos y cuánto puede afectar para la operación de la empresa, de igual forma existen otros índices que miden cuánto es la inversión que se tiene midiéndose por medio de las ventas al crédito y el plazo promedio de días que transcurre entre la fecha de venta y la fecha de cobranza, a este indicador se le denomina prueba de liquidez.

2.1.3.6 Pronóstico de desembolso de efectivo o cuentas por pagar

En este pronóstico se mide los desembolsos de efectivo que ejecuta la empresa durante un periodo financiero determinado, los desembolsos más comunes son:

- a. Compras en efectivo;
- b. Pagos de cuentas por pagar;
- c. Pago de renta (y arrendamiento);
- d. Sueldos y salarios;
- e. Impuestos;
- f. Desembolso de activos fijos;
- g. Pagos de intereses;
- h. Pagos de dividendos en efectivo;

- i. Pagos de préstamos;
- j. Readquisición o retiros de acciones.

Se puede medir con forme a los desembolsos realizados en años anteriores de acuerdo a un análisis vertical y horizontal para saber cuánto le fue asignado cada cuenta de gastos expresado en el estado de resultados y balance general.

La programación de los desembolsos o pagos también forma parte de una planificación eficiente del flujo de efectivo, “La elaboración de los diferentes presupuestos (consumo de insumos, mano de obra directa, gastos indirectos y gastos de administración y venta) se hace sobre una base acumulativa, sin incorporar las pautas de pago acordadas con quienes suministran bienes y servicios.” Burbano Ruiz (2011), pág. 250.

Medir la rotación de pago de la cuenta por pagar, es parte importante para la toma de decisiones en el presupuesto del flujo de caja, debido a que este índice nos indica cuánto tiempo la empresa tarda para pagar a sus proveedores.

Tabla 1

Rotación de pago a Proveedores y días de pago

Año	Compras	saldo CxP	rotación de pago
	Rotación de Proveedores		
XXX	XXX	XXX	Compras / CxP

Días año	Rotación de pago	Días de pago
----------	------------------	--------------

Días de rotación de Cuentas por pagar

XXX

XXX

total, días año / total rotación pago
--

Fuente: tomado de técnicas de análisis financiero (s.p.), por Hernández Cabrera (2005)

Como se muestra en la tabla 3 se puede utilizar para conocer la rotación de pago a proveedores por medio de dos índices financieros, las cuales el primer índice es el de rotación de proveedores que mide cuántos pagos se hicieron anualmente de acuerdo a la división del total de compras en el año dentro del saldo final de cuentas por pagar, por lo que hubo un resultado de que 21.98 veces se pagaron a los proveedores, y de acuerdo a este índice se puede analizar los días de rotación de cuentas por pagar mensualmente y teniendo como base los 21.98 de veces que se pagaron a proveedores y dividiéndolo con los días del año nos indica la tabla que a cada 16.61 días se realizó el pago de las obligaciones, por tal razón se ve que en este ejemplo hay una sana rotación de pagos quedando debajo de los 30 días de pago que la mayoría de empresas tienen como política.

2.1.3.7 Flujo neto de efectivo y saldos de efectivo

Cuando se haya analizado cada uno de los pronósticos principales para medir el flujo neto de efectivo, también es importante analizar el resultado obtenido, debido a que el presupuesto de caja indica si se espera un faltante o un excedente de caja en los meses que abarca el pronóstico, hay que tomar en cuenta que puede existir desviaciones por las cuales se puede decidir en obtener efectivo adicional a través de un financiamiento o similar, como lo indica Van Horne, James C. y Wachowicz, John Jr. (2002):

“Es una buena idea comparar las cifras de flujo de efectivo pronosticadas cada mes con las cifras de desempeño reales. Las discrepancias significativas entre los dos números son una advertencia de que deben revisarse las suposiciones y las estimaciones. También puede ser necesario hacer algunos ajustes operativos y/o financieros en respuesta a esas discrepancias (como retrasar el gasto de capital o aumentar la línea de crédito bancaria” (pág. 186).

Por tal motivo es de importancia analizar los resultados del flujo de caja debido a que una buena acción sobre ella significa el éxito de la planeación establecida al principio para generar una actividad corriente satisfactoria y esperada por los encargados de realizar las diferentes tareas de la empresa.

Del análisis del flujo de efectivo parte la decisión de poder operar conforme a un financiamiento interno o es necesario un financiamiento externo, siempre y cuando se pueda realizar un análisis de cuánto sería capaz la empresa de asumir de acuerdo al costo de la misma.

Besley & Graham (2015) hablan del presupuesto de efectivo e indican “el componente más importante para la correcta administración del efectivo de una empresa tal vez sea la capacidad para estimar sus flujos de efectivo, de modo que pueda hacer planes para solicitar préstamos cuando no tiene suficiente efectivo o para invertir cuando tiene más del que necesita” pág. 572.

Por lo que realizar un presupuesto mensual de los flujos de efectivo demostrará la importancia que se tiene para que se puedan tomar las decisiones correctas y llevar a cabo los planes propuestos o vistos por los directores de las empresas alertando de manera anticipada los beneficios futuros que se tienen, siempre y cuando considerando los costos que estos incluyen. A esto se le puede llamar también establecer un plan de acción para proyectar los rendimientos o reservas en periodos malos.

Los escenarios con que se establece una proyección de flujos cubren los diferentes tipos de operaciones que establece la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) en su sección 7 tal y como se establece en la tabla 4 donde se observa un modelo de un estado de flujo de efectivo abarcando sus ingresos y sus egresos de acuerdo al origen del gasto y su resultado final.

Tabla 2

Modelo del estado de flujo de efectivo

FLUJO DE CAJA OPERACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO
Ingresos por ventas			
EGRESOS DE OPERACIÓN			
Pago a proveedores			
Costo laboral			
Honorarios profesionales			
Gastos de oficina			
Impuestos			
Total egresos operativos			
Flujo de caja de operación			
FLUJO DE CAJA INVERSIÓN			
Compra mobiliario			
Efectivo de inversión			
FLUJO DE CAJA FINANCIACIÓN			
Préstamos adquiridos			
Pago de dividendos			
Pago de capital			
Pago de intereses			
Flujo de caja financiación			
Flujo de caja neto			
Saldo inicial			
Saldo final esperado 2019			
Saldo de efectivo mínimo			
Excedente (faltante) efectivo			

Fuente. elaboración propia con información tomada de Administración Financiera por Besley & Graham, 2016.

2.2 Indicadores de desempeño (KPI'S)

Los indicadores de desempeño sirven para poder generar un panorama de cumplimiento a las actividades que se desea dar seguimiento, dando como resultado la medición de los procesos, las cuales pueden ser positivos o negativos según la continuidad que se le dé.

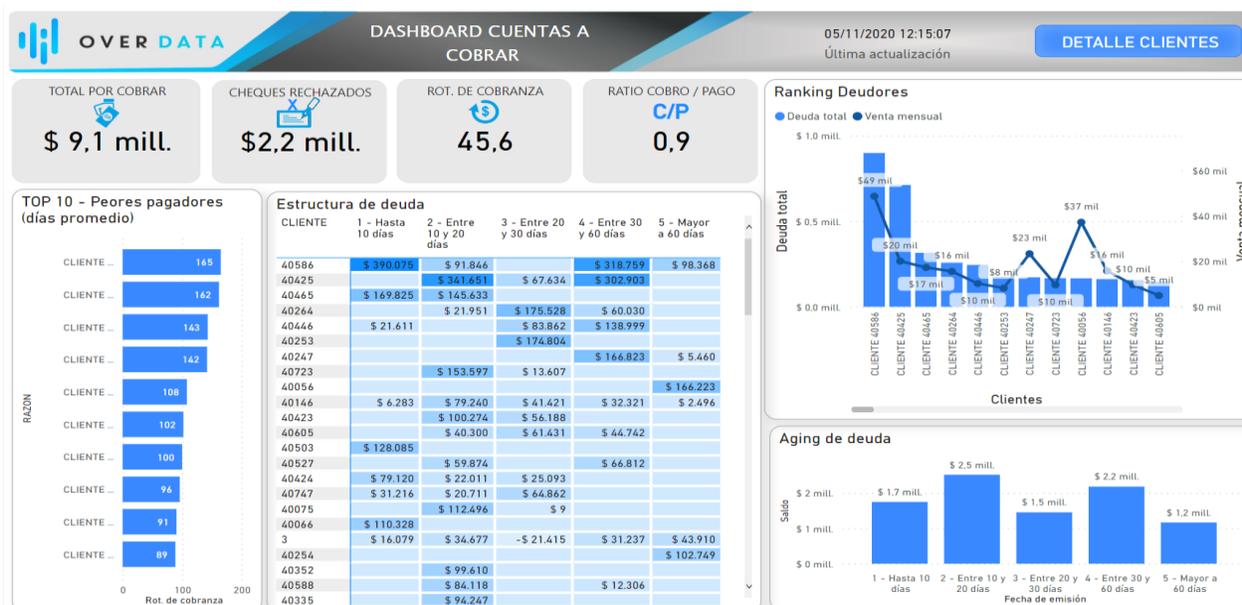
Castillo, (2021) indica “los indicadores claves que ayudan a las empresas a verificar el cumplimiento de su actividad con los KPI (por las siglas en inglés de Key Performance Indicator, indicador clave de desempeño) que se refieren a la utilización de métricas par

a sintetizar la información sobre la eficiencia y productividad de las acciones que se llevan a cabo, a fin de tomar decisiones respecto al estado actual de un proceso y establecer estrategias de acción a corto, mediano o largo plazo”. Por tanto, la utilización de estos medidores es de importancia al momento de querer darle seguimiento a una actividad como la cuenta por cobrar y por pagar.

En la figura 6, se muestra un ejemplo de un kpi para la cuenta por cobrar, el cual se puede observar los diferentes medidores que se pueden dar seguimiento, por ejemplo, el top 10 de los peores pagadores en días promedio con respecto a cada cliente analizado, también la estructura de la deuda conforme a las cuentas por cobrar, adicional el ranking de los deudores, quienes son los que tiene más peso en la cuenta por cobrar, adicional permite llevar hasta una fecha determinada cuanto se ha cobrado, cuantos pagos han rechazado los bancos, cuantos días se tiene de rotación de cobros, llevando al usuario medir la gestión conforme a la necesidad de la administración, brindando un soporte en los procesos que se establecen.

Figura 6

Ejemplo de KPI cuentas por cobrar



Fuente. tomada de over data ejemplos de cobranzas (2022) recuperado el 19 julio 2022 <https://www.overdata.com.ar/dashboard-cobranzas>.

2.3 Ratios Financieros

Los índices financieros se utilizan para medir la capacidad de una empresa con respecto a los diferentes escenarios que atraviesan a lo largo de la vida la entidad, conocer la situación financiera de un negocio es indispensable para las personas encargadas de tomar decisiones, adicional dichos índices ayudan a decir que capacidad tiene la empresa ayudando a los stakeholders tomarse una idea de la situación actual de la unidad objeto de estudio.

Block, Hirt, & Danielsen, (2013) Indican que “todas estas razones se calculan para juzgar el desempeño comparativo. Las razones financieras tienen un propósito similar, pero es importante saber que lo que se tiene que medir para calcular una razón y entender el significado de las cifras resultantes” pág. 49

Por tal razón existen diferentes tipos de razones financieras que evalúan los diferentes aspectos de los estados financieros, las cuales se pueden mencionar:

2.3.1 Razones de liquidez

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

Estos indicadores son utilizados para calificar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos de corto plazo.

2.3.2 Razones de actividad

Besley (2016) habla de razones de administración de activos, ya que se centra en la eficiencia de la empresa para administrar sus activos y generar ingresos tanto para el período actual como para los futuros. (p.53)

Por otro lado, Gitman (2012) se refiere a estas como “razones de actividad, centrándose en la eficacia con la que opera la empresa en una variedad de dimensiones como la administración de inventarios, gastos y cobros”

Estos indicadores se centran en medir la efectividad y velocidad con que diversas cuentas se convierten en ingresos para la empresa, así como en entradas y salidas de efectivo.

2.3.3 Razones de endeudamiento

“El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayores serán su riesgo y su rendimiento esperados y mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos.” Gitman (2012), p. 70.

El uso de fuertes cantidades de financiamiento se verá reflejado en una utilidad mucho más variable con respecto a las empresas que no presentan un índice alto de endeudamiento

2.3.4 Razones de rentabilidad

“Estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.” Gitman (2012), p. 73.

Estas razones miden cuánto ha sido efectivo la rentabilidad con respecto a sus activos y patrimonio, otorgando una medida de desempeño

Las razones financieras son indicadores importantes para evaluar la posición financiera de la empresa y administrar con base en los resultados. Se obtiene a partir de un indicador que compara la posición económica de la firma con los valores considerados aceptables o ideales en la industria. Estos indicadores de valor incluyen diversos indicadores de negocio, aunque entre ellos destacan, de forma más destacada, los indicadores de rentabilidad económica, liquidez, solvencia o eficiencia.

A continuación, en la tabla 5 se presentará un resumen de los principales indicadores expuestos y sus métodos de cálculo los cuales se utilizarán para medir y dar respuesta al planteamiento de los objetivos propuestos.

Tabla 3

Resumen de Indicadores financieros.

Tipo	Razón	Concepto	Cálculo
Liquidez	Liquidez corriente	Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$
	Tesorería	Mide la capacidad de pago con respecto a los activos realizables y exigibles.	$\frac{\text{Activos realizables} + \text{exigibles}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Actividad	Rotación de cuentas por cobrar	Mide la eficiencia con que se realiza la recuperación de la cuenta por cobrar.	$\frac{\text{Cuenta por cobrar promedio}}{\text{ventas al crédito anual}/365}$
	Rotación de cuentas por pagar	Mide la eficiencia en el uso de créditos con proveedores.	$\frac{\text{Cuentas por pagar promedio}}{\text{Costos de ventas} / 365}$
	Ciclo Operativo	Indica el periodo que transcurre entre la transformación del bien y el periodo de cuenta por cobrar.	Periodo de conversión inventario + periodo de cobranza
	Ciclo Conversión Efectivo	Indica el periodo que transcurre para convertir la CxP en efectivo	Periodo de conversión inventario + periodo de cobranza – CxP
	Necesidad de Financiamiento	Indica a necesidad de ingresos externos de acuerdo al ciclo del efectivo	$\frac{\text{Inventarios promedio}}{\text{Periodo conversión inventario} (* \text{ ciclo conversión efectivo})}$
Endeudamiento	Solvencia Patrimonial	Mide la proporción del capital que financia al total del pasivo.	$\frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{pasivo total}}$
	Índice de endeudamiento	Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa.	$\frac{\text{Total, pasivo}}{\text{Total activo}}$
Rentabilidad	Rendimiento sobre los activos totales	Mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$
	Rendimiento sobre el patrimonio	Mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$

Fuente: elaboración propia con información de Gitman (2012), pp. 65-76.

2.4 Servicios de asesoría

Un servicio de asesoría se relaciona con ofrecer recomendaciones sobre los pasos necesarios para desarrollar una estrategia de acuerdo a las necesidades que se requirieran alrededor de diferentes aspectos, “es la labor de un profesional o una empresa destinada a la realización de distintas funciones de asesoramiento, control y supervisión de una actividad contratada sus servicios en el ámbito económico y jurídico” Sánchez Galán (2018).

Regularmente se tiende a confundir entre una asesoría y una consultoría las cuales son terminos y prácticas diferentes, Academia de Consultores (2021) indica que la consultoría “identifica el problema, encuentra y diseña la solución y recomienda los cambios o mejoras” y adicional indica que la asesoría “escucha el problema y necesidad específica y aconseja una solución puntual y como se podrá ejecutar”. Esto indica que la supervisión y análisis corresponde a un servicios de asesoría la cual ayudará a mejorar el rendimiento y beneficios de una empresa y una consultoría es realizar un trabajo puntual como por ejemplo en el área financiera y este no lleva un seguimiento únicamente da un punto de vista.

2.4.1 Clasificación de los servicios de asesoría

Existen diferentes clasificaciones de asesoría, de acuerdo al área que se requiera tomando en cuenta las decisiones que están afectando a una empresa, “se debe de analizar las prioridades y las flaquezas de la empresa, una vez detectado, es momento de la acción” (García, 2018).

Existen una variedad extensa de asesorías de acuerdo a las necesidades que se tenga, conforme al área que necesita apoyo, el asesor da consejos o sugerencias para que se ponga en práctica lo propuesto, por tal razón podemos ver las asesorías más solicitadas en el mercado.

2.4.1.1 Asesoría administrativa

Este tipo de asesoría se enfoca a “la organización de documentos, archivos eficientes y organizar trámites para que estén dentro de las normas y plazos legales” ActionCoach, Business Coaching, (2019).

A menudo este tipo de asesorías han estado en constante evolución debido a la necesidad de las empresas en estar a la vanguardia a nivel técnico y tecnológico a través de una reestructuración empresarial, un análisis de mercado, manuales de reglamento interno y otros tipos de necesidades que ayudan a detectar las soluciones para que la empresa pueda estar en los estándares requeridos de administración y operación.

2.4.1.2 Asesoría financiera

La asesoría financiera se enfoca en todo lo relacionado con la economía de una empresa o individuo, “propone nuevos planes para tomar nuevas decisiones, desde planes de expansión viables a proyectos de inversión, externalización de servicios u optimización de las unidades operativas” García G. (2018).

La asesoría financiera cada vez más va evolucionando y externalizando, sobre todo las empresas que desean destinar su inversión en negocios y no desea caminar sin tener conocimiento de procesos financieros, al iniciar un negocio o incluirse a un nuevo mercado siempre se requiere tener un asesor financiero para que oriente al inversionista las metas e inversiones que se pueden proponer a corto, mediano y largo plazo.

Las asesorías financieras pueden tener sus beneficios que ayuden al inversionista a tener una perspectiva diferente como:

- a. Ayuda a manejar aspectos financieros básicos;
- b. Orienta a aspectos fundamentales para el negocio o proyecto;
- c. Evalúa la situación financiera;
- d. Amplia la visión empresarial;

- e. Ayuda a evaluar las inversiones que actualmente se tengan;
- f. Evita tener incumplimientos ante la entidad fiscalizadora.

Por los motivos anteriormente descritos es uno de los servicios que ha crecido en los últimos años debido a su demanda en las diferentes estructuras de una empresa, esto porque ha venido a ser parte fundamental en reportes a altos mandos y para la toma de decisiones.

2.4.1.3 Asesorías laborales

La asesoría laboral va dirigido a la resolución o ayuda en el manejo de diferentes aspectos originados por alguna contingencia con empleados, profesionales subcontratados, “están dirigidas a la gestión de todos los ámbitos relacionados con la gestión laboral, es decir, tramitan contratos, bajas, despidos o todo tipo de situaciones que pueden aparecer en este sentido.” Escuela de Ciencias Jurídicas, (2019).

La personas o entidades especialistas en asesoría laboral, no únicamente puede ayudar a la resolución de un problema con el empleado, si no que puede asesorar para un contrato laboral, algún trámite que se deba realizar ante entidades que velan por el derecho del empleado, adicional orienta al departamento de recurso humano para optimizar planes de productividad, identificación de problemas de falta de compromiso y además las causas o soluciones en la implementación de medidas para fomentar el sentimiento de pertenencia y la fidelización, son temas que no se pueden dejar de interesar a ninguna empresa moderna.

La actualización constante en las diferentes leyes y normas laborales hacen que los empresarios tengan la necesidad de tener a personas especializadas en la asesoría correspondiente a lo laboral. Como por ejemplo elaboración de contratos de trabajo, revisión de liquidaciones laborales y los finiquitos correspondientes, esto que a menudo se ha incrementado en la mayoría de las empresas.

2.4.1.4 Servicios de asesoría jurídica

Estos servicios van dirigidos a resolución de temas legales, estos deberían de ser uno de los primeros servicios que se puedan contratar, este servicio tiene gran parte de participación más aun cuando se está constituyendo una nueva sociedad o empresa individual, la regularización de los bienes, la forma jurídica que se adquiera y el asesoramiento en contratos de financiación, por tal motivo es necesario no dejar de tener un asesor legal al momento de estar en el camino de los negocios.

La competencia denominada asesoría jurídica se define como “conjunto de conocimientos del ordenamiento jurídico que permite la defensa jurídica de los intereses de la entidad y las supervisiones de documentos, contratos, operaciones, derechos y obligaciones inherentes a la misma” Ministerio de Fomento, España, (s.f.), pág. 2.

2.4.1.5 Clasificación de los servicios jurídico

Moreyra (2019) conceptualiza “concebimos el derecho como un orden normativo integrado por disposiciones legales de diversos rangos y jerarquías que se ha dado en el curso del tiempo” pág. 1.

Los servicios de asesoramiento jurídico se basan en la clasificación del derecho de las cuales estas pueden ser de derecho público o de derecho privado o civil, de las cuales se subdividen en varias ramas.

Soto Álvarez (2005) presenta una clasificación de las asesorías jurídicas de acuerdo al derecho “la clasificación de las diversas ramas de esos grandes sectores del derecho, la uniformidad de los autores está de acuerdo en que las normas jurídicas relacionadas con la organización del estado de una manera directa (derecho constitucional, derecho administrativo) o indirecta (derecho procesal), son indiscutiblemente de derecho público, en tanto que las reglas relacionadas con la organización de la familia y el patrimonio (derecho civil y mercantil), son consideradas unánimemente con del derecho privado, hay que considerar también otras ramas como el derecho del trabajo y el derecho agrario que también deben ser consideradas dentro del derecho público a pesar de que, en relación

con el derecho del trabajo, se trata de un derecho autónomo, distinto del público y privado. (pág. 30).

Por lo tanto, se considera como campos de aplicación por parte de las empresas o personas individuales que se dedican a la asesoría jurídica de acuerdo a su campo de acción en:

Derecho Público

- a. Derecho constitucional;
- b. Derecho administrativo;
- c. Derecho agrario;
- d. Derecho del trabajo;
- e. Derecho social

Derecho Privado

- a. Derecho civil;
- b. Derecho mercantil;
- c. Derecho corporativo;
- d. Derecho ambiental;
- e. Derecho internacional;
- f. Derecho penal;
- g. Derecho procesal;
- h. Derecho tributario, etc.

Es por eso que cuando un profesional individual de las ciencias jurídicas desea abarcar todos los diferentes tipos de derecho, es difícil, por el tipo de procesos que tiene cada uno, por tal motivo para poder ocupar la mayoría de las clasificaciones del derecho se relacionan con varios profesionales especialistas en las diferentes ramas del derecho y así forman los denominados bufetes jurídicos.

2.5 Unidad de análisis

La empresa fue constituida en el año 1,998 en la ciudad de Guatemala por dos socios amigos que recién se habían graduado de abogado y notario, se constituyó bajo los requerimientos legales de la República de Guatemala, con características de una sociedad anónima mediana y que cuenta con más de 50 colaboradores distribuidos en diferentes áreas del derecho.

La empresa cuenta con presencia en las diferentes ramas del derecho tales como el sector inmobiliario, la propiedad intelectual, migratorio, procesal, laboral, derecho internacional, corporativo y para entidades no lucrativas, otorgando asesoramiento en temas de derecho penal, civil, mercantil, laboral y de comercio.

Cuenta con presencia en Guatemala, países de Centroamérica, Panamá, Colombia, México y Estados Unidos logrando expandir los servicios de asesoría legal a nivel internacional a través de sus asociados las cuales cuentan con un amplio conocimiento en cada rama del derecho.

A través del tiempo ha logrado consolidarse en ser uno de los bufetes más conocidos del país, por sus servicios, la cual aprovecha la experiencia de sus asociados en cada ámbito del derecho y esto da hincapié a que debido al reto que impone el continuo avance tecnológico y el dinamismo de las legislaciones, es prioridad la actualización constante de sus profesionales. Es por ello que su práctica está enfocada en la excelencia profesional, un servicio personalizado y flexible de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes.

El nicho de mercado a donde se enfoca es a las empresas medianas y grandes, derivado a los diferentes tipos de servicios con que cuenta y la capacidad de los colaboradores

asociados que están especializados y su alta experiencia en procesos con una alto grado de complejidad y adaptándose a los diferentes requerimientos hacen que los clientes confíen en los métodos que se llevan a cabo para resolver los diferentes problemas legales que se cuentan siempre y cuando estos estén apegados a la leyes que gobiernan en la República de Guatemala.

Cuando se habla de servicios legales, se está refiriendo al asesoramiento que se otorga dentro del ámbito del derecho, la cual dicha práctica surge desde muchos años atrás con los régimen esclavista, feudalista y capitalista, Pereira-Orozco (2010) indica que “El derecho capitalista representa la voluntad erigida en ley de la burguesía, voluntad determinada por las condiciones materiales de vida de la burguesía como clase” p. 36, por tal motivo, los diferentes regímenes a lo largo de la historia han tenido como base los principios del derecho que establecen normas de acuerdo a los regímenes establecidos.

En la antigua Grecia de igual forma se inició a practicar el derecho en forma natural sin ningún pensamiento de hacer una práctica controlada con bases establecidas, “en las normas positivas interviene, por supuesto, la razón, pero jugaría un papel principal la voluntad humana, y cómo ésta puede variar en cada polis y cada periodo histórico, es propio del derecho positivo que varía de lugar a lugar” Quiros (2016), pág. 74.

Guatemala antes de 1,847 formaba parte de la República Federal de Centroamérica y esta a su vez era parte de la capitanía general de Guatemala y estas formaban parte de las políticas de España como lo indica Castro (2022) “Guatemala se reguló jurídicamente por las leyes españolas, entre las cuales destacan las Siete Partidas y el Fuero Real, que datan del siglo XIII. Desde antes de la independencia, ya la Constitución de Cádiz (1812) había previsto la formación de códigos legales”. Al final las leyes nacionales o locales predominaron, fue hasta 1,877 bajo el gobierno del general Justo Rufino Barrios que Guatemala promulgó su primer código civil y de comercio.

Algunos autores hacen referencia a la palabra abogacía como:

Profesión libre e independiente constituida por juristas dedicados al asesoramiento jurídico y la dirección y defensa de las partes en todo tipo de procesos. Para la

obtención del título profesional de abogado es imprescindible estar colegiado en el colegio profesional de abogados y podrán obtener dicho título las personas que se encuentren en posesión del título de licenciado en derecho o título de grado equivalente y superen la formación y evaluación establecida por la ley. (Enciclopedia jurídica, 2020).

Todos los profesionales que ejercen como abogado tiene que estar afiliado al Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala (CANG) que fue constituido conforme a los artículos 34 y 90 de la Constitución Política de la República de Guatemala y que tiene como función principal la superación moral, científica, técnica y material de los profesionales universitarios de abogado, notario y carreras afines, adicional el control de su ejercicio, que debe realizarse en forma leal, eficiente, honorable, como auxiliar de la administración de la justicia o realizando el derecho en la sociedad, debiendo ser un paradigma de honestidad.

El sector de servicios de asesoría legal se encuentra en la economía nacional de Guatemala identificado según el Banco de Guatemala (2019) “en el rubro de actividades profesionales, científicas y técnicas” (p. 36).

“Representó hasta el cuarto trimestre del año 2,021 el 8.3% de variación interanual del producto interno bruto PIB de acuerdo al origen de la producción, representando en millones de quetzales 4,253.1” (Banco de Guatemala, 2022, p. 16 y 17).

Los trabajadores activos que se especializan en esta área “representan 30% de los empleados activos con 12,472 trabajadores independientes, 18,717 de forma dependiente y 1,516 que laboran sin ninguna remuneración, adicional esto representa en millones de quetzales 3,728.40 anuales.” (Banco de Guatemala, 2018).

“Aproximadamente hay 31,000 abogados y notarios registrados la cual representa al gremio de profesionales más grandes de Guatemala” Embajada de los Estados Unidos en Guatemala (2019) dependerá de las decisiones que tomen cada uno para formar empresas donde puedan cubrir el mercado legal y sus diferentes sectores.

3. Metodología

La metodología incluye una explicación detallada de qué y cómo se resuelve el problema de investigación en relación a los problemas de flujo de efectivo que puede enfrentar una empresa de servicios de asesoría legal, así como la incidencia que tiene en los objetivos financieros de acuerdo a los rendimientos establecidos por la entidad.

3.1 Definición del problema

Para llevar el proceso adecuado con respecto a las entradas y salidas de efectivo de una empresa es necesario contar con la información adecuada y en tiempo, esto para la toma de decisiones. Por tal motivo, desde que la empresa se constituyó no se ha tenido un adecuado control financiero del efectivo, por eso cuando se desea conocer el estado del flujo de caja, no hay procedimientos establecidos donde indique un control en que se pueda confiar y es por eso que hay un atraso en el ingreso de efectivo por la falta de gestión en la cuenta por cobrar, adicional la inexistencia de un proceso adecuado para pagar a los proveedores origina la necesidad de una planificación que muestre en un corto plazo el resultado esperado, como una gestión de cobros adecuada y una planificación de pagos donde la satisfacción del proveedor sea parte de una buena administración.

Por la importancia en desarrollar un proceso apropiado en las entradas y salidas de efectivo, se han diseñado algunas interrogantes que indican la ruta a seguir para el desarrollo de la presente investigación.

- a) ¿A cuánto asciende la necesidad de flujo de efectivo presupuestada de una empresa que presta servicios de asesoría legal en el municipio de Guatemala?
- b) ¿Cuáles son las condiciones actuales de la entidad objeto de estudio conforme a los movimientos de entradas y salidas de efectivo a nivel operativo?
- c) ¿Cuál es el proceso de recuperación de efectivo que se tienen establecidos en la cuenta por cobrar y el tiempo de recuperación de la misma?

- d) ¿Cómo está el proceso de Pago a los proveedores y el tiempo que se lleva para cancelar los compromisos?
- e) ¿Es posible una ruta correcta para llegar a tener una planificación eficiente y cumplir con las metas propuestas a corto plazo?
- f) ¿Cuál es el proceso más apropiado para mejorar los resultados de la empresa sujeta a investigación?
- g) ¿los resultados en la implementación de las mejoras propuestas tendrán beneficios positivos o negativos en la rentabilidad de la empresa?

3.2 Objetivos

Para mostrar el proceso adecuado de los flujos de efectivo para una entidad que presta servicios de asesoría legal en el municipio de Guatemala, es necesario poder tener objetivos certeros que ayuden a encaminar la investigación a una meta concreta y alcanzable, por lo que se muestran los objetivos general y específicos respectivamente.

3.2.1 Objetivo general

Derivado a que la entidad objeto de estudio ha tenido una administración deficiente en las entradas y salidas de efectivo, esto conforme a la investigación realizada por medio de los objetivos específicos y que lo que se desea es alcanzar la mejora en los resultados financieros de la entidad, se ha establecido un objetivo general que se pretende alcanzar con el desarrollo de la investigación y solución de la problemática planteada es:

Planificar los flujos de efectivo de una empresa que presta servicios de asesoría legal en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.2.2 Objetivos específicos

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

- a. Evaluar el comportamiento de los estados financieros de la entidad objeto de estudio conforme a los movimientos financieros de los últimos 3 años históricos.
- b. Evaluar el proceso de recuperación de efectivo.
- c. Evaluar el proceso de pago a los proveedores.
- d. Analizar el ciclo de conversión del efectivo.
- e. Determinar el nivel de eficiencia producto de una planificación anual de flujos de efectivo.

3.3 Diseño de la investigación

La investigación se desarrolló bajo el esquema no experimental, donde para la obtención de información se estudiaron los fenómenos analizados en su entorno, y a su vez, el objetivo del análisis investigado aplica el enfoque descriptivo en cuanto a la información que se obtiene durante la recolección de los datos, el demostrativo al momento en que se desarrollaron las mejoras que se pretenden realizar a través de las diferentes técnicas incluidas y expositiva debido a que se procuraron discutir los resultados de acuerdo a las propuestas de mejoras que se intenta dar, por lo que se concreta la información sobre el tema de investigación la cual se mide y recopila.

3.3.1 Unidad de análisis

Corresponde a una empresa constituida como mediana empresa, con establecimiento comercial bajo todas las obligaciones y regulaciones a las que está afecta dentro de la república de Guatemala, la cual, se enfoca en prestar servicios de asesoría legal, la cual consiste en cubrir los diferentes sectores de la economía nacional y extranjera conforme a los ámbitos de trabajo como lo son el derecho mercantil, corporativo, administrativo, de familia, laboral, penal, civil y el derecho internacional. La empresa tiene como razón social Central Law Guatemala, S.A. con domicilio en el municipio de Guatemala.

3.4 Período histórico

2019, 2020 y 2021.

3.5 Ámbito geográfico

Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala

3.6 Alcance de la investigación

La investigación realizada ha tenido a la vista información que se ha utilizado para formular los procesos que se han ejecutado conforme a los diferentes aspectos que llevan a tener un conocimiento amplio del concepto de flujo de efectivo.

3.6.1 Alcance documental

Se ha realizado la investigación conforme a las teorías y conceptos que actualmente existen con respecto a autores que han realizado investigaciones relacionados a los flujos de efectivo, sitios en internet que manejan aspectos teóricos y prácticos que ayuden a entender con mayor claridad los aspectos generales del tema, así como la elaboración de un plan de investigación, recopilación de información a analizar, información propia de la entidad objeto de estudio y el mismo informe final del trabajo profesional de graduación, siendo este el producto final de la investigación.

3.6.2 Alcance descriptivo

Derivado a la necesidad de fortalecer los procesos de la entidad, se ha considerado un proceso de entrevista a los miembros del departamento financiero y contable, teniendo como meta, dicho instrumento indica si se lleva a cabo procesos de planificación de efectivo y si no, cual es el grado de necesidad de poder tener un control por medio de los flujos de efectivo proyectados, siendo parte fundamental para lograr los objetivos financieros de la entidad.

3.6.3 Alcance explicativo

A través de la falta de interés para llevar controles adecuados por su costo o tiempo en la mayoría de empresas a nivel nacional, se ha puesto en práctica, los diferentes escenarios que involucran una planificación de flujos de efectivo el cual servirá para

explicar de qué manera se puede administrar adecuadamente las entradas y salidas de efectivo, teniendo como resultado una mejora en los resultados financieros.

3.7 Diseño de la investigación

Conforme al modelo de la planeación de flujos de efectivo, se pretende establecer, de que mejor forma se podrá intervenir en un proceso de mejora financiera, siendo un aspecto fundamental en la vida de una entidad. De tal forma se ha planteado dos aspectos que ayudarán a diseñar de qué manera se plantea la investigación.

3.7.1 Diseño no experimental

Conforme a la información proporcionada por la entidad objeto de estudio se realizan técnicas de análisis que llevan a desarrollar conclusiones que permitan mejorar los procesos actuales, dicho análisis se hace conforme a los estados financieros proporcionados por la entidad, sin ser alterados en sus montos y conceptos básicos el cual lleva a ser analizado conforme a las técnicas y métodos financieros.

3.7.2 Diseño transeccional

El diseño transeccional de la investigación es llevado a través de los estados financieros de los últimos tres años proporcionados por la entidad que ayudan a desarrollar el estatus actual y que muestra los procesos actuales que se han elaborado y que servirán como base para establecer una ruta adecuada hacia la mejora de los mismos.

3.8 Técnicas e instrumentos aplicados

Para el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas e instrumentos, los cuales, se utilizaron para recabar, generar, analizar y presentar la información derivada de la investigación resultado el cual se muestra en las respuestas a preguntas que se formular por medio de un cuestionario por escrito a través de preguntas cerradas elaboradas de acuerdo a los objetivos de la investigación.

3.8.1 Técnicas e instrumentos documentales

Sé utilizaron técnicas de investigación documental para obtener información en medios escritos y electrónicos que muestren la realidad de la práctica en Guatemala de los

profesionales y empresas dedicadas a las asesorías legales y la utilización que es la idónea en la utilización de los procesos de flujos de efectivo.

Libros, tesis, revistas, informes, artículos de prensa, artículos académicos, conformarán la base de esta investigación, de acuerdo a la estructura del plan de investigación y trabajo profesional de graduación.

3.8.2 Técnicas e instrumentos de campo

Las técnicas y herramientas de campo son las técnicas y herramientas utilizadas para la observación y comunicación directa con el sujeto de investigación, las cuales se utilizan como se detalla a continuación.:

a) Técnica de entrevista

La información de primera es fuente que se relaciona con el conocimiento de la unidad de análisis, así como, de su funcionamiento y desempeño comercial y financiero. La entrevista fue aplicada a 5 profesionales que prestan sus servicios en la empresa sujeta al análisis la cual representa la muestra del universo; dicha técnica se determinada por medio de muestreo no probabilístico.

El instrumento aplicado corresponde a una entrevista y un cuestionario con 10 preguntas estructuradas de lo general a lo específico de los diferentes casos que se han manifestado en la entidad, este se encuentra detallado en el anexo 4. El enfoque de la entrevista se desarrolló de acuerdo a la necesidad de respuesta conforme a lo que se pretende solucionar, el análisis de los procedimientos fue parte fundamental en la recaudación de datos, la identificación de los procesos financieros empleados para llevar a cabo los objetivos actuales y por último la necesidad de utilizar nuevos métodos para llevar con mayor exactitud el proceso de flujos de efectivo y los controles administrativos que se relacionan con el tema investigado.

b) Técnica de análisis de documentos

Esta técnica se ha utilizado para llevar a cabo el procedimiento de la investigación, la cual se ha empleado por medio de documentos específicos de la unidad de análisis con un único fin y es el de verificar las condiciones actuales con que se cuenta la unidad de análisis. Los documentos que se tuvieron a la vista con el objetivo de la investigación son instrumentos necesarios para poder observar el comportamiento de la empresa en su forma y uso de gastos e ingresos, los documentos que se utilizaron para poder realizar dicha investigación fueron los siguientes:

- a) Estados financieros –balance general y estado de resultados-, para realizar un análisis vertical y horizontal de estados financieros, conforme a su variación anual entre gastos e ingresos, activos y pasivos.
- b) Hoja de ingresos y egresos correspondientes a los últimos 4 años para verificar el comportamiento del flujo de efectivo de la empresa en análisis.
- c) Hoja técnica de análisis y determinación de la cuenta por cobrar y cálculo de los días de rotación de la cuenta por cobrar, realizando una comparación de 4 años anteriores.
- d) Hoja técnica de análisis y determinación de la cuenta por pagar utilizando las razones de actividad para la cual se determinó el ciclo de rotación de la cuenta por pagar conforme a los 3 años anteriores.
- e) Se estableció hoja técnica para el análisis del ciclo de conversión del efectivo durante los últimos 4 años conforme a los procesos establecidos con las razones financieras de actividad.
- f) Se determinó una propuesta para realizar una mejora en el ciclo de conversión del efectivo a través de un flujo de caja proyectado para el año siguiente tomando en cuenta sus ingresos y gastos.
- g) Elaboración de Flujo de cajas proyectados conforme a las propuestas de mejoras en los ciclos operativos y conversión de efectivo a un año plazo.

3.9 Resumen del procedimiento aplicado

Conforme a los procedimientos realizados durante la investigación, se ha desarrollado una investigación con enfoque mixto.

La aplicación de la investigación se ha desarrollado con el objetivo de que a través de su enfoque mixto, pueda determinar el proceso más adecuado en la administración de las entradas y salidas de efectivo y el beneficio que se obtiene al momento de su ejecución.

De tal manera, la presente investigación contiene tres fases con el fin de implementar propuestas para mejorar la administración de los ingresos y egresos de efectivo, dichas fases se mencionan como la fase indagadora, la fase demostrativa y la fase expositiva.

En la fase indagadora se realizaron entrevistas al personal del área financiera, gerente financiero, contador general, y 2 asistentes financieros, con el fin de recaudar la información correspondiente a la operación y funcionamiento operativo de la empresa objeto de estudio y las diferentes herramientas que se utilizan para poder recaudar la información financiera necesaria.

En la fase demostrativa se realizó el análisis de los documentos recaudados para la investigación correspondiente y así poder establecer la situación actual de la empresa conforme a su liquidez. Esto derivado de la observación de los estados financieros y el proceso de elaboración de los flujos de efectivo conforme a las herramientas que se tiene para llevar a cabo la recaudación de los datos, esto indica la utilización de programas tecnológicos, métodos de cálculo y hojas técnicas de trabajo conforme a los datos proporcionados e investigados.

Por último, en la fase expositiva se muestran los resultados obtenidos de la investigación, de las cuales se especifica y exhibe un modelo o proyecto del manejo adecuado de los flujos de efectivo incluyendo las herramientas y estudios financieros operativos las cuales muestran el procedimiento adecuado para dar respuesta a la problemática planteada en la investigación.

Los métodos aplicados en la investigación se basan en el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, elaboración de los flujos de efectivo, análisis en cuanto a la calidad de las cuentas por cobrar y por pagar, análisis del ciclo operativo y ciclo de conversión del efectivo de la entidad y el análisis del comportamiento de los índices

financieros de tesorería, endeudamiento y rentabilidad, con el propósito de establecer propuestas que vayan encaminado a los objetivos propuestos.

El estudio y desarrollo de la investigación se realizó por medio del análisis y documentación de libros de lectura conforme al tema de flujos de efectivo, técnicas de campo como la entrevista y técnica de cuestionarios dados al personal de la unidad de análisis. Las técnicas de campos se ejecutaron por medio de tener a la vista los estados financieros de la entidad y realizar un análisis vertical y horizontal de los mismos y verificar la variación dada conforme a los años estudiados y analizados.

Se elaboró una propuesta de flujos de efectivo conforme a la proyección de las ventas de acuerdo a los métodos adecuados y los datos históricos tomados como referencia, adicional la elaboración de una propuesta para mejorar el ciclo de conversión del efectivo y el ciclo de operación de acuerdo a el mejoramiento de los índices de cobros y las cuentas por cobrar.

Y para finalizar se estableció una proyección de flujos de efectivo de acuerdo a las propuestas indicadas para poder dar respuesta a la problemática de ¿A cuánto asciende la necesidad de flujo de efectivo presupuestada de una empresa que presta servicios de asesoría legal en el municipio de Guatemala?

En el capítulo 4 se desarrolla de forma práctica la ampliación de los métodos explicados en este capítulo la cual respalda el análisis final del trabajo profesional de graduación.

4. Discusión de resultados

En el presente capítulo se detallan los hallazgos que se produjeron según con la investigación analizada y relacionado al estudio de la planificación de flujos de efectivo en una empresa que presta servicios de asesoría legal en el municipio de Guatemala.

En las siguientes líneas de este capítulo se presentan las observaciones y las herramientas financieras que se han empleado y utilizados, para estudiar y diagnosticar los problemas de la empresa objeto de estudio, siendo estos, los motivos para mostrar deficiencias en la operación al no contar y usar las herramientas financieras como instrumentos de control y por consecuencia usar inadecuadamente la información para la toma de decisiones por parte de la junta directiva de la empresa. Por tal razón se presentan los análisis financieros de la empresa llevando una serie de pasos las cuales se detallan.

4.1 Evaluación del comportamiento de los estados financieros.

Al realizar el diagnóstico general sobre la situación financiera actual de una empresa que presta servicios legales es necesario analizar cómo se encuentra la estructura, diseño y procesos establecidos en dicha entidad, la cual se ha producido resultados que se analizan a continuación.

4.1.1 Resultado de los instrumentos de investigación

Derivado a la necesidad de mejorar los procesos de flujos de efectivo se ha realizado un cuestionario con diez preguntas cerradas que determinan la necesidad de implementar una planificación de flujos de efectivo. Se entrevistó a los integrantes del equipo contable de la empresa las cuales son 5 personas encargadas como el gerente financiero, el contador general, el encargado de la cuenta por cobrar, encargado de las cuentas por pagar, y el encargado de tesorería.

Las preguntas formuladas se enfocan a determinar la necesidad que tiene la empresa de llevar controles específicos de flujos de efectivo y si estos llevarían a fortalecer los

controles de la entidad para llegar a una planificación correcta de las entradas y salidas de efectivo.

Las preguntas se encuentran al final del informe en el anexo IV y conforme a los resultados obtenidos 4 de 5 colaboradores entrevistados consideran que elaborar un estado de flujo de efectivo para la empresa es necesario para llevar a cabo procesos adecuados que influyan en forma positiva a la toma de decisiones.

Los colaboradores indican que no se lleva un proceso para la elaboración de flujos de efectivo, procesos de recuperación de cuentas por cobrar y procesos de cuentas por pagar, sin embargo para el último proceso mencionado, solo se cuenta con pagos a proveedores una vez al mes en la semana que no se tenga pagos de planilla o pagos de impuestos por lo que es aproximadamente entre la penúltima y última semana de cada mes.

El total de los colaboradores entrevistados indican que es necesario mejorar los procesos de cobros y pagos a proveedores, de igual forma se muestra la necesidad de planificar los flujos de efectivo para mejorar la liquidez de la empresa y así resolver los problemas que se han venido surgiendo, para lo que 5 de 5 colaboradores encuestados está de acuerdo el creer oportuno dicha propuesta.

4.1.2 Análisis vertical de los estados de resultados de los años 2019, 2020 y 2021

El análisis vertical de la situación financiera de la empresa objeto de estudio proporciona información porcentual sobre los movimientos que se han generado conforme a las variaciones que hay en cada elemento del balance general y estado de resultados de acuerdo a los años analizados.

En la tabla 4 se muestra el estado de resultados correspondientes al 31 de diciembre de los años 2019, 2020 y 2021 que presentan los ingresos y costos conforme a sus aumentos porcentuales verticales.

Conforme a las diferencias que se muestran durante la operación de resultados del año 2019, se identifica que los costos que están directamente relacionados a la prestación de servicios en el año, representan del total de gastos, el 58%, derivado a esto, es el rubro

con más significado en la estructura de los resultados, dichos costos incluyen los pagos a profesionales que prestan sus servicios directamente a los trabajos de asesoría legal que ingresan y profesionales externos que se especializan en una rama del derecho en específico, seguido están los costos de personal correspondientes a un 35% durante el año 2019 los cuales muestran que los costos operativos son los que tienen más consumo para la prestación de los servicios. Los costos de personal incluyen a empleados que están en relación de dependencia distribuidos conforme al centro de costo establecido, la carga más alta es en el área administrativa y financiera por tener a 10 empleados, departamento que representa el más grande de la entidad. Seguido están los ingresos financieros que incluyen entradas que no están directamente relacionados a la operación normal de la entidad, estas entradas se refieren a arrendamientos de oficina, por servicios de oficina para pago de costos externos del cliente, la cual representan del total del costo el 27% para el año 2019.

El resultado final obtenido en el año 2019 corresponde a un 7% siendo menor a un 20% que se desea conforme a lo establecido por la junta directiva en su asamblea anual, el peso de los impuestos de acuerdo a los costos está en un 2% con respecto a los ingresos la cual puede establecerse un porcentaje bajo de acuerdo a las entradas anuales.

Para los años 2020 y 2021, se muestran las variaciones verticales de los costos, y detallan que el rubro de gastos directos por los servicios que se prestan corresponden en 62% para el año 2020 y un 53% para el año 2021, siendo el rubro que representa nuevamente con más impacto en los costos de la entidad aunque para el año 2021 se obtuvo un porcentaje más bajo, los costos de personal y los ingresos financieros se han mantenido como los rubros que tienen impacto en la estructura de los gastos del estado de resultados.

La variación en los resultados finales muestra para 2020 una pérdida que representa un -3% en el resultado final del año la cual ha sido el único periodo negativo obtenido con respecto a los 3 años analizados, luego en el año 2021 vuelve a dar ganancia en el ejercicio representando un 5% en la estructura de estado de resultados para ese año. Con respecto a los 3 años analizados se identifica que en promedio los resultados obtenidos de la entidad están en una media del 5% de ganancia, mostrando que la

entidad ha estado en un resultado bajo de acuerdo a los objetivos propuestos por la junta directiva y conforme a lo visión que se tiene al inicio de cada periodo.

De acuerdo con los resultados de análisis vertical los costos de servicios directos por la presentación de servicios y de personal son los rubros que se identifican con un porcentaje mayor y representan los impactos más importantes en los resultados.

Tabla 4

Análisis vertical estado de resultados años 2019, 2020 y 2021 (cifras expresadas en quetzales)

NOMBRE	2019	%	2020	%	2021	%
Ingresos						
Servicios prestados	7,581,866		6,352,136		8,220,501	
Rebaja serv. prestados	0		-70,752		-30,432	
Total ingresos	7,581,866	100%	6,281,384	100%	8,190,069	100%
Gastos directos por serv. prestados						
Gasto directo prestado	4,383,055	58%	3,898,115	62%	4,378,994	53%
Subtotal	4,383,055		3,898,115		4,378,994	
Gastos de operación						
Gastos del personal	2,624,258	35%	2,021,031	32%	2,368,650	29%
Gastos de admón.	1,733,935	23%	1,349,021	21%	1,247,211	15%
Subtotal	4,358,193	57%	3,370,052	54%	3,615,861	44%
Otros ingresos y gastos						
Otros ingresos financieros	2,075,996	27%	1,015,194	16%	-532,593	-7%
Otros gastos financieros	-126,121	-2%	-4,568	0%	22,034	0%
Gastos no deducibles	-74,119	-1%	-218,229	-3%	135,985	2%
Subtotal	1,875,756	25%	792,396	13%	-374,573	-5%
Utilidad antes ISR	716,374	9%	-194,386	-3%	569,787	7%
ISR	179,094	2%	0	0%	142,447	2%
Utilidad de período	537,281	7%	-194,386	-3%	427,340	5%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.1.3 Análisis horizontal estados de resultados de los años 2019, 2020 y 2021

Al realizar el análisis horizontal se identifican las variables más significativas que se hayan tenido en los estados de resultados del año 2019, 2020 y 2021, si los rubros han variado a favor o en contra y lograr verificar cuales son los costos que han aumentado o disminuido dependiendo el valor y variación que se tenga.

Como se muestra en la tabla 5 los estados de resultados de los periodos 2019, 2020 y 2021 identifican que los ingresos han aumentado del 2020 al 2021 en un 30%, según información recaudada de manera oral, un incremento del 10% sería lo ideal para la junta directiva de la entidad, aunque durante el periodo del 2019 al 2020 hubo una baja del -17% de los ingresos, la cual va de la mano con la pérdida que se obtuvo en el año 2020, de tal manera no se cumplieron con los objetivos, para el año 2021 los objetivos de la entidad fueron cumplidos marcando una tendencia positiva para los siguientes años.

El rubro de gastos directos por servicios prestados de igual forma muestra un aumento del 12% correspondiendo a un porcentaje menor al de los aumentos de ingresos, la cual se ve un resultado favorable para el año 2021, lo que corresponde en su orden lógico una simetría de acuerdo a las entradas anuales.

Se puede de igual forma mencionar que en el año 2020 las operaciones no fueron las esperadas debido a que hubo una pérdida del ejercicio de Q-194,386.00 la cual significó una baja en las operaciones de ingreso, aunque el rubro de otros ingresos en el mismo año soportó de alguna manera la pérdida generada, siendo el periodo que se obtuvo rendimientos no esperados debido a la emergencia sanitaria mundial, aunque para el 2021 el rubro de otros ingresos descendió en un 48%, este no afectó al resultado de una manera negativa porque las entradas del giro habitual del negocio aumentaron.

El resultado analizado horizontalmente muestra que del año 2020 al 2021 surgió un incremento en el resultado del periodo, debido a que en el 2020 se tuviera una pérdida, en el año 2021 se recuperó en un 320% la cual ha sido el año más rentable de los últimos años, aunque no se ha logrado cumplir con los objetivos de un 20% según lo esperado por la junta directiva de la empresa.

Por lo tanto, para cumplir con los objetivos de la entidad se debe considerar realizar procedimientos adicionales para el aumento de sus ingresos o reducción de sus costos con el fin de poder hacer realidad las metas esperadas. Dichos procedimientos pueden ser desde una mayor estrategia publicitaria hasta reducir costos innecesarios.

Tabla 5

Análisis horizontal estado de resultados años 2019, 2020 y 2021 (cifras expresadas en quetzales)

NOMBRE	2019	2020	2021	2019-2020		2020-2021	
				Abs	rel	abs	rel
Ingresos							
Servicios prestados	7,581,866	6,352,136	8,220,501				
Rebaja serv. Prestados	0	-70,752	-30,432				
Total ingresos	7,581,866	6,281,384	8,190,069	-1,300,482	-17%	1,908,685	30%
Gastos directos por serv. Prestados							
Gasto directo prestado	4,383,055	3,898,115	4,378,994	-484,940	-11%	480,880	12%
Subtotal	4,383,055	3,898,115	4,378,994				
Gastos de operación							
Gastos del personal	2,624,258	2,021,031	2,368,650	-603,227	-23%	347,619	17%
Gastos de admón.	1,733,935	1,349,021	1,247,211	-384,915	-22%	-101,810	-8%
Subtotal	4,358,193	3,370,052	3,615,861	-988,142	-23%	245,809	7%
Otros ingresos y gastos							
Otros ingresos financieros	2,075,996	1,015,194	-532,593	-1,060,803	-51%	-1,547,786	-152%
Otros gastos financieros	-126,121	-4,568	22,034	121,553	-96%	26,603	-582%
Gastos no deducibles	-74,119	-218,229	135,985	-144,111	194%	354,214	-162%
Subtotal	1,875,756	792,396	-374,573	-1,083,360	-58%	-1,166,969	-147%
Utilidad antes ISR	716,374	-194,386	569,787	-910,761	-127%	764,173	-393%
ISR	179,094	0	142,447	-179,094	-100%	142,447	100%
Utilidad de período	537,281	-194,386	427,340	-731,667	-136%	621,726	-320%

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022

4.1.4 Análisis vertical del balance general de los años 2019 2020 y 2021.

Durante los 2019, 2020 y 2021 se mencionan los rubros más importantes de la estructura del balance general de la entidad objeto de estudio, el cual representa las variables que conforman los derechos y obligaciones que forman parte de la estabilidad de la empresa.

Por tal motivo, se puede mencionar en el rubro de los activos, la cuenta por cobrar no comerciales constituyen el movimiento con una alta influencia en los activos para los años analizados, siendo esta, una cuenta de inversión porque se compró un terreno para obtener un arrendamiento o hacer una lotificación el cual pueda generar un rendimiento pero que hasta el año 2021 no se había obtenido el objetivo, incluso se ha estado vendiendo parte de los derechos mostrando para ese mismo año una reducción en el valor.

El rubro de otras cuentas por cobrar lo constituyen operaciones caracterizadas como no del giro habitual del negocio pero que influyen en un 22% en la estructura del activo para el año 2019. Estas son cuentas que se han otorgado para estabilizar a otras empresas miembros del corporativo provocando que la entidad objeto de estudio lleve una carga alta en sus operaciones de activo derivado a que son cuentas no recuperables a corto plazo.

El rubro de propiedad planta y equipo representa para el activo un 27% para el año 2019 respectivamente la cual si se hace la comparación por año ha venido de disminución significando que no se ha invertido en activos a largo plazo.

Al igual que en los activos, los pasivos y el capital representan las obligaciones que se tienen y para el 2019 el rubro de otras cuentas por pagar representa el 54% de las obligaciones de la entidad, los proveedores representan porcentajes que no generan impactos importantes en la estructura del balance general como por ejemplo en el 2019 únicamente impacta el 9% del total de las obligaciones, en el rubro del capital la cuenta utilidades acumuladas muestra que no se han realizado distribución de utilidades, aspecto que no se tiene contemplado por parte de la junta directiva aunque por ejemplo en el año 2019 sea un de los rubros con más variación en el capital con un 29%, hay un rubro que igual esta constante pero tienen un peso importante en la estructura del capital

y es el déficit acumulado la cual representa 32% del total de los pasivos y capital del año 2019.

En la tabla 6 se muestran los rubros de los años 2020 y 2021 las cuentas con más movimiento están otras cuentas por cobrar la cual representa el 28% de los activos para los años 2020 y 2021 los activos no corrientes que representan el 26% y 41% respectivamente y el rubro que se ha incrementado para este año ha sido el de bancos, representando un 16% y 18 % respectivamente, el rubro que ha venido decreciendo hasta llegar a 0 es el de cuenta por cobrar no comerciales la cual vino de un 24% en el año 2020 a un 0% el año 2021, esto surge por la operación que se ha realizado de pasar el derecho de inversiones que se tenían registrados a otra empresa del corporativo sin que la entidad objeto de estudio pueda obtener un rendimiento la cual es uno de los objetivos de las entidades con fines de lucro.

Para los pasivos y capital hubo situaciones como el aumento en el peso de la cuenta con respecto al balance general de los proveedores, reflejando para el 2020 un 7% y 2021 un 11%, donde se da a entender que las operaciones han venido distribuyéndose en otros rubros como el de otras cuentas por pagar la cual tienen un 69% y 50% de peso sobre los pasivos y capital, reflejando que las operaciones al año 2021 se han concentrado en cuentas que no son del giro habitual del negocio, e inclusive son operaciones que han sobrepasado del año la cual deberían de regularizarse al área de pasivos a largo plazo y no continuar en el corto plazo debido a que son operaciones que no han tenido límite de operaciones.

Es importante indicar que para el año 2021 ha disminuido el préstamo a largo plazo a un 0%, esto derivado a la cancelación de dicha cuenta anticipadamente la cual se puede indicar que parte de lo obtenido por la venta sin intereses de la cuenta por cobrar no comercial se utilizó para completar la cancelación del préstamo que se tenía.

En los rubros de capital han demostrado una estabilidad en sus registros, aunque para el año 2021 el rubro de déficit acumulado fue de -62% de peso en el balance general debido a que las operaciones por la venta del activo y pago del préstamo han marcado una disminución en monto total de las operaciones del balance general, de igual forma se

encuentra la cuenta utilidades acumuladas que representan el 29% y 46% para los años 2020 y 2021.

Por tal motivo, se puede indicar que de acuerdo al análisis vertical realizado para los años 2019, 2020 y 2021 los rubros de otras cuentas por cobrar y cuentas por cobrar no comerciales representan los movimientos con más variación, esto representa que la actividad de inversión genera un porcentaje alto de movimiento en la liquidez, los activos no corrientes hasta el 2021 no han presentado variaciones al alza, por lo que significa que no han tenido movimientos de compras aunque para el año 2021 represente el 41% del total del activo, pero es debido a que en sí el total del activo ha bajado en valor por las reducciones en las cuentas.

El pasivo presenta movimientos que no va conforme a la operación habitual de la entidad, esto si se compara del 2020 al 2021 los montos de cada año se han venido reduciendo, de alguna forma ha sido beneficioso para los indicadores de la entidad, porque representa menos obligaciones que cumplir para el siguiente año, aunque el rubro de otras cuentas por pagar que incluyen cuentas que están pendientes de pago a acreedores no comerciales y que en su mayoría son a empresas de la misma corporación que generan un registro no habitual.

La cuenta reservas laborales representan al 2021 14% del pasivo, el cual simboliza uno de los rubros con más peso en el pasivo a corto plazo, se hace mencionar que en este rubro se encuentra incluido la reserva que se realiza mensualmente a la indemnización laboral por pagar el cual, por ser de naturaleza a largo plazo, se estará proponiendo una reclasificación de las cuentas el cual se trasladó a un pasivo a largo plazo.

La reserva legal alcanzó para el año 2020 el 15% máximo que establece la ley, por lo que para el año 2021 ya no se realiza la reserva respectiva, es por eso el movimiento que ha quedado sin variación y que para el mismo año verticalmente representa el 2% del total del total de pasivos más capital.

Tabla 6

Análisis Vertical del balance general años 2019,2020 y 2021 (cifras expresadas en quetzales)

NOMBRE	2019	%	2020	%	2021	%
ACTIVO						
Corrientes						
Bancos	374,395	5%	1,203,884	16%	782,067	18%
Clientes	354,721	4%	150,054	2%	215,383	5%
Otras cuentas por cobrar	1,762,821	22%	2,113,459	28%	1,166,861	28%
Prov. Cuentas incobrables	0	0%	-4,498	0%	-17,089	0%
Impuestos por acreditar	289,769	4%	299,290	4%	345,756	8%
Cxc no comerciales	3,231,748	39%	1,783,744	24%	0	0%
Activos No Corrientes						
Propiedad planta y equipo	2,169,862	27%	1,966,066	26%	1,740,407	41%
Total activos	8,183,315	100%	7,512,000	100%	4,233,384	100%
PASIVO						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar						
Proveedores nacionales	730,227	9%	532,290	7%	470,423	11%
Impuestos por pagar	99,736	1%	100,919	1%	41,559	1%
Otras cuentas por pagar	4,451,408	54%	5,188,821	69%	2,135,681	50%
Reservas laborales C.P.	761,592	9%	520,860	7%	609,207	14%
Pasivo No Corriente						
Reservas laborales L. P.					0	
Préstamos a largo plazo	1,424,285	17%	730,152	10%	0	0%
Total pasivos	7,467,247	91%	7,073,042	94%	3,256,870	77%
CAPITAL						
Capital autorizado	1,000,000	12%	1,000,000	13%	1,000,000	24%
Reserva legal	51,821	1%	87,640	1%	87,640	2%
Utilidades acumuladas	1,569,876	19%	2,167,707	29%	1,941,091	46%
Utilidad del ejercicio	716,374	9%	-194,386	-3%	569,787	13%
Déficit acumulado	2,622,004	-32%	2,622,004	-35%	2,622,004	-62%
Total capital	716,067	9%	438,957	6%	976,514	23%
Total pasivos + capital	8,183,315	100%	7,512,000	100%	4,233,384	100%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.1.5 Análisis horizontal del balance general años 2019 2020 y 2021

Con respecto al análisis horizontal del balance general, se observa las variaciones en primer lugar de los años 2019, 2020 y 2021 identificando que los rubros con más movimientos están los clientes que aumentaron en un 44% para el año 2021, las otras cuentas por cobrar al año 2020 tenía un aumento en 20% con respecto al año 2019, pero para el 2021 hubo una reducción del -45% la cual genera un aumento del flujo de efectivo debido a que ingresaron cuentas que estaban por cobrar a clientes internos miembros de la corporación, por el nivel de morosidad en algunos clientes se implementó una provisión de cuentas por cobrar en el año 2020 y para el año 2021 aumentó en un 280%, el valor no es significativo con respecto a su porcentaje pero es de tomar en cuenta el aumento, es importante mencionar que para el año 2021 el rubro de cuentas por cobrar no comerciales tuvo una disminución a 0 respecto a al año inmediato anterior, por lo que el impacto en su análisis relativo fue del 100% y los activos no comerciales reflejaron una reducción del 11% .

Por el lado del pasivo las variaciones más sobresalientes están las de proveedores que disminuyó en -12% del 2020 al 2021, el rubro de otras cuentas por cobrar disminuyó en un -59% para el año 2021, esto genera indicadores de salidas en el flujo de efectivo que generan operaciones que afectan directamente con la liquidez de la entidad. Dichas operaciones no están ligadas a la operación habitual de la entidad, por lo que sus operaciones no reflejan una realidad en las variaciones de operación.

Un efecto que se tuvo en la disminución en la cuenta por cobrar no comercial para el año 2021 es que no afectó directamente a bancos, sino que se canceló el préstamo que se tenía, por lo que se puede observar que dicho rubro refleja en su variación relativa en un -100% con respecto a al año inmediato anterior.

Por tal motivo, en la tabla 7 se ha observa que para el año 2020 y 2021 las variaciones anuales se consideran en primer lugar reducciones considerables hasta alcanzar para el año 2021 un -44% del total de los activos con respecto al año 2020, efecto producido por la cancelación de cuentas por cobrar y por consecuencia el pago de obligaciones que se tenían a corto y largo plazo.

Tabla 7

Análisis horizontal del balance general años 2019,2020 y 2021 (cifras expresadas en quetzales)

NOMBRE	2019	2020	2021	2019-2020		2020-2021		
ACTIVO								
Corrientes				abs	rel	abs	rel	
Bancos	374,395	1,203,884	782,067	829,489	222%	-421,817	-35%	
Clientes	354,721	150,054	215,383	-204,667	-58%	65,329	44%	
Otras cxc	1,762,821	2,113,459	1,166,861	350,639	20%	-946,599	-45%	
Prov. C. I.	0	-4,498	-17,089	4,498	0%	-12,591	280%	
Impuestos x acreditar	289,769	299,290	345,756	9,521	3%	46,466	16%	
Cxc no comerciales	3,231,748	1,783,744	0	-1,448,004	-45%	-1,783,744	-100%	
Activos No Corrientes								
P. P. y E.	2,169,862	1,966,066	1,740,407	-203,796	-9%	-225,659	-11%	
Total activos	8,183,315	7,512,000	4,233,384	-671,315	-8%	-3,278,616	-44%	
PASIVO								
Pasivo corriente								
Proveedores	730,227	532,290	470,423	-197,937	-27%	-61,866	-12%	
Impuestos debito	99,736	100,919	41,559	1,184	1%	-59,360	-59%	
Otras CxP	4,451,408	5,188,821	2,135,681	737,414	17%	-3,053,140	-59%	
Res. laborales C.P.	761,592	520,860	609,207	-240,732	-32%	88,347	17%	
Pasivo No Corriente								
Préstamos a L.P.	1,424,285	730,152	0	-694,133	-49%	-730,152	-100%	
Total pasivos	7,467,247	7,073,042	3,256,870	-394,205	-5%	-3,816,172	-54%	
CAPITAL								
Capital	1,000,000	1,000,000	1,000,000	0	0%	0	0%	
Reserva legal	51,821	87,640	87,640	35,819	69%	0	0%	
Utilidades acum.	1,569,876	2,167,707	1,941,091	597,832	38%	-226,616	-10%	
Utilidad ejercicio	716,374	-194,386	569,787	-910,761	-127%	764,173	-393%	
Déficit acum.	-	-	-	0	0%	0	0%	
Total capital	716,067	438,957	976,514	-277,110	-39%	537,557	122%	
Total pasivos + capital	8,183,315	7,512,000	4,233,384	-671,315	-8%	-3,278,616	-44%	

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.1.6 Análisis de variaciones del flujo de efectivo para los años 2019 2020 y 2021

Las operaciones que se relacionan con el flujo de efectivo de la empresa representan todas las transacciones realizadas y que representaron una erogación o ingreso de efectivo, la cual puede influir en identificar cuáles son las operaciones donde más se ha generado una variación ya sea favorable o desfavorable para la entidad.

De tal forma se muestra la tabla 8 que muestra las variaciones más significativas con respecto a las operaciones realizadas con efectivo, correspondientes a los años 2019 2020 y 2021 la cual se puede indicar que las variaciones relevantes en el 2021 se encuentran en las actividades de operación la cual hubo actividades que afectaron a la baja el flujo de efectivo. Una disminución de Q3,053,140 vino a marcar un sobregiro en las actividades de operación, si bien es sabido, esto viene a provocar una falta de liquidez en las operaciones normales de la empresa, por tal razón una de las deficiencias que se puede marcar es el uso inadecuado del efectivo al no llevar un control correcto en las transacciones de efectivo y crean una falta de liquidez en las actividades de operación y estas son las operaciones que se van marcando día a día y que necesitan de efectivo para su funcionamiento.

El rubro de clientes al 2021 marca una disminución de efectivo de 65,329, valor que muestra un movimiento no significativo a comparación de las otras cuentas por cobrar que reflejan un aumento de efectivo por Q946,599 el cual impacta en los flujos anuales derivado a la actividad de recuperación de cobros internos.

Las actividades de inversión muestran un aumento de liquidez en las cuentas por cobrar no comerciales la cual es la venta sin rendimiento de inversiones que se tenían en años anteriores la cual vino a ser parte del flujo de fondos de inversión positivo con un saldo en actividades de inversión positivo provocando que se tuviera un aumento en el saldo final al 2021 del efectivo por actividades de inversión en Q1,771,476.

El saldo favorable de las actividades de inversión marcó un cambio significativo en el flujo de efectivo mostrando que dicha actividad marcó un saldo favorable de caja el cual ayudó al pago del préstamo en la actividad de financiamiento. El rubro de financiamiento refleja una salida de efectivo por el valor de Q730,152.00 siendo una cuenta considerable la cual

ha provocado que la liquidez haya tenido una reducción, provocando al final del período en las actividades de financiamiento una salida total de efectivo de Q762,2382, por lo que se puede observar que las actividades de inversión y financiamiento son los rubros con más movimiento durante el año 2021.

Tabla 8

Análisis del flujo de efectivo años 2019, 2020 y 2021 (método indirecto)

NOMBRE	2019	2020	2021	
Flujos de efectivo por operación				
Utilidad neta	716,374	(194,386)	569,787	▲
<u>Partidas de resultados no afectos</u>				
Depreciación y amortizaciones	252,034	246,358	237,927	▼
Cuentas incobrables	-	4,498	12,591	▲
Reserva legal	21,161	35,819	-	
	<u>989,569</u>	<u>92,289</u>	<u>820,305</u>	▲
<u>Actividades de operación</u>				
Clientes	(162,056)	204,667	(65,329)	▼
Otras cuentas por cobrar	(1,063,193)	(350,639)	946,599	▲
Impuesto por acreditar	52,382	(9,521)	(46,466)	▼
Proveedores	387,700	(197,937)	(61,866)	▲
Impuestos por pagar	44,965	1,184	(59,360)	▼
Otras cuentas por pagar	(88,579)	737,414	(3,053,140)	▼
Reservas laborales	(39,930)	(240,732)	88,347	▲
Efectivo por actividades de operación	120,858	236,724	(1,430,911)	▼
<u>Actividades de inversión</u>				
(aumento) disminución P.P. y E.	(76,795)	(41,760)	(12,268)	▲
(aumento) disminución cxc no comerciales	409,062	1,448,004	1,783,744	▲
efectivo por actividades inversión	332,267	1,406,244	1,771,476	▲
<u>Actividades de financiamiento</u>				
préstamos a largo plazo	(239,159)	(694,133)	(730,152)	▼
ajuste por incremento en pago de isr	(162,232)	(119,346)	(32,230)	▲
Efectivo actividades de financiamiento	(401,391)	(813,479)	(762,382)	▲
aumento (disminución) en el efectivo	51,734	829,489	(421,817)	▼
efectivo al inicio del año	322,660	374,395	1,203,884	▲
efectivo al final del año	374,395	1,203,884	782,067	▼
Check	374,395	1,203,884	782,067	

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.1.7 Ratios de liquidez de la unidad de análisis

Es importante poder conocer la situación de la entidad al momento de tener escenarios que requieran actos financieros arriesgados, por tal razón conocer cómo se encuentra la empresa actualmente es necesario, y si estos pueden generar solvencia de efectivo al momento de requerirlo.

En la tabla 9 se puede observar que, conforme con los compromisos asumidos por parte de la empresa, muestran una capacidad de respuesta arriesgada, debido a que según los cálculos que se han realizado para el año 2021 se deben de determinar procesos adecuados para administrar correctamente los exigibles a corto plazo, el índice indica que hay un riesgo de no tener la suficiente capacidad al momento de poder afrontar un pago.

Según indica la teoría, si el indicador tiene el porcentaje a 1 es un escenario ejemplo a seguir, pero si es menor a 1 es necesario detener algunos pagos por más tiempo y se debe de organizar un proceso adecuado de pago a proveedores que puedan cumplir con el objetivo de cada ratio, y así proporcionar información precisa a las personas que toman las decisiones.

Por tal razón se puede ver que los años 2020 y 2021 están por debajo de lo establecido que es 1 y esto precede a un acto de parte de los encargados de tomar las decisiones adecuadas para que los pagos se programen de una manera eficiente para ayudar a que el indicador de liquidez pueda controlarse.

Tabla 9

Ratio de liquidez.

NOMBRE	2019	2020	2021
Activo Circulante / Exigible a corto plazo	$\frac{6,013,453}{6,042,962}$	$\frac{5,550,432}{6,342,890}$	$\frac{2,510,066}{3,256,870}$
Ratio de Liquidez	1.0 X	0.9 X	0.8 X

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.1.8 Análisis de ratios de tesorería

Al igual que los índices de liquidez, este indicador ayuda a proporcionar información acerca de cómo se puede mejorar los aspectos más importantes de tesorería. Esto es uno de los procesos básicos para poder saber la capacidad real de la entidad para soportar compromisos y obligaciones adquiridas.

Por esto se muestra la tabla 10 que indica la baja capacidad de la entidad para poder asumir sus compromisos con respecto a sus activos exigibles, en el año 2019 al 2021 se indica que tiene una capacidad de 0.1, 0.2, 0.3 respectivamente la cual no es el indicador más favorable y se debe de llevar a cabo procesos de ejecución por parte de la junta directiva de la entidad para mejorar los índices exigibles a corto plazo dado que este debería de estar en la unidad y actualmente está por debajo de la mitad de 1, este indicador muestra que la capacidad de pago no tiene el mejor resultado para el año 2021, dado que únicamente posee la capacidad de asumir sus obligaciones en un 30% sobre sus obligaciones más inmediatas.

Tabla 10

Ratio de tesorería

NOMBRE	2019	2020	2021
(Realizable + exigible) / Exigible a corto plazo	729,116 6,042,962	1,353,938 6,342,890	997,450 3,256,870
Ratio de tesorería	0.1 X	0.2 X	0.3 X

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.1.9 Análisis de ratios de endeudamiento

El índice de endeudamiento muestra la capacidad de los activos para poder soportar las obligaciones que se tienen, por tanto, conforme a los resultados obtenidos se indica que para el año 2019 los activos estaban comprometidos en un 91%, para el año 2020 en un 94% y el año 2021 el índice de endeudamiento ha disminuido a un 77% esto demuestra que aún con la reducción del índice, dichos activos aún están comprometidos en un porcentaje mayor, para lo cual puede ser un riesgo que se toma.

De acuerdo a los resultados obtenidos se sugiere realizar procedimientos que puedan mejorar este índice y poder llevar a la empresa a una estabilidad menos riesgosa, el resultado será beneficioso para la entidad, debido a que podrá ser de utilidad al momento de querer adquirir un préstamo o un crédito con un proveedor.

En la tabla 11 se muestra el nivel de endeudamiento durante los años 2019, 2020 y 2021 la cual muestran una baja leve en su medidor.

Tabla 11

Ratio de endeudamiento

NOMBRE	2019	2020	2021
	<u>7,467,247</u>	<u>7,073,042</u>	<u>3,256,870</u>
pasivo total / activo total	8,183,315	7,512,000	4,233,384
Ratio de endeudamiento	91%	94%	77%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.1.10 Análisis de ratios de solvencia patrimonial

La solvencia patrimonial indica la capacidad que tiene la entidad para solventar sus obligaciones externas, la cual de acuerdo a los resultados obtenidos se puede indicar que al año 2021 ha aumentado su capacidad de deuda propia la cual es un indicador que proyecta una buena capacidad de uso de sus recursos propios, aunque no está en el óptimo resultado que sería en un 70% como mínimo de solvencia patrimonial, pero se prevé que pueda seguir mejorando su ratio considerando que el indicador al 2021 se encuentra con un 30% de utilización de deuda propia generando un porcentaje no aceptable, pero se propone seguir en un ritmo positivo y aumentar la calidad del patrimonio al afrontar sus deudas totales.

En la tabla 12 se muestra el comportamiento de la solvencia patrimonial que la entidad objeto de estudio ha tenido durante los últimos tres años, donde se puede apreciar que ha estado con índices por debajo a lo ideal la cual se considera necesario poder actuar para mejorarlo.

Tabla 12

Ratio de solvencia patrimonial

NOMBRE	2019	2020	2021
	716,067	438,957	976,514
Patrimonio / pasivo total	7,467,247	7,073,042	3,256,870
Ratio de solvencia patrimonial	10%	6%	30%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.1.11 Análisis de rentabilidad sobre activos -ROA-

Con respecto a la rentabilidad sobre los activos, se indica que con respecto a los años 2019 y 2020 se han obtenido mejoras en dichos parámetros de medición, debido a que en el 2021 hubo un aumento en la rentabilidad de la empresa con respecto a los activos de un 10.1%, mostrando índices confortadores en la rentabilidad de la entidad considerando que la pandemia causó un retroceso en sus ganancias.

Ciertamente el indicador viene de menos a más como lo indica en la tabla 13, pero dependerá la estabilidad del mismo en una buena administración y manejo de los recursos de la empresa. Dicho sensor de rendimiento se estará integrando al proceso normal de instrumentos financieros necesarios para llevar un control de cómo está el comportamiento de los índices de rentabilidad para estar en la línea correcta y mantener una buena estructura sobre los activos al momento de querer hacer operaciones que puedan afectar el índice.

Tabla 13

Ratio de rentabilidad sobre activos -ROA-

NOMBRE	2019	2020	2021
	537,281	-194,386	427,340
Utilidad neta / activo neto	8,183,315	7,512,000	4,233,384
ROA	6.6%	-2.6%	10.1%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.1.12 Análisis de rentabilidad sobre el patrimonio -ROE-

Una estructura óptima en los rendimientos de la entidad es tener indicadores solventes que puedan dar una confianza al momento de analizarlos, el ROE proporciona cuán rentable es el patrimonio de la empresa en la utilización de los fondos propios.

Respecto a esto, se puede observar en la tabla 14 la rentabilidad del patrimonio con respecto al año inmediato anterior vino a aumentar en un 44% para el año 2021, representado una señal positiva, pero estando en vigilancia los aspectos principales que puedan generar que estos índices sufran un cambio negativo, debido a que si existe alguna alteración puede generar incertidumbre en la buena administración de los recursos de la empresa. Sus resultados identifican que el rendimiento de la entidad se encuentra en un rango razonable con respecto a su rentabilidad y patrimonio creando un ambiente de esperanza sabiendo el difícil año 2020 pero visualizando que para el año 2022 se tendrá la etapa de recuperación que durante el año 2019 se obtuvo.

Tabla 14

Ratio de rentabilidad sobre el patrimonio -ROE-

NOMBRE	2019	2020	2021
	537,281	-194,386	427,340
Utilidad neta / patrimonio neto	716,067	438,957	976,514
ROE	75%	-44%	44%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.2 Evaluación del proceso de recuperación de efectivo.

Dada la información sobre los movimientos de la cuenta por cobrar se puede analizar que un 10% del total de los clientes al 31 de diciembre del 2021 pertenecen a las cuentas que aún están en sus días normales de crédito, pero existe un 79% de la cartera de crédito que están con más de 121 días de vencimiento, demostrando que no se ha tenido una

efectiva recuperación de las cuentas por cobrar, uno de los problemas es que hay facturas emitidas a clientes que están en el extranjero y se ha venido recuperando lentamente dichos pagos por problemas de liquidez de estos mismos y adicional se incluye la falta de gestión eficiente en el área de la cuenta por cobrar por no tener un control adecuado para realizar las llamadas correspondientes o dar el seguimiento de enviar por los diferentes medios los recordatorios necesarios de las facturas que están vencidas a cada cliente, en ocasiones no se ha hecho una gestión adecuada en la supervisión de la cartera por lo que no se actúa a tiempo con cada uno de los clientes.

En la tabla 15 se observa la estructura al 31 de diciembre del 2021 de la cuenta por cobrar, seccionado de 0 días a más de 121 días de clientes pendientes de pago, los clientes con saldo corriente representan un 10% de total de la cartera de clientes y los de 61 a 90 días el 7% del total analizado.

Tabla 15

Reporte de antigüedad de saldos según días de la cuenta por cobrar

Fecha de corte:		31/12/2021	
Días vencidos de la cuenta	Monto en circulación	% del total de cuentas por cobrar	
corriente	Q	21,489	10%
30-60	Q	-	0%
61-90	Q	14,241	7%
90-120	Q	8,800	4%
121+	Q	170,853	79%
	Q	215,383	100%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.3 Evaluación del proceso de pago a los proveedores.

En la cuenta por pagar conforme al auxiliar proporcionado se ha determinado que el 90% de los proveedores se encuentran en los días corrientes de vencimiento, dicho de una manera diferente la mayor proporción de la cuenta por pagar se encuentra efectivamente en el periodo normal de pago que es hasta 30 días, el 6% tiene más de 121 días vencidos la cual aún es un rubro no tan considerable que pueda impactar a las cuentas analizadas,

los proveedores con 61 días de atraso a 120 representan el 1% respectivamente del total de la cartera de proveedores. Esto indica que de acuerdo a la morosidad de la cartera se tiene la responsabilidad de manejar adecuadamente el crédito que los proveedores están manejando para la entidad objeto de estudio, por lo que generar una gestión eficiente de dicha cuenta puede crear una buena relación con los proveedores y así poder negociar unos días más de crédito para que se pueda aprovechar conforme a los índices de pago de la entidad.

En la tabla 16 se muestra la integración de los saldos de proveedores conforme a los días promedio de pago y los días vencidos de la cuenta.

Tabla 16

Reporte de antigüedad de saldos según días de la cuenta por cobrar

Fecha de corte:		31/12/2021	
Días vencidos de la cuenta	Q	Monto en circulación	% del total de cuentas por pagar
corriente	Q	423,567	90%
30-60	Q	11,383	2%
61-90	Q	4,228	1%
90-120	Q	2,514	1%
121+	Q	28,732	6%
	Q	470,423	100%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022

4.4 Análisis del ciclo de conversión del efectivo.

Con el objetivo de analizar cómo se encuentra la empresa de acuerdo a sus ratios financieras más importantes y que están relacionados al flujo de efectivo, se han empleado los métodos necesarios para poder llegar a relacionar el estatus actual de la entidad conforme a su estabilidad financiera.

Debido a que es una actividad de servicios no se tiene un apartado de inventarios en los estados financieros por lo que solo se analizan los ciclos de periodo de cobranzas y el ciclo de periodo de la cuenta por pagar dando como resultado los días que se necesita

para el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo, dicho sea esto, un paso muy importante para poder controlar cuánto tiempo pasa para que se pueda recuperar la inversión creada a un producto o servicio es medir con la actividad de recuperación de cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

4.4.1 Periodo de recuperación de la cuenta por cobrar

De acuerdo a los cálculos realizados y establecidos para los años 2019, 2020 y 2021 se ha establecido que el cálculo de los días para que la cuenta por cobrar retorne a los bancos de la empresa se estiman de acuerdo al promedio de la cuenta por cobrar dividido el valor de los ingresos al crédito neto la cual se divide a su vez dentro de los 365 días del año dando el resultado final los días promedios de recuperación de la cuenta por cobrar.

Por tal razón se establece que para el año 2021 hay un periodo de 21.2 días para que se pueda recuperar la cuenta por cobrar, comparado para los años 2019 34.3 días y 2020 38.2 días, dicha cuenta ha sufrido una disminución en los días de recuperación derivado a que se ha tomado medidas que van encaminadas a mejorar la recuperación, aunque por el momento no hay procesos ya establecidos para mejorar dicha cartera, se desea reflejar mejorías en los periodos de recuperación.

En la tabla 17 se muestra el comportamiento de los periodos de recuperación que han venido disminuyendo de acuerdo a los ingresos reales de la entidad por año, siendo causa principal del cálculo del ciclo de conversión del efectivo que se podrá observar en las tablas siguientes, con respecto al periodo idóneo de recuperación que es de 30 días según lo desean los miembros de la junta directiva, los días el año 2021 está por debajo de las mismas.

Tabla 17

Periodo de recuperación de la cuenta por cobrar.

NOMBRE	2019	2020	2021
Promedio CXC	273,693	252,387	182,718
ingresos / 365	2,911,239 / 365	2,411,888 / 365	3,144,773 / 365

Días de recuperación CXC	34.3 días	38.2 días	21.2 días
Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022			

4.4.2 Periodo de diferimiento de la cuenta por pagar

La cuenta por pagar a tenido un comportamiento al 2021 de 41.8 días de diferimiento, lo cual muestra un comportamiento promedio estable debido a que existe un apalancamiento de efectivo favorable para la entidad esto conforme a los costos de los servicios que se prestan, parte de estos resultados es poder analizar a los proveedores si están conformes con el diferimiento que se tiene y que no pueda haber riesgo de crédito por no tener procesos adecuados en los pagos a proveedores.

En la tabla 18 se muestran los periodos de diferimiento de los años 2019, 2020 y 2021 donde se muestra un diferimiento similar durante los 3 años analizados mostrando que ha venido con una disminución en sus días de pago logrando aun estar en días de apalancamiento con respecto a la cuenta por cobrar

Tabla 18

Periodo de diferimiento de la cuenta por pagar.

NOMBRE	2019	2020	2021
Promedio CXP	536,377	631,258	501,357
costo de servicios / 365	4383054.64 / 365	3898114.83 / 365	4378994.33 / 365

Días de diferimiento CXP	44.7 días	59.1 días	41.8 días
Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.			

4.4.3 Análisis del ciclo operativo

Dado a que la unidad de análisis es una empresa de servicios no se tiene inventarios disponibles para la venta, por lo que se puede indicar que el período operativo es el mismo periodo al de la cuenta por cobrar, la cual muestra una eficiencia en los días de recuperación de la cartera aun cuando la cartera de clientes muestra un periodo vencido

alto, por su impacto en el total de las ventas que es bajo, no ejemplifica un efecto negativo en el ciclo operativo.

En la tabla 19 se muestra el comportamiento del ciclo operativo y como va cambiando de acuerdo a los saldos que se tienen en los estados financieros la cual se han analizado los periodos 2019, 2020 y 2021.

Tabla 19

Cálculo del ciclo operativo

NOMBRE	2019	2020	2021
Periodo conver. inventario+Periodo de cobranza	0 + 34.3 días	0 + 38.2 días	0 + 21.2 días
Ciclo operativo	34.3 días	38.2 días	21.2 días

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.4.4 Análisis del ciclo de conversión del efectivo

Al verificar el comportamiento del periodo de cobranza y el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar se puede indicar que el ciclo de conversión del efectivo es menor a 0 lo cual significa que acorde a sus ingresos totales y promedios de la cuenta por cobrar y pagar, existe un ciclo ideal, por lo cual la entidad puede cubrir sus compromisos operativos sin ningún problema debido a que para el año 2021 se tiene un ciclo de -20.6 días, considerando de la misma manera que los años anteriores ha demostrado estar en un periodo de recuperación negativo.

El resultado negativo proviene de que sus días promedios de pago a proveedores están en 41.8 días al 2021 o sea Q501,356.00 generando que se tenga un apalancamiento en las cuentas por pagar, de igual forma este resultado impacta porque de las entradas el 62% son al contado puesto que su método de facturación la mayor parte es realizarlo hasta que el cliente realice el pago o haga el último pago de honorarios y únicamente el

38% o sea Q3,44,773.00 le pertenece a clientes que pagan después de haberse facturado, estos son contratos fijos tipo retainer que se están facturando mes a mes.

Al verificar el resultado en valores se aprecia que del 2019 al 2021 se ha tenido un aumento en el apalancamiento de proveedores, de tal forma que da como resultado un ciclo de conversión de efectivo de Q-262,684.00, Q-378,871.00 y Q-318,638.00 respectivamente, esto lo provoca los promedio de los saldos en el balance general dividido los días promedio de costos dicho apalancamiento se puede apreciar de una mejor forma en la tabla 20.

Tabla 20

Ciclo del periodo de conversión del efectivo

NOMBRE	2019	2020	2021
Periodo conver. inventario+Periodo de cobranza - Periodo dif. CxP	0 + 34.3 días - 44.7 días	0 + 38.2 días - 59.1 días	0 + 21.2 días - 41.8 días
CCE (días)	-10.4 días	-20.9 días	-20.6 días
CCE (valores)	-262,684	-378,871	-318,638

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.5 Determinación de la eficiencia producto de una planificación anual de flujos de efectivo

Derivado al resultado obtenido en la información financiera de la entidad objeto de estudio, es necesario llevar a cabo propuestas que puedan mejorar los resultados que actualmente se tienen en la entidad, esto a través de los diferentes métodos de control financieros y proyecciones.

4.5.1 Implementación de controles en las cuentas por cobrar

Respecto al análisis realizado en la calidad de las cuentas por cobrar, es necesario realizar procesos administrativos de seguimiento que lleven a mejorar la calidad de la

cartera de clientes, esto debido a que se encuentran con un promedio alto de las facturas vencidas y para mejorar dichos resultados se deben de administrar con mayor eficacia los procesos que conllevan a mejorar la cuenta por cobrar.

Es de importancia llevar a cabo un control, en el cual se alcance identificar los procesos necesarios para mejorar la recuperación de la cartera existente, los procesos deberán de atender a la necesidad de comprometer al encargado de la cartera para que según el cronograma de actividad se tenga que cumplir con los objetivos establecidos, dado que actualmente no hay una ruta adecuada en los procesos de cobros y esto hace que mensualmente no se pueda llevar a la meta deseada por la gerencia financiera.

Se propone llevar controles en la cuenta por cobrar por medio de seguimientos medidos de acuerdo a KPI'S que puedan controlar el cumplimiento de los pasos a seguir conforme a los tiempos estipulados para la recuperación de la cuenta por cobrar. Para poder llevar a cabo el cumplimiento de mejoras en los procesos de cobros se deben tomar en cuenta los aspectos como supervisar el manejo de la cuenta por cobrar por medio de la gerencia financiera 2 veces por mes, midiendo los resultados de cumplimiento conforme a lo establecido en el modelo que se muestra en la tabla 21, Con esta comprobación se pretende llevar un promedio de 30 días para recuperar ventas al crédito, por lo que llevar el cumplimiento de estos indicadores será parte de las atribuciones del encargado de la cuenta por cobrar. De acuerdo a los parámetros establecidos conforme al porcentaje asignado a cada paso realizado se medirá como un resultado bueno cuando se obtenga más de 80% de los procesos hechos, entre 50% y 79% como regular y de 0% a 49% como malo.

Es importante poder hacer que el encargado de la cuenta por cobrar se adapte a las nuevas instrucciones y que vaya a cumplir con los objetivos propuestos de parte de la gerencia financiera, de tal forma que los pasos que se detallan sean parte de sus atribuciones y que pueda cumplirlas sin excepción.

El cambio de cultura puede ser difícil de adaptarse pero dependerá de quien esté ejecutando el indicador el cual logrará encaminar correctamente el proceso de recuperación de efectivo, que es uno de los instrumentos que más ha estado en debilidad

conforme a lo investigado en la calidad de la cartera. El registro de las facturas por cobrar, la llamada de los clientes, el recordatorio de facturas vencidas y la revisión correspondiente es parte de la administración eficiente de la cartera

Tabla 21

Modelo de KPI cuentas por cobrar

Objetivos	Indicadores	Responsable	Proveedor Información	Meta	Actual	% Cumplimiento	Puntos	Semáforo
ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE LA CARTERA DE CUENTA POR COBRAR	Registro de Facturas por cobrar	Encargado cxc	Dpto. financiero	100	100	100%	20.00	60%
	Llamada Semanal a clientes	Encargado cxc	Dpto. financiero	100	100	100%	20.00	
	Recordatorio facturas vencidas	Encargado cxc	Dpto. financiero	100	80	80%	16.00	
	Entrega semana cuenta por cobrar	Encargado cxc	Dpto. financiero	100	20	20%	4.00	
	Revisión de cuenta por cobrar	Gerencia financiera	Dpto. financiero	100	0	0%	0.00	
TOTAL							60.00	

INDICADORES		
Bueno	> 80%	
Regular	> 50%	
Malo	< 50%	

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.5.2 Implementación de controles en la cuenta por pagar

Para poder llegar a cumplir los propósitos de la entidad en llevar un manejo adecuado de las cuentas por pagar, es necesario ubicar líneas de desempeño que logren ingresar al modelo de trabajo de los colaboradores de la entidad de acuerdo a sus labores diarias, esto conlleva poder administrar de mejor forma sus actividades que vayan encaminados a cumplir los objetivos.

Actualmente el encargado de la cuenta por pagar no lleva un proceso conforme a lo deseado por la gerencia financiera, esto genera un desacuerdo con los procedimientos

que se desean implementar. En este momento no se tiene días estipulados para la presentación del auxiliar de los proveedores, provocando un manejo inadecuado de los pagos a los mismos, se ha llevado hasta 60 días para pagar a los proveedores, la cual puede provocar un desánimo en ellos que induzca a perder el crédito que se tiene desestabilizando los índices de flujos de efectivo que al 2021 están bajo 0.

Para llevar un control adecuado en los pagos de la cuenta por pagar, se propone en implementar ciertas actividades que se deben de llevar a cabo y estas deben de adoptarse como parte de las atribuciones del encargado de la cuenta por pagar, al mismo tiempo el seguimiento para que todos los puntos del indicador se lleven a cabo conforme a los parámetros establecidos.

El seguimiento adecuado permitirá que los resultados puedan mejorarse y los colaboradores realicen cambios en su cultura de trabajo la cual es parte importante en la implementación de cambios, y que a su vez los colaboradores por no tener un modelo de control no se ha podido disciplinar el área y llevar procesos adecuados y correctos que conlleven métricas de medición.

Las actividades propuestas se muestran en la tabla 22 donde se medirán a través de un kpi que calculará la gerencia financiera, el cumplimiento de las actividades ayudará a obtener resultados para el desempeño de los objetivos propuestos que son 45 días como máximo de promedio para pago de las cuentas por pagar permitiendo de esa forma poder mejorar el periodo de recuperación de efectivo de la entidad la cual es importante para cumplir con los objetivos propuestos por parte de la junta directiva y así se demuestra un mejor control en las operaciones que necesitan flujos de efectivo para su debida operación.

El indicador muestra que, si al momento de evaluarse los indicadores propuestos y estos estén en un porcentaje menor a 50%, se podrá calificar que la gestión será mala, si se encuentra en una medición de 50% a 79% el cumplimiento de la meta será regular, pero si la medición supera el 80% se considerará que el cumplimiento de esta métrica se encuentra en una buena señal de cumplimiento.

El registro semanal de proveedores, el envío de reporte a contabilidad, la revisión contable de la factura, el envío de reporte de pagos y la gestión de la autorización de pagos, son parte de las atribuciones del encargado de cuenta por pagar el cual dará cumplimiento en forma obligatoria.

Tabla 22

Modelo de KPI cuenta por pagar

Objetivos	Indicadores	Responsable	Proveedor Información	Meta	Actual	% Cumplimiento	Puntos	Semáforo
ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE LA CARTERA DE CUENTA POR PAGAR	Registro semanal proveedores	Encargado cxp	Dpto. financiero	100	100	100%	20.00	86%
	Envío de reporta a contabilidad	Encargado cxc	Dpto. financiero	100	90	90%	18.00	
	Revisión contable de facturas semana 2 mes	Contador general	Dpto. financiero	100	80	80%	16.00	
	Envío reporte pagos a gerencia financiera	Encargado cxc	Dpto. financiero	100	80	80%	16.00	
	Autorización pagos proveedores	Gerencia financiera	Dpto. financiero	100	80	80%	16.00	
TOTAL							86.00	

INDICADORES	
Bueno	> 80%
Regular	> 50%
Malo	< 50%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

El cumplimiento de los procesos sugeridos dependerá del seguimiento que le de la gerencia financiera al encargado de la cuenta por pagar, dicho seguimiento estará de la mano con la medición que se dé en el kpi propuesto la cual indicará si los procesos se han cumplido eficientemente o hace falta un paso para cumplirlo.

4.5.3 Proyección de flujos de efectivo mensual

Al analizar el estado de flujo de efectivo se observa que las actividades de operación han estado generando aumentos de salidas de efectivo, considerando que estos son parte

esencial de la operación mensual de la entidad, la salida de efectivo más importante es el pago del rubro de otras cuentas por cobrar generando la mayor salida de efectivo durante el año 2021, por tanto, se desea mejorar la operación mensual de los flujos de efectivo y llevar a cabo un planificación que vaya de acuerdo a las necesidades de la entidad.

De acuerdo a la necesidad de poder controlar los flujos de caja de la entidad, la cual ha venido sufriendo la falta de liquidez durante los últimos 3 años, se ha propuesto realizar un flujo de caja proyectado al año 2022 de acuerdo a las variaciones establecidas durante los últimos 3 años.

4.5.4 Proyección de ingresos

Se observa en los datos analizados que durante el año 2021 se tuvo un incremento en los ingresos de un 30%, pero de acuerdo a los años anteriores ha sido un aumento que no es una constante porque si se observa en los años 2019 y 2020 los resultados han sido variados de tal manera que no va conforme al crecimiento orgánico de la entidad que se estima en un 5% anual de acuerdo a períodos históricos observados, por lo que se establecerá una proyección de entradas de efectivo de acuerdo al modelo aritmético simple, la cual se establece las ventas de los últimos 4 años reales y se calcula el incremento del primer año y el ultimo resultando un valor de añadido la cual se divide en los años calculados y a ese factor se le suma al último año para proyectar los ingresos del año 2022, conforme a los cálculos del método mencionado, se puede indicar que es un incremento del 3% derivado que para el año proyectado se desea mantener el nivel de ventas por detalles de estructura en los departamentos y de igual forma habrán cambios de directores por tal motivo no se proyectan entradas altas.

La proyección de las entradas de efectivo realizó de acuerdo a la estimación verbal que el gerente financiero indicó por los diferentes conceptos mostrados con anterioridad, por lo que al realizar proyecciones de acuerdo a una regresión lineal se consideraba un aumento de los ingresos del 17% la cual equivale a un aumento de ingresos de Q1,375,697.00 situación que se considera para el año 2022 no tan apropiada por las situaciones administrativas que se están dando actualmente.

Como se observa en la tabla 23, se especifican los pasos que se realizaron para llegar a obtener el factor de acumulación para el año 2022, el año 2017 se toma con el mismo valor del año 2018 debido a que no hay información de la empresa y esta no ha variado en mayor porcentaje con los años obtenidos.

Tabla 23

Proyección de ingresos 2022 método simple

METODO ARITMETICO				
comprobación				
	Años	ingresos	Factor acumulación	ventas más factor de acumulación
0	2017	7,160,246		
1	2018	7,160,246	257,456	7,417,702
2	2019	7,581,866	257,456	7,417,702
3	2020	6,281,384	257,456	7,839,322
4	2021	8,190,069	257,456	6,538,840
	2022		257,456	8,447,525

pasos

1 comparación año base y último año

Base	ultimo año	incremento
7,160,246	8,190,069	1,029,823

2

Determinar factor de acumulación

Incremento	años	Factor
1,029,823	4	257,455.75

3 ventas esperadas para el año 2014

ventas año 2021	factor de acumulación	ventas año 2022
8,190,069.00	257,455.75	8,447,524.75

3%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

Obteniendo la proyección anual de ventas, se procedió a calcular la variación mensual del año 2022, como se observó en el año 2021 las variaciones de ingresos mensualmente ha venido inconstante como se observa en la tabla 24, dado a los porcentajes calculados se procedió de la misma manera calcular las proporciones para el año 2022 siempre y cuando llegar al monto del valor total anual calculado con anterioridad.

Tabla 24

Porcentaje de variación de ingresos mensuales año 2021

ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	TOTAL
Variación mensual por ingresos												
6%	9%	12%	9%	9%	6%	12%	10%	4%	11%	6%	6%	100%
Ingresos												
505,465	720,698	970,625	706,581	762,553	521,457	986,877	779,842	360,139	893,885	456,594	525,352	8,190,069

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

De acuerdo con los porcentajes de ventas establecidos en el año 2021, se procedió a elaborar el presupuesto de ingresos para el año 2022, siempre tomando como saldo inicial la cuenta por cobrar año 2021 Q215,383.00 la cual se estima recuperarla en su totalidad para el mes de mayo del 2022, se muestran de la misma manera los ingresos conforme a los porcentajes establecidos con anterioridad y considerando que para el primer mes se aplicará la estimación de que habrá 30 días de crédito a los clientes, por lo que existe en la proyección de enero 0 en las ventas al crédito, adicional los ingresos que se prevén al contado conforman el 62% del total de los ingresos proyectados de acuerdo al método aritmético simple.

En la tabla 25 se muestra el comportamiento mensual de los ingresos proyectados para el año 2022 de acuerdo a la distribución realizada con los porcentajes mensuales que van variando y estos vienen realizando una estimación y comparación con los años anteriores. Las ventas al crédito se estiman en un 38% del total de las ventas anuales,

derivado a que se realizó en el año 2021 una operación de sumar los depósitos totales del año que representa pago de clientes y se le sumó el saldo inicial de los clientes y de la misma forma se le restaron los saldos finales de los clientes del mismo año.

Tabla 25

Presupuesto de cobros a clientes 2022 (cifras expresadas en quetzales)

Ingreso estimado	8,447,525					
Ingreso al contado	5,237,465					62%
Ingreso al crédito	3,210,059					38%
PRESUPUESTO DE COBROS A CLIENTES						
PRIMER SEMESTRE						
% de distribución	6%	9%	12%	9%	9%	6%
	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Cobros por año anterior	43,077	43,077	43,077	43,077	43,077	0
Cobros 30 días	0	282,474	380,432	276,941	298,879	204,383
Servicio contado año	323,240	460,879	620,705	451,852	487,645	333,466
Total, ingresos operación	366,316	786,430	1,044,213	771,870	829,600	537,849
SEGUNDO SEMESTRE						
% de distribución	12%	10%	4%	11%	6%	6%
	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Cobros por año anterior	0	0	0	0	0	0
Cobros 30 días	386,802	305,655	141,155	350,354	178,960	205,909
Servicio contado año	631,098	498,701	230,305	571,630	291,988	335,957
Total, ingresos operación	1,017,900	804,356	371,460	921,984	470,948	541,867
TOTAL						
Cobros por año anterior	215,383					
Cobros 30 días	3,011,945					
Servicio contado año	5,237,465					
Total, ingresos operación	8,464,793					

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

Dado a ese cálculo matemático se estableció estimar de la misma forma las ventas al crédito para la proyección del año 2022 y se distribuyó mensualmente conforme a los porcentajes establecidos de ingresos mensuales.

4.5.5 Proyección de costos

Con respecto a los costos se tiene proyectado el 50% de acuerdo a los ingresos, el criterio utilizado para la distribución mensual de todos los costos operativos se basa en los porcentajes de participación en los costos del período 2021, el cual de acuerdo a su peso porcentual se ha distribuido de la misma manera para el periodo 2022.

Con respecto a los costos de proveedores, derivado a la falta de liquidez del año base tomado para calculo, se han establecidos reducciones de cada departamento de la entidad, por lo que el costo con para el año 2022 se proyecta una reducción del 53% del año 2021 al 50% para el año 2022, lo que se proyecta es llegar a obtener un 50% de utilidad bruta y dado los resultados según la proyección se puede cumplir, como se muestra en la tabla 26.

Tabla 26

Proyección de costos 2022 (cifras expresadas en quetzales)

Proveedores anterior	470,423					
Proveedores proyecto.	4,223,762		50%			
PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES						
PRIMER SEMESTRE						
% de distribución	8%	9%	10%	9%	5%	13%
	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Pagos año anterior	282,254	188,169		0	0	0
Pagos en mora	0	0	0	0	0	0
Pagos x compras año	0	374,888	442,071	389,854	230,425	530,560
Total, pagos	282,254	563,057	442,071	389,854	230,425	530,560

SEGUNDO SEMESTRE

% de distribución	4%	8%	10%	4%	10%	9%
	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Pagos año anterior	0	0	0	0	0	0
Pagos en mora	0	0	0	0	0	0
Pagos x compras año	182,357	339,896	433,897	174,080	407,838	397,961
Total, pagos	182,357	339,896	433,897	174,080	407,838	397,961

	TOTAL
Pagos año anterior	470,423
Pagos en mora	0
Pagos x compras año	3,903,826
Total, pagos	4,374,249

Fuente elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

El costo laboral también se estima reducir de un 29% a un 27% para el año 2022, derivado a que se desean ajustar algunos departamentos como el administrativo la cual genera un alto grado de costo y de acuerdo con la junta directiva se realizarán ajustes de personal, considerando que esto tendrá una leve baja en los costos la cual su impacto no será mayor con respecto a los costos que se llevan. Los costos administrativos se proyectan en un 10% de acuerdo con los ingresos, derivado a que existen costos administrativos que se reducirán con respecto al año 2021 la cual corresponden a gastos de soporte informático que venía en un 9% del total de los costos de administración, se contratará a personal directo tal como se muestra en la tabla 27.

Tabla 27

Presupuesto costo laboral 2022 (cifras expresadas en quetzales)

PRIMER SEMESTRE	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Sueldo	85,167	84,959	86,245	82,121	85,576	83,384
Cuota patronal	10,791	10,764	10,927	10,405	10,843	10,565
Seguro Vida y Médico	7,834	8,298	10,201	7,706	8,479	8,366
Bonificación Incentivo	69,534	69,534	71,142	68,331	68,653	69,753
Bono 14	7,097	7,080	7,187	6,843	7,131	6,949
Aguinaldo	7,097	7,080	7,187	6,843	7,131	6,949

Vacaciones	3,549	3,540	3,594	3,422	3,566	3,474
Indemnización	7,097	7,080	7,187	6,843	7,131	6,949
otros ingresos extras	10,714	7,877	7,903	10,946	7,336	7,821
Total, gastos laborales	208,880	206,212	211,573	203,460	205,846	204,210
SEGUNDO SEMESTRE						
	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Sueldo	82,544	81,401	86,614	87,061	84,182	65,808
Cuota patronal	10,458	10,314	10,974	11,031	10,666	9,033
Seguro Vida y Médico	9,211	9,103	12,928	9,328	8,574	8,440
Bonificación Incentivo	70,287	69,480	70,053	70,228	69,778	64,668
Bono 14	6,879	6,783	7,218	7,255	7,015	5,484
Aguinaldo	6,879	6,783	7,218	7,255	7,015	5,484
Vacaciones	3,439	3,392	3,609	3,628	3,508	2,742
Indemnización	6,879	6,783	7,218	7,255	7,015	5,484
otros ingresos extras	6,058	6,816	7,026	5,259	7,253	8,045
Total, gastos laborales	202,634	200,855	212,857	208,299	205,006	175,188

	TOTAL
Sueldo	995,063
Cuota patronal	126,769
Seguro Vida y Médico	108,467
Bonificación Incentivo	831,440
Bono 14	82,922
Aguinaldo	82,922
Vacaciones	41,461
Indemnización	82,922
otros ingresos extras	93,054
Total, gastos laborales	2,445,020

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

Para que el costo laboral sea tomado en cuenta en la proyección de los flujos de efectivo es necesario realizar los descuentos correspondientes a los costos de prestaciones laborales los cuales no representan una salida de efectivo, únicamente son provisiones que se realizan para poder aumentar el costo en el estado de resultados y tenerlos como previsto mensualmente, por lo que al querer proyectar el costo laboral real se descuentan dichas provisiones, se toma en cuenta únicamente los desembolsos que se realizan

semestralmente por los pagos de bono 14 y aguinaldo que están afectando directamente al flujo de efectivo anual, tal como se refleja en la tabla 28.

Dichas provisiones están sujetas a la fluctuación del volumen de empleados que se encuentran activos en el momento de los pagos, aunque el margen de las mismas no es tan considerable, derivado a que la rotación del personal no es tan marcada provocando que de igual forma las reservas de indemnización se han acumulado a lo largo de varios períodos.

Tabla 28

Presupuesto costo laboral año 2022 (cifras expresadas en quetzales)

PRIMER SEMESTRE						
	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Total, gasto laboral	208,880	206,212	211,573	203,460	205,846	204,210
(-) Bono 14	-7,097	-7,080	-7,187	-6,843	-7,131	-6,949
(-) Aguinaldo	-7,097	-7,080	-7,187	-6,843	-7,131	-6,949
(-) otros gastos a corregir	-10,646	-10,620	-10,781	-10,265	-10,697	-10,423
Gasto corregido CF	184,039	181,433	186,418	179,508	180,886	179,889
(+) Pago bono 14						
(+) Pago aguinaldo						
Total, costo laboral real	184,039	181,433	186,418	179,508	180,886	179,889
SEGUNDO SEMESTRE						
	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Total, gasto laboral	202,634	200,855	212,857	208,299	205,006	175,188
(-) Bono 14	-6,879	-6,783	-7,218	-7,255	-7,015	-5,484
(-) Aguinaldo	-6,879	-6,783	-7,218	-7,255	-7,015	-5,484
(-) otros gastos a corregir	-10,318	-10,175	-10,827	-10,883	-10,523	-8,226
Gasto corregido para CF	178,558	177,113	187,595	182,906	180,453	155,994
(+) Pago bono 14	91,206					
(+) Pago aguinaldo						91,435
Total, costo laboral real	269,764	177,113	187,595	182,906	180,453	247,429
Total, gasto laboral	2,445,020					
(-) Bono 14	-82,922					
(-) Aguinaldo	-82,922					

(-) otros gastos a corregir	-124,383
Gasto corregido para CF	2,154,794
(+) Pago bono 14	91,206
(+) Pago aguinaldo	91,435
Total, costo laboral real	2,337,434

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

el rubro de impuestos forma parte de los costos que están incluidos en la erogación de efectivo, por lo que es importante tomarlo en cuenta al momento de realizar el presupuesto de caja, representando el 3% del total de los costos anuales el cual genera salidas de efectivo en los meses de enero, abril, julio, agosto, y octubre por los impuestos trimestrales de ISR, ISO y IUSI, tal como se puede ver en la tabla 29. El impuesto al valor agregado IVA no se toma en cuenta, esto porque los valores en los estados financieros están sin el impuesto correspondiente, por lo que puede cubrirse con los debidos y créditos del IVA.

Tabla 29

Presupuesto de impuestos año 2022 (cifras expresadas en quetzales)

PRIMER SEMESTRE						
Impuestos	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
IUSI y otros impuestos (gasto)	4,321			4,321		
Total, Gasto Resultados	4,321			4,321		
Pago ISR trimestral				60,000		
Pago ISO				20,475		
ISR anual año 2020	65,000					
TOTAL, EGRESO CF	69,321			84,796		
SEGUNDO SEMESTRE						
Impuestos	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
IUSI y otros impuestos (gasto)	4,321			4,321		
Total, Gasto Resultados	4,321			4,321		
Pago ISR trimestral		60,000				
Pago ISO		20,475				
ISR anual año 2020						
TOTAL, EGRESO CF	4,321	80,475		4,321		

Impuestos	TOTAL
IUSI y otros impuestos (gasto)	17,283
Total, Gasto Resultados	17,283
Pago ISR trimestral	120,000
Pago ISO	40,950
ISR anual año 2020	65,000
TOTAL EGRESO CF	243,233

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.5.6 Flujos de efectivo proyectados

Para lograr el objetivo de mejorar las condiciones financieras que actualmente se tiene en la entidad objeto de estudio, es necesario llevar a cabo propuestas que puedan llegar a mejorar el desarrollo de las operaciones de la entidad, por tal razón surge la necesidad de llevar a cabo proyecciones que tengan los objetivos de mejorar el rendimiento financiero.

Es necesario indicar que el desarrollo eficiente de los flujos de efectivo determinará un proceso de mejora en las cuentas del estado financiero, por lo que se pretende analizar y desarrollar los flujos de fondos proyectados para el año 2022 llevado de la mano con el objetivo de mejorar los índices financieros que miden la capacidad de la empresa y la recuperación de las operaciones financieras.

Actualmente no se cuenta con proyecciones de efectivo anual causando un problema de flujo durante la operación, adicional provoca que los ingresos se utilicen para actividades que no tengan recuperación a corto plazo provocando falta de liquidez e incumplimiento en los pagos que se tienen que hacer para que la empresa pueda operar día a día.

Por tal motivo, se ha implementado las proyecciones de flujos de efectivo para el año 2022 y como se ha mencionado con anterioridad se han proyectado las entradas y salidas de efectivo conforme a la necesidad de la junta directiva. Con respecto a las entradas de efectivo se pretende un aumento del 3% y para las salidas se pretende reducir a un 50% los costos que están ligados directamente a los ingresos y son parte fundamental para el costo sobre las entradas, de igual forma para lograr la reducción deseada en los gastos de administración se realizarán actividades como suspender las suscripciones a cámaras y asociaciones derivado a que actualmente no se tiene beneficios directos y por lo contrario su costo representa un 2% del total de los costos administrativos del año 2021, algunos otros costos como la papelería y útiles también se reducirán esto porque la entidad absorbe costos que pertenecen a empresas de la corporación la cual no se cobran y esto recae en un costo que no se recupera.

Los costos no deducibles también representan un peso representativo en la estructura de los resultados, para el año 2021 en un 2%, derivado a que estos costos pertenecen a

gastos que se manejan por trámites ante entidades públicas y procesos que no se tienen soporte alguno, se propone realizar facturas especiales para que dicho costo pueda ser deducible asumiendo el costo de los impuestos, de tal forma se propone el mismo valor de costos para el 2022 con la diferencia que sí serán deducibles de impuesto. En los impuestos se incluyen los pagos trimestrales de isr y el iso la cual se prevén pagar al cuarto mes de vencido el trimestre.

Para los costos de inversión únicamente se prevén comprar mobiliario y equipo en los meses de julio y octubre 2022 por remodelación de equipos antiguos y ampliación de oficinas, este gasto representa el 1% del total de los ingresos por lo que no genera un impacto mayor, se planea recuperar el 50% de las otras cuentas por cobrar que están distribuidas en las empresas de la corporación.

Y para los costos de financiamiento, se establece cancelar el 50% de la deuda que se tiene en el rubro de otras cuentas por pagar, esto para poder salir de las obligaciones que se tienen y generan aumentos en las razones financieras la cual provoca que los índices de endeudamiento y capacidad de pago estén con un índice alto, por lo que una de las prioridades para este año 2022 es mejorar los índices de endeudamiento y rentabilidad.

Al observar la proyección del flujo de caja para el año 2022, se puede concluir que los principales objetivos de la entidad es aumentar los ingresos de acuerdo a la capacidad proyectada del 3% y reducir a un 50% los costos sobre servicios prestados, también reducir un 5% de los costos de administración, se espera obtener un saldo de caja al final del año 2022 de Q725,068 representando un 9% del total de los ingresos.

En la tabla 30 se observan los movimientos que se dan en el flujo de caja proyectado para el año 2022, donde se muestran los comportamientos del efectivo durante los 12 meses del año segmentados en las actividades de operación, inversión y financiamiento, siendo el rubro más significativo el de operación, derivado a que estos son los costos que se dan para que la empresa llegue a funcionar mensualmente y representan los rubros con un peso significativo en las salidas de efectivo, por lo que una administración adecuada en este rubro significará una gestión positiva al final del año el cual es uno de los propósitos que se desean obtener al aplicar el flujo de efectivo.

Tabla 30

Flujo de efectivo proyectado año 2022 (cifras expresadas en quetzales)

Flujo de caja operación	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	TOTAL	
Ingresos por servicios	366,316	786,430	1,044,213	771,870	829,600	537,849	1,017,900	804,356	371,460	921,984	470,948	541,867	8,464,793	
Egresos en operación														
Pago a proveedores	282,254	563,057	442,071	389,854	230,425	530,560	182,357	339,896	433,897	174,080	407,838	397,961	4,374,249	52%
Costo laboral	184,039	181,433	186,418	179,508	180,886	179,889	269,764	177,113	187,595	182,906	180,453	247,429	2,337,434	28%
Gastos de administracion	36,632	78,643	104,421	77,187	82,960	53,785	101,790	80,436	37,146	92,198	47,095	54,187	846,479	10%
Gastos varios	16,554	14,155	16,417	14,424	10,358	6,965	23,812	884	2,528	37,508	1,945	4,364	135,985	2%
Impuestos	69,321	-	-	84,796	-	-	4,321	80,475	-	4,321	-	-	243,233	3%
Total egresos operativos	588,799	837,288	749,327	745,770	504,629	757,269	582,044	678,804	661,166	491,014	637,331	703,940	7,937,381	
Flujo de caja operación	-222,483	- 50,858	294,886	26,100	324,971	-219,420	435,856	125,553	- 289,705	430,971	- 166,383	-162,074	527,412	
Flujo de Caja inversión														
recuperacion otras cxc	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 48,619	- 583,430
Compra mobiliario							50,000			50,000			100,000	
Efectivo de inversión	- 48,619	1,381	- 48,619	- 48,619	1,381	- 48,619	- 48,619	- 483,430						
Flujo de caja financiación														
Préstamos adquiridos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago otras cuentas x pagar	88,987	88,987	88,987	88,987	88,987	88,987	88,987	88,987	88,987	88,987	88,987	88,987	1,067,841	13%
Pago capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiación	88,987	88,987	88,987	88,987	88,987	88,987	1,067,841							
Flujo de caja neto	-262,851	- 91,226	254,518	- 14,268	284,603	-259,788	345,488	85,185	- 330,073	340,603	- 206,750	-202,441	- 56,999	
Saldo inicial	782,067	519,216	427,990	682,508	668,240	952,844	693,056	1,038,545	1,123,730	793,657	1,134,260	927,510	782,067	
Saldo final esperado 2022	519,216	427,990	682,508	668,240	952,844	693,056	1,038,545	1,123,730	793,657	1,134,260	927,510	725,068	725,068	9%
Saldo de efectivo mínimo	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	
Excedente (faltante) efectivo	419,216	327,990	582,508	568,240	852,844	593,056	938,545	1,023,730	693,657	1,034,260	827,510	625,068		

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

Como se observa en el flujo de caja proyectado para el año 2022 se espera obtener una liquidez que represente el 9% del total de los ingresos y se puedan cumplir con los objetivos de realizar una planeación adecuada de los flujos de efectivo desarrollados durante el año próximo.

El saldo de efectivo mínimo se ha establecido en Q100,000.00 conforme a la consulta con la gerencia financiera se desea obtener ese valor para poder realizar inversiones a corto plazo en bancos locales y así generar intereses a 6 meses para crear rendimientos adicionales y darle utilidad al dinero que se encuentra ocioso.

4.5.7 Estados financieros proyectados de acuerdo a los flujos de caja proyectados

Resultado de la implementación de los flujos de efectivo proyectados al 2022, se proyectan los estados financieros para el mismo periodo, teniendo como objetivo determinar el nivel de eficiencia de la entidad a través del análisis vertical y horizontal y los índices financieros de tesorería, endeudamiento y rentabilidad.

Los estados financieros que se han proyectado muestran la variación de los resultados obtenidos conforme a los datos históricos al 2021 y la proyección realizada para el año 2022 conforme a las bases propuestas en la proyección de las entradas y salidas de efectivo marcando los aspectos que se pueden mejorar al momento de tomar la decisión de realizar proyecciones que mejoren estado actual de la entidad.

La base de los resultados obtenidos en los estados financieros proyectados se tomó de acuerdo a los resultados que se muestran en la proyección de los flujos de caja para el año 2022, donde al final del año se obtienen resultados de las diferentes operaciones que se desean realizar y las metas que se quieren cumplir al finalizar el año.

4.5.8 Estado de Resultados proyectado 2022

Las proyecciones de los estados de resultados muestran las operaciones que se estiman realizar durante el año, la base se encuentra en lo que se establece en el flujo de caja que se ha realizado tomando en cuenta que las depreciaciones se deben de integrar para los resultados, pero este no se considera como una salida o entrada de dinero, por tal razón en las proyecciones de los resultados se toman en cuenta para hallar la pérdida o ganancia del ejercicio que se está proponiendo.

En la tabla 31 se muestran los resultados comparativos de los años 2021 y 2022 reflejando las diferentes variaciones que se han obtenido conforme a los flujos de caja proyectados para el año 2022 siendo los siguientes resultados.

Tabla 31

Estado de Resultados Proyectado año 2022 (cifras expresadas en quetzales)

NOMBRE	2021	%	2022	%	2021-2022	
					abs	rel
Ingresos						
servicios prestados	8,220,501		8,447,525.00			
rebaja sobre servicios prestados	-30,432		0			
total ingresos	8,190,069	100%	8,447,525	100%	257,456	3%
gastos por servicios prestados						
gastos directos servicios prestados	4,378,994	53%	4,223,762	50%	-155,232	-4%
total gastos por servicios prestados	4,378,994		4,223,762			
gastos de operación						
gastos del personal	2,368,650	29%	2,445,020	29%	76,370	3%
gastos de administracion	1,247,211	15%	1,094,236	13%	-152,975	-12%
total gastos de operación	3,615,861	44%	3,539,257	42%	-76,604	-2%
otros ingresos y gastos						
otros ingresos financieros	-532,593	-7%	0.00	0%	532,593	-100%
otros gastos financieros	22,034	0%	17,283	0%	-4,751	-22%
gastos varios	0		135,985	2%	135,985	100%
gastos no deducibles	135,985	2%	0	0%	-135,985	-100%
total otros ingresos y gastos	-374,573	-5%	153,268	2%	527,841	-141%
resultado del periodo antes de isr	569,787	7%	531,238	6%	-38,549	-7%
impuesto sobre la renta	142,447	2%	132,809	2%	-9,637	-7%
Resultado del período	427,340	5%	398,428	5%	-28,912	-7%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

Los resultados de la proyección del año 2022 muestra que al momento de implementar los cambios sugeridos se mostrará un aumento leve del 3% de los ingresos conforme al análisis horizontal realizado, los gastos directos por la prestación de servicios según el análisis vertical representan un 50% de los costos con respecto a los ingresos proyectados, esto genera una disminución de los costos comparado al año inmediato anterior de un 4%, cumpliendo con lo que se desea estimar de parte de la gerencia financiera y junta directiva, los gastos del personal no se estiman variaciones derivado a que se pretende no afectar al personal durante el año 2022, aunque los objetivos son diferentes a los de la junta directiva que pretenden realizar depuración en algunos puestos que se obtienen en la actualidad, en los gastos administrativos se muestra una disminución con respecto al análisis vertical de un 13% realizando ajustes a costos que en la actualidad no se están obteniendo beneficios según lo que se ha establecido con anterioridad, esto genera una reducción del 12% de acuerdo al año anterior generando el cumplimiento de los objetivos de bajar costos.

Es importante mencionar que se ha realizado una propuesta de cambio en los costos financieros en consecuencia a que los gastos no deducibles representan al 2021 un 2% de los ingresos y verificando el auxiliar correspondiente del gastos se propone establecer un proceso de emisión de facturas especiales para que estén registrados en los costos correctamente porque en la actualidad están como costos no deducibles pero no actúan como tal sino únicamente lo figuran de esa forma para referirse a costos que no tienen respaldo por ser parte de trámites y gestiones que se utilizan en instituciones públicas, por tal motivo las facturas especiales se harán a nombre de los procuradores para registrarlos en una cuenta específica que se llamará gastos varios la cual servirá para poder medir el nivel de los costos de la misma.

El resultado del periodo identifica un rendimiento del 5% para el año proyectado, siendo el mismo conforme al año inmediato anterior, aunque de acuerdo al análisis horizontal muestra una baja del 7% derivado a que no se están estimando ingresos que no van conforme al giro habitual del negocio.

4.5.9 Balance general proyectado año 2022

Al observar los resultados finales de la entidad se puede comparar de igual manera los resultados que se obtuvieron al realizar el balance general proyectado al año 2022 conforme al método crítico, teniendo como base los movimientos generados por el estado de flujos de efectivo proyectado, su variación se mide conforme al año histórico 2021 tal como se muestra en la tabla 32.

Tabla 32

Balance general proyectado año 2022 (cifras expresadas en quetzales)

NOMBRE	2021	%	2022	%	2021-2022	
ACTIVO						
corrientes					absoluto	relativo
bancos	782,067	18%	725,068	19%	-56,999	-7%
clientes	215,383	5%	198,115	5%	-17,268	-8%
otras cuentas por cobrar	1,166,861	28%	1,166,861	30%	0	0%
prov. cuentas incobrables	-17,089	0%	-17,089	0%	0	0%
impuestos por acreditar	345,756	8%	160,950	4%	-184,806	-53%
cxc no comerciales	0	0%	0	0%	0	0%
activos no corrientes						
propiedad planta y equipo	1,740,407	41%	1,607,248	42%	-133,159	-8%
total activos	4,233,384	100%	3,841,152	100%	-392,232	-9%
PASIVO						
pasivo corriente						
cuentas por pagar						
proveedores nacionales	470,423	11%	319,936	8%	-150,487	-32%
impuestos por pagar	41,559	1%	132,809	3%	91,251	220%
otras cuentas por pagar	2,135,681	50%	1,067,841	28%	-1,067,841	-50%
reservas laborales corto plazo	609,207	14%	46,118	1%	-563,089	-92%
pasivo no corriente						
reservas laborales largo plazo	0				899,506	100%
prestamos a largo plazo	0	0%	0	0%	0	0%
total pasivos	3,256,870	77%	2,466,210	64%	-790,660	-24%
CAPITAL						
capital autorizado	1,000,000	24%	1,000,000	26%	0	0%
reserva legal	87,640	2%	87,640	2%	0	0%
utilidades acumuladas	1,941,091	46%	2,510,878	65%	569,787	29%
utilidad del ejercicio	569,787	13%	398,428	10%	-171,358	-30%
deficit acumulado	-2,622,004	-62%	-2,622,004	-68%	0	0%
total capital	976,514	23%	1,374,942	36%	398,428	41%
total pasivos + capital	4,233,384	100%	3,841,152	100%	-392,232	-9%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

Se analiza el balance general vertical y horizontalmente donde se observa que el rubro de bancos ha disminuido en un 7% con respecto al año anterior derivado a que en los resultados del flujo de caja proyectado se aprecia amortizaciones para la deuda de otras cuentas por pagar que ha venido durante los años anteriores con un alto porcentaje de peso de acuerdo al valor total del pasivo, el cual representa también que los índices de rentabilidad y liquidez se vean debilitados, los clientes muestran un 5% de los activos y una disminución con respecto al año 2021 del 8%, dado que se pretende realizar procesos que puedan recuperar eficientemente la cartera de cuenta por cobrar y tener como meta a final del año proyectado únicamente los clientes que tengan 30 días de crédito, objetivo que se estará calculando conforme al medidor de cumplimiento mostrado con anterioridad, el rubro de otras cuentas por cobrar no muestran variación a pesar de que en el flujo de caja se muestra una recuperación del 50% pero que su incremento en el balance se debe a que la junta directiva pretende continuar con las operaciones de inyección de inversión a empresas miembros de la corporación, asunto que se les ha hecho de su conocimiento por parte de la gerencia financiera que son prácticas no correctas dado a que la entidad se ha constituido para generar rentabilidad por lo que se ha sugerido controlar ese tipo de operaciones y mantener un límite del 50% sobre el saldo del 2021.

Los impuestos por cobrar tendrán una rebaja del 53% derivado a que se ha pretende utilizar para el año 2022 las provisiones de impuesto de solidaridad para acreditar al impuesto sobre la renta y rebajar el pago del impuesto del año 2021, los activos fijos representan un 42% de los recursos de la empresa comparados al año anterior refleja una disminución del 8% a pesar de que para el año proyectado 2022 se pretende reemplazar mobiliario y equipo según lo refleja el flujo de caja proyectado pero al finalizar el año no tienen un peso importante con respecto al total de los activos.

En el pasivo se muestra un disminución de los proveedores nacionales en un 32% aunque para el total de los pasivos representa el 8%, dicho saldo se pretende obtener de los proveedores con vencimiento máximo de 45 días según lo que se ha establecido para el

año 2022, los impuestos por pagar muestran una variación del 220% con respecto al año 2021 el cual corresponde al impuesto sobre la renta que se ha generado por el resultado del ejercicio el cual pretende pagar para el año 2023, el rubro de otras cuentas por pagar se establece una variación del 50% a la baja conforme a lo que se ha establecido en la proyección de los flujos de efectivo deseando proporcionar amortizaciones mensuales para lograr bajar la cuenta que representa al 2021 el 50% de la deuda a corto plazo.

Se establece una propuesta en el rubro de pasivos laborales, esto porque en dicha cuenta están las indemnizaciones reservadas representando una obligación a largo plazo y hasta el año 2021 se encuentran como obligaciones a corto plazo, por tal razón se incluye una cuenta adicional al rubro de pasivos no corrientes (largo plazo) donde estarán las indemnizaciones laborales y en las reservas laborales a corto plazo se encontrarán las reservas de bono 14 y aguinaldo que se liquidan anualmente, es por eso que se puede ver una variación significativa del año 2021 al 2022.

En el capital únicamente se comparará la variación de las utilidades acumuladas que representan la suma del saldo de las utilidades de años anteriores más la utilidad del año 2021 representando el 65% del total del patrimonio total, no se ha estipulado distribuir utilidades dado que no es una práctica que apliquen los miembros de la junta directiva la cual se toma como parte del capital propio con que cuenta la empresa.

4.5.10 Estado de flujo de efectivo proyectado 2022

El estado de flujo de efectivo pretende mostrar los aumentos y disminuciones que se han obtenido de acuerdo con la operación que se ha proyectado para el año 2022, sus resultados detallan en que rubro se ha dado la mayor actividad de efectivo y pueden de igual manera medir que tipo de actividad ha sido el que ha estado con aumentos y disminuciones, aunque lo esencial es que la base esté enfocada a las operaciones del giro habitual de la entidad.

En la tabla 33 se puede observar el comportamiento de la empresa con respecto al efectivo que se ha comparado con el año 2021 el cual es el último año histórico que se tienen y el año 2022 que representa el año proyectado el cual se pretende mejorar de acuerdo a las diferentes propuestas que se ha hecho, queriendo obtener un resultado

favorable y que esto ayude a mejorar año con año las operaciones de la entidad objeto de estudio.

Tabla 33

Estado de flujo de efectivo proyectado año 2022 (cifras expresadas en quetzales)

NOMBRE	2021	2022	
Flujos de efectivo por operación			
Utilidad neta	569,787	398,428	▼
<u>Partidas de resultados no afectos</u>			
Depreciación y amortizaciones	237,927	233,159	▼
Cuentas incobrables	12,591	-	▼
Reserva legal	-	-	
	820,305	631,587	▼
<u>Actividades de operación</u>			
Clientes	(65,329)	17,268	▲
Otras cuentas por cobrar	946,599	-	▼
Impuesto por acreditar	(46,466)	184,806	▲
Proveedores	(61,866)	(150,487)	▼
Impuestos por pagar	(59,360)	91,251	▲
Otras cuentas por pagar	(3,053,140)	(1,067,841)	▲
Reservas laborales C.P.	88,347	(563,089)	▼
Efectivo por actividades de operación	(1,430,911)	(856,504)	▲
Actividades de inversión			
(aumento) disminución P.P. y E.	(12,268)	(100,000)	▼
(aumento) disminución cxc no comerciales	1,783,744	-	▼
efectivo por actividades inversión	1,771,476	(100,000)	▼
Actividades de financiamiento			
préstamos a largo plazo	(730,152)	-	▲
reservas laborales L.P.	-	899,506	▲
ajuste por incremento en pago de isr	(32,230)	-	▲
Efectivo actividades de financiamiento	(762,382)	899,506	▲
aumento (disminución) en el efectivo	(421,817)	(56,999)	▲
efectivo al inicio del año	1,203,884	782,067	▼
efectivo al final del año	782,067	725,068	▼
	782,067	725,068	▼

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

Al verificar los datos obtenidos en el estado del flujo de efectivo se indica que ha sufrido una disminución en las utilidades y por lo tanto el efectivo al final del año también tendrá una disminución, con respecto a las actividades de operación se refleja que aún se tendrá una proyección negativa aunque menor a la del 2021, esto pretende establecer que el aumento para ser utilizado en las actividades de operación paulatinamente tendrán que ir mejorando, para el año 2022 no se intenta mejorar toda la operación mala de la entidad pero si se procura establecer una ruta apropiada para aplicarse año con año, por tal motivo se muestra una disminución del resultado negativo en las actividades de operación, con respecto a las actividades de inversión únicamente se pretende realizar la compra de mobiliario por tal motivo se aprecia una disminución de efectivo y para la actividad de financiamiento se muestra un aumento en las reservas laborales derivado a que estas se proponen ajustarse.

Para lograr observar las variaciones que la entidad ha mostrado a lo largo de los años históricos analizados y la proyección 2022 se muestra en la figura 7 el comportamiento de los años 2019, 2020, 2021 y 2022 comparando los movimientos de acuerdo con sus variaciones de efectivo al final de cada año.

Figura 7

Comportamiento del estado del flujo de efectivo años 2019,2020,2021 y 2022



Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

El comportamiento del estado del flujo de efectivo muestra que, a pesar de la caída mostrada en el año 2021, para el año proyectado 2022 muestra un crecimiento positivo, aunque aún se encuentra con una leve disminución en los flujos de efectivo puede indicarse que va en una proyección positiva, obteniendo en las actividades de financiamiento la mayor proporción de movimientos positivos a comparación del año 2021 que la actividad con mayor proporción las actividades de inversión.

4.5.11 Análisis financiero comparativo

Derivado a la información obtenida en la proyección de los estados financieros para el año 2022, se pueden comparar financieramente cómo impactarán los resultados de acuerdo a la gestión, liquidez, endeudamiento y rentabilidad, para lo cual se muestra en la tabla 34 el resumen de los indicadores más importantes que ayudan a comprobar los resultados que se esperan obtener para el año 2022 si se aplican los procesos propuestos.

Tabla 34

Tabla de indicadores financieros

Indicadores	2019	2020	2021	2022
Gestión				
Recuperacion de CXC	34.3 días	38.2 días	21.2 días	23.5 días
Recuperacion CXP	44.7 días	59.1 días	41.8 días	34.1 días
Ciclo operativo	34.3 días	38.2 días	21.2 días	23.5 días
ciclo conversión de efectivo	-10.4 días	-20.9 días	-20.6 días	-10.6 días
Liquidéz				
Ratio liquidez	1.0 X	0.9 X	0.8 X	1.4 X
Ratio tesoreria	0.1 X	0.2 X	0.3 X	0.6 X
Endeudamiento				
Indice de endeudamiento	91%	94%	77%	64%
Indice solvencia patrimonial	7%	-3%	13%	16%
Rentabilidad				
ROA	9%	-3%	13%	14%
ROE	75%	-44%	44%	29%

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.5.12 Indicadores de Gestión

Como se muestra en los indicadores de gestión, para el año 2022 se proyecta una disminución en los días del ciclo de conversión del efectivo derivado a que aún se tiene un promedio de 34.1 días para la recuperación de la cuenta por pagar y 23.5 días para la recuperación de la cuenta por cobrar, esto concluye que aún se encuentra un apalancamiento en los proveedores que provoca que el ciclo de conversión de efectivo se encuentre sin problemas, este resultado muestra de igual manera que las cuentas por cobrar tienen un peso mucho menor al total de los ingresos anuales, derivado a que por el tipo de servicio que se presta la mayoría de los clientes pagan en efectivo o se factura hasta que el trabajo esté terminado, de tal manera que al momento de poder comprobar cuántos días se tarda un servicio en retornar al banco de la entidad mostrando un resultado negativo.

4.5.13 Indicadores de liquidez

Con respecto a la liquidez de la empresa se puede resolver que para el año 2022 se planea un aumento en el ratio de liquidez de 1.4, indicador que muestra un rango ideal para los intereses de la entidad debido a que el parámetro adecuado se encuentra entre 1.00 a 1.5, por lo que los activos muestran para el año proyectado la cobertura perfecta conforme a las obligaciones a corto plazo, mencionado de una manera diferente para cada unidad de deuda con que cuenta la empresa existe 1.4 activos a corto plazo para soportarlo.

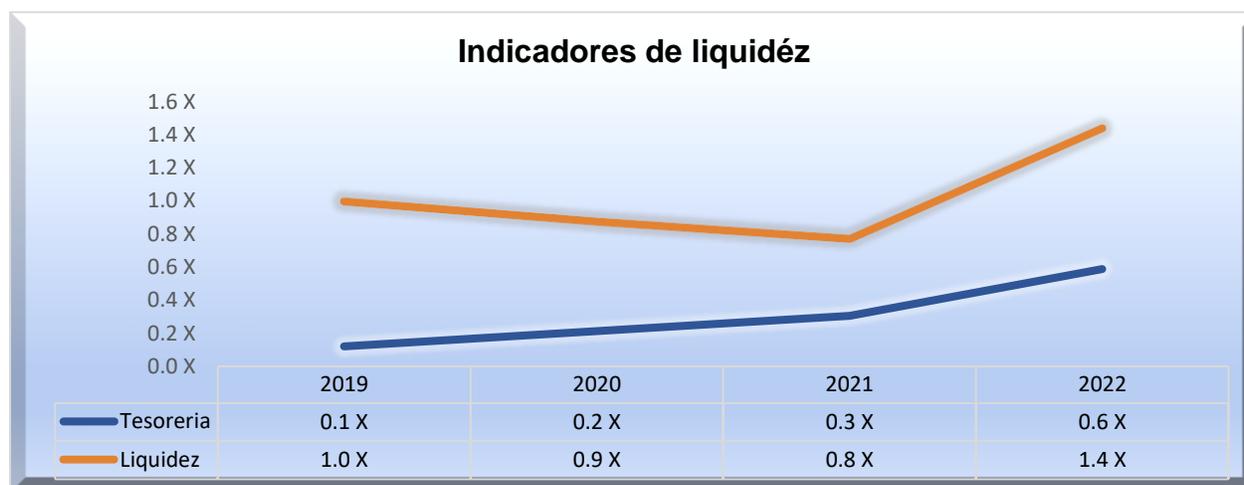
Para cubrir las obligaciones a corto plazo es necesario poder ser medido con respecto a los activos que de alguna forma se puedan convertir en efectivo lo más pronto que sea posible, tal es el caso de los bancos y clientes, dado el resultado se indica la capacidad que tiene la entidad para cumplir con sus obligaciones inmediatas, para esto se indica que la empresa objeto de estudio para el año 2022 podrá aumentar su capacidad de respuesta a un 0.6 (60%), por lo que se muestra un aumento del índice respondiendo con más solvencia a las deudas adquiridas, aún no es lo ideal debido a que tendría que cubrir el total de las obligaciones a corto plazo pero se planifica para mejorar dicho índice.

En la figura 8 se puede visualizar de una mejor manera como ha sido el comportamiento de los ratios de liquidez y de tesorería durante los años históricos del 2019, 2020 y 2021

juntamente con el año proyectado 2022 donde se observa de manera general la línea de tendencia al alza a razón de una mejora en los ratios, provocando que la empresa tenga una mayor liquidez para afrontar las obligaciones a corto plazo, por tanto se sugiere monitorear dichos índices que tienen como fin primordial mejorar la administración del efectivo y la deuda a corto plazo.

Figura 8

Indicadores de liquidez



Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.5.14 Indicadores de endeudamiento

Así como es importante conocer la capacidad de los activos circulantes para poder soportar las deudas a corto plazo, es necesario conocer la fuerza de la empresa para poder soportar las obligaciones actuales, los índices de endeudamiento marcan el poder de la empresa para soportar la deuda total midiéndolo conforme al ratio de endeudamiento total y adicional mide la capacidad del patrimonio neto para soportar las deudas actuales, esto se mide a través del índice de solvencia patrimonial.

De acuerdo con el indicador de endeudamiento se puede observar que para el año 2022 se proyecta una baja en el porcentaje de deuda de la entidad, en el año 2021 se tenía un 77% de los activos que estaban comprometidos, comparado con el año proyectado 2022 disminuye al 64% de ese compromiso, por lo que se logra reducir un 13% de los activos

comprometidos por lo que para el año proyectado se puede llegar a obtener un resultado ideal para la operación de la empresa.

Para la solvencia patrimonial se proyecta un aumento del 3% del año 2021 al 2022, siendo un resultado aun no ideal pero mostrando una mejora, este índice muestra que tan comprometido está el patrimonio neto de la entidad para soportar las obligaciones totales, es decir, los pasivos de la entidad, por lo que para el año 2022 se proyecta un 16% de cobertura de los pasivos conforme al patrimonio neto, una proyección que se desea monitorear al momento de adquirir alguna deuda para que no pueda sobrepasarse al nivel ideal que es hasta un 1.5 de cobertura.

En la figura 9 se muestra gráficamente la comparación de los índices de endeudamiento para los años 2019, 2020, 2021 y la proyección del año 2022 marcando levemente la mejora de dichos indicadores con respecto a los activos y patrimonio neto.

Figura 9

Indicadores de endeudamiento



Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

4.5.15 Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad de la empresa requiere ser observada conforme a lo que se establece al momento de apertura de un establecimiento, derivado a que los objetivos de cada empresa lucrativa es generar rentabilidad a través de realizar una gestión exitosa a lo

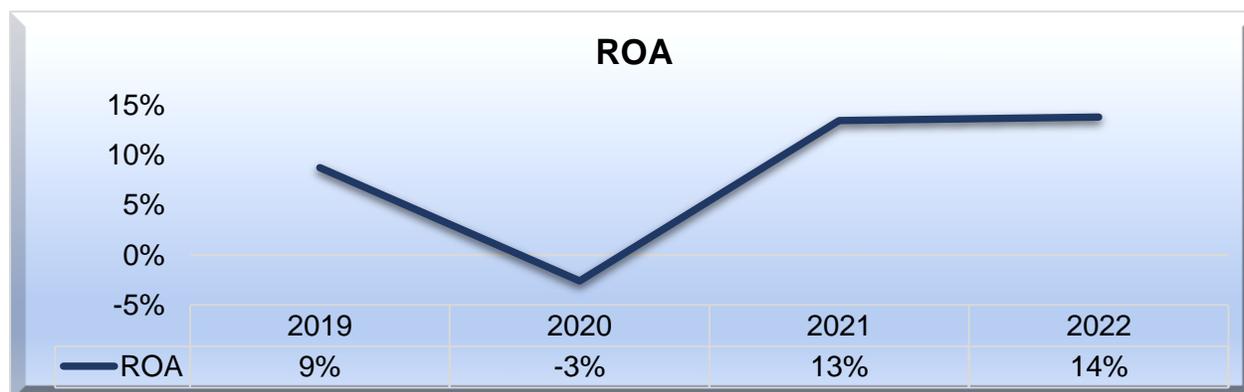
largo del periodo fiscal, por tal motivo los índices de rentabilidad muestran que tan exitosa es la empresa.

Conocer los niveles de rentabilidad y la capacidad de generar ganancias sugieren ser medidos por medio de índices que muestren la capacidad de la empresa para crear valor. Por lo que una de las formas de llegar a tener dicho conocimiento, es por medio del ROA (return on assets) la cual mide la rentabilidad de los activos totales conforme a la utilidad neta del periodo medido, y al comparar el comportamiento durante los años 2019, 2020, 2021 y la proyección del 2022 muestra que para el año planeado hay una leve alza del 1%, esto derivado a que en el año 2021 se tenía un índice de rentabilidad sobre los activos del 13% y para el año inmediato posterior aumenta al 14%. Esto indica que los activos tendrán un rendimiento al alza para el año 2022 siendo un resultado un poco aceptable derivado a que la junta directiva indica que un 20% de rendimiento sería lo ideal.

En la figura 10 se muestra como ha sido el comportamiento del ROA conforme a los años históricos y proyectados, por lo que, gestionando un adecuado movimiento de las operaciones, se podrá controlar la variación que pueda tener dicho indicador de rentabilidad.

Figura 10

Índice de rentabilidad sobre acciones -ROA-



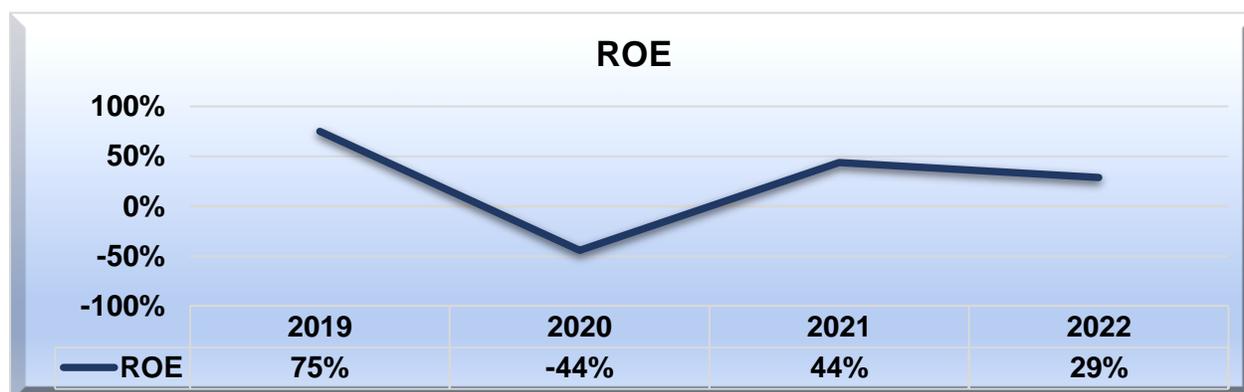
Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

Otro indicador esencial para medir la rentabilidad de la empresa es el ROE (return on equity) la cual mide el comportamiento del patrimonio neto conforme a las utilidades netas del ejercicio, conocer el comportamiento del capital propio parece ser uno de los procesos que más se utilizan para medir la rentabilidad del patrimonio.

En la figura 11 se muestra el comportamiento de la rentabilidad sobre el patrimonio neto, obteniendo una tendencia a la baja con respecto a su año inmediato anterior, por lo que se puede indicar que para el año 2022 se prevé una rentabilidad del 29% sobre el patrimonio para cual sugiere un índice no tan ideal derivado a que los años históricos muestran su rendimiento y es menor a lo sugerido, por lo cual se propone poner mayor énfasis en este modelo de rentabilidad para tener un medidor al momento de realizar una operación que afecta la renta y el capital.

Figura 11

Rendimiento sobre el capital -ROE-



Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la unidad de análisis, 2022.

El proceso de evaluación y control de los diferentes aspectos financieros de una entidad requiere de controles que ayuden a mejorar los resultados obtenidos en años anteriores, si no se cuenta con esto es difícil poder establecer el crecimiento de los resultados y por lo tanto incumplir con los objetivos propuestos de la entidad.

La inexistencia de una planeación de flujos de efectivo en el área financiera provoca incumplir con los diferentes objetivos propuestos a principios de cada año, conforme a

esta debilidad no hay una orientación sobre el actuar de los encargados al momento de tomar decisiones de efectivo, llevando a cabo operaciones que no dejan rendimientos, más bien provocan que los índices financieros estén en porcentajes inadecuados provocando desconfianza en los usuarios que desean saber el estado financiero de la entidad.

Por lo anterior se ha propuesto una planificación de flujos de efectivo para el año 2022 aplicando las técnicas adecuadas para pronosticar las entradas y a la vez las salidas de efectivo, permitiendo así llevar un control de las variaciones de ingresos y egresos que puedan surgir durante el año que se está proyectado. El resultado al final de año provoca que puedan mejorar los diferentes índices de medición que se han propuesta como los de gestión, liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Al último año histórico que corresponde el 2021, se obtuvieron indicadores que mostraban una baja en la liquidez, un aumento de endeudamiento y una baja rentabilidad, por lo que a raíz de estos resultados se crea una planificación de flujos de efectivo que muestra el cambio que una proyección adecuada puede provocar en los estados financieros de la entidad, por lo que se puede indicar que para el año 2022 se proyecta en los índices de liquidez un aumento de los ratios de liquidez correspondientes a un 1.4 siendo un resultado ideal conforme a lo establecido en la teoría del índice, de igual forma el indicador de tesorería muestra un aumento de 0.6 dando a entender que ha aumentado la fuerza de los activos disponibles para poder soportar las deudas a corto plazo.

Conforme a los ratios de solvencia, se pudo observar que hasta el 2021 había un endeudamiento externo del 77% y una solvencia patrimonial del 13% provocando que los ratios sean marcadores de deuda externa que provocan índices negativos para la empresa, pero para el 2022 ha dado como resultado una baja no sensible al ratio de endeudamiento, esto indica que de un 77% en el 2021, la deuda total bajo a 64% indicando que los activos cubren en un 64% a los pasivos mostrando un aumento en los activos, de igual forma la solvencia patrimonial, aunque en menor variación se puede indicar que el capital cubre en un 16% de la deuda total para el año 2022 aunque el resultado ideal sea entre el 40 y 70% según la teoría.

Por último la rentabilidad de la entidad es indispensable medirse, para saber qué tan alto o bajo es el nivel de las utilidades con respecto a sus activos o pasivos, por tal motivo al evaluar el rendimiento sobre los activos y patrimonio al 2021 se observó que ha venido con un aumento leve por año la cual no es el más adecuado según objetivos de la junta directiva, donde consideran que un 20% es el ideal aun así la proyección para el año 2022 se prevé para el ROA un aumento del 16% provocado por la planificación del efectivo, quedando un entendimiento que la planificación es una de las herramientas importantes que se deben de tomar en cuenta a principio de cada año. Por su parte el ROE muestra una leve baja de rentabilidad, pero se deriva a que el patrimonio neto ha aumentado por las utilidades retenidas que no se han pagado y esto provoca que la deuda interna aumente.

Conclusiones

1. Derivado a que se ha tomado acciones que llevan a debilitar la liquidez de la empresa y no se tiene control de ello, se establece una proyección de flujos de efectivo para administrar de mejor manera las entradas y salidas de caja, permitiendo esta acción optimizar los objetivos financieros de la entidad objeto de estudio.
2. El comportamiento de los estados financieros de la entidad objeto de estudio muestra deficiencias en la administración del flujo de efectivo, derivado a que los costos directos por servicios prestados representan más del 50% del total de los ingresos, generando ganancias netas del 5%, en el balance general se observa una concentración de las actividades de efectivo en los activos corrientes con un 45% de disminución en el rubro de otras cuentas por cobrar y en el pasivo a corto plazo un 59% en el rubro de otras cuentas por pagar, generando una alta concentración de efectivo en las actividades de operación, el cual provoca una fuerte salida de dinero que implica una falta de liquidez de hasta Q1,430,911.00 para cubrir los costos necesarios para la actividad operativa de la entidad generando resultados negativos en la evaluación de los índices de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
3. Al realizar el análisis de la cuenta por cobrar se muestra una deficiencia en el seguimiento de recuperación del rubro, derivado a que en el reporte de antigüedad de saldos existe el 79% de los clientes con un vencimiento de más de 121 días, por lo que los procesos de recuperación de la cartera no han sido los adecuados, la inexistencia de indicadores que contenga las mediciones y seguimientos de control por parte de la gerencia financiera impactan en la recuperación de efectivo.
4. La cuenta por pagar proyecta resultados más favorables con respecto a la calidad de la cartera, identificando que el 90% de los proveedores se encuentran en los días corrientes de crédito, mostrando de esta forma que la cartera de cuenta por pagar no presenta problemas con los proveedores, aunque verificando con los encargados actualmente, no existe procesos establecidos para los pagos.
5. El ciclo de conversión del efectivo se encuentra en un periodo de recuperación óptimo, de acuerdo al análisis realizado al 2021, tenía un periodo negativo de -20.6 días,

reduciéndose en la proyección del 2022 a -10.6 días, el cual genera aún resultados favorables para la conversión del efectivo, mostrando que la mayor parte de los ingresos se pagan al contado generando que el efectivo este recuperado en un tiempo corto.

6. Derivado a que no se cuenta con una planificación anual de flujos de efectivo, la entidad ha venido padeciendo problemas de liquidez, de tal manera que al realizar la proyección anual de flujos de efectivo al 2022, se muestran resultados positivos como el aumento en los ingresos en un 3% y una reducción en los costos por la prestación de servicios de 4% y costos de operación del 2%, según el estado de resultados proyectado, de igual forma en el balance general se proyecta una reducción en los clientes del 8% y de los proveedores un 32%, el rubro de otras cuentas por pagar se proyecta una reducción del 50%, se propone una reclasificación de la reserva laboral dividiéndolo a corto y largo plazo derivado que la indemnización no se encuentra seccionado. También se estima mejoras en el manejo de los flujos de efectivo a nivel general, la proyección de fondos permitirá reducir las actividades de operación a Q856,504 para el 2022 y administrar de mejor manera las salidas de efectivo en las actividades de inversión y financiamiento, por lo que al implementar los cambios sugeridos se podrá observar los cambios positivos en los índices de liquidez, el aumento de la capacidad corriente para cumplir con sus obligaciones corrientes de un 0.8 en 2021 a un 1.4 para el 2022 y en los índices de endeudamiento se podrá reducir gradualmente la deuda externa de un 77% a un 64% en 2022 y la capacidad del capital para afrontar deuda externa en 0.3x del 2021 a un 0.6x para el año 2022, por lo que los resultados se muestran en constante mejora si se planifica anualmente la administración del efectivo.

Recomendaciones

1. A través de la gerencia financiera implementar una planificación anual de los flujos de efectivo a principio de cada año teniendo como objetivo el cumplimiento de las metas establecidas, enfocándose en las actividades operativas, de financiamiento y de inversión, para conocer el comportamiento de la entidad al finalizar cada periodo fiscal.
2. Por medio del área financiera identificar y controlar mensualmente los costos que están generando salidas de efectivo fuera del presupuesto establecido a principio de cada período, esto a través del análisis vertical y horizontal de los principales rubros de los estados financieros, a manera de mejorar las decisiones que se tomen al momento de una inversión, de un financiamiento o realizar operaciones que impacten en los resultados de la entidad.
3. Dar seguimiento al proceso de recuperación de efectivo a través de indicadores de desempeño, donde el gerente financiero podrá supervisar y velar por el cumplimiento de las acciones a realizar de parte del encargado de la cuenta por cobrar, otorgando resultados de las actividades que puedan medirse por medio de valores dados conforme a los movimientos realizados y pendientes de realizar al final de cada mes.
4. Establecer procesos de pagos a proveedores que puedan ser controlados a través de medidores de desempeño para el encargado de cuentas por pagar, con el fin de que se hagan cumplir con las fechas establecidas de pago, registro de facturas por pagar, revisión para distribución de costos y envío de las facturas que están por vencer para el pago respectivo. Dicho medidor se hace de acuerdo a la supervisión y seguimiento del gerente financiero para que los tiempos de registro se cumplan mensualmente.
5. Monitorear anualmente el ciclo de conversión de efectivo a través de los métodos de gestión para controlar alguna variación que pueda surgir en el período, estableciendo a través de la gerencia financiera el cumplimiento de las operaciones de la entidad.
6. Elaborar anualmente proyecciones que permitan identificar resultados enfocados a dar seguimiento a las actividades de operación, inversión y financiamiento que

impactarán de manera positiva o negativa a los objetivos de la entidad y que a través de la gerencia financiera coordinar y establecer los parámetros necesarios para dar cumplimiento de las mismas, teniendo como meta mejorar los resultados que permitan una mayor oportunidad de inversión y facilidad de beneficios en entidades financieras y proveedores.

Referencias bibliográficas

Libros y documentos

- Academia de Consultores. (2021). *Diferencias entre consultorías y asesorías*. Academia de Consultores.
- Barrow, C. (2002). *Administre sus finanzas*. Estados Unidos: Dorling Kindersley Book.
- Benítez, G. (2016). *Pronóstico a través del modelo de regresión lineal simple*. México.
- Besley, S. y Brigham E. F. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cenage Learning Editores.
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). *Fundamentos de administración financiera*. México: McGraw Hill.
- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. Colombia: Mc Graw Hill Educación.
- Castillo, G. (2021). *Créditos y Cobranzas enfoque profesional*. Buenos Aires, Argentina.
- Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Gordon R, W. H. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. México: Pearson Educación.
- Gutiérrez, J. (2008). *Modelos financieros con Excel*. Bogotá. Eco Ediciones.
- Juma'h, A. H. (2015). *Introducción a la información contable, estimación y aplicación para la toma de decisiones*. Alicante
- Moreyra M.B. (2019) *¿Qué es el derecho?*, Lima Perú, fondo editorial.
- Quirós, J. (2016). *El derecho y los derechos de la antigua Grecia*. Venezuela.
- Quizhpi, C. (2015). *construcción del Flujo de caja y su impacto en el riesgo financiero que tiene en la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo*. Ecuador.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México.
- Soto A. (2005) *prontuario de introducción al estudio del derecho y nociones al derecho civil*. México, editorial, estudio Limusa S.A. de C.V.
- Universidad de San Carlos de Guatemala (2018), *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*. Guatemala, Guatemala.

Van H., James C. y Wachowicz J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera* (Undécima Edición). México, Pearson Educación.

Zabala, A. V. (2020). *Introducción al Derecho*, Recuperado el 05 de mayo 2022 en <https://infolibros.org/pdfview/3386-introduccion-al-derecho-articulo-agustin-villalba-zabala/>

Documentos electrónicos y páginas web

Actioncoach Colombia (2019) tipos de asesoría, Recuperado el 05 de mayo 2022 en <https://actioncoachcolombia.com/blog/conoce-los-tipos-de-asesoria-mas-importantes-para-empresas/>.

Castro, J. (2022). ¿qué es el Derecho Civil? Recuperado el 01 de junio 2022 en <https://iuristec.com.gt/index.php?title=Articulo:0105>

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2016). *Normas Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*. Londres: IFRS Foundation. Recuperado el 01 de junio del 2022 en <https://www.nicniif.org/home/normas/niif-para-las-pymes.html>

Escuela de Ciencias Jurídicas (2019). *Asesoría Laboral; qué es y para qué sirve*: recuperado el 03 de junio 2022 en <https://escuelacienciasjuridicas.com/asesoria-laboral-que-es/>

Enciclopedia jurídica (2020). Abogacía. *Enciclopedia jurídica*. Recuperado el 25 de mayo de 2022 en <http://www.encyclopedia-juridica.com/inicio-encyclopedia-diccionario-juridico.html>

García, G. (2018). *Tipos de Asesoría*, recuperado el 04 de junio 2022 en <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-asesorias.html>.

Gestión de operaciones (2022) como utilizar una regresión lineal, recuperado el 05 de mayo 2022, en <https://www.gestiondeoperaciones.net/proyeccion-de-demanda/como-utilizar-una-regresion-lineal-para-realizar-un-pronostico-de-demanda/>.

Gómez, G. (2001). *El Estado de Flujos de Efectivo*. Recuperado el 27 de mayo 2022 en <https://www.gestiopolis.com/estado-flujos-efectivo/>

- González, D. (2011). *Planificación y Control de forma automatizada de los flujos de efectivo en empresas de impresión digital*. (tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3853.pdf
- Hernández Cabrera, J. L. (3 de 11 de 2005). *Técnicas de análisis financiero*. Recuperado el 26 de mayo de 2022 de: <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-Análisis-financiero-los-indicadores-financieros/>
- Ministerio de Fomento, España. (s.f.). *Asesoría Jurídica*. Recuperado el 22 de mayo de 2022 de: http://www.pasaiaport.eus/images/NIVEL1_ASESORIA_JURIDICA.pdf
- Méndez, R. (2011). *Elaboración, Análisis e interpretación del estado de flujos de efectivo en una empresa de dilución del peróxido de hidrógeno*. (Tesis de Grado, Universidad de San Carlos de Guatemala). http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3860.pdf.
- Quintana, C. (2020). Como hacer un pronóstico de ventas. Recuperado de: <https://www.oberlo.es/blog/pronóstico-de-ventas>
- Sánchez, J. (2018). Asesoría, recuperado el 27 de mayo 2022 en <https://economipedia.com/definiciones/asesoria.html>
- Santos Quiroa, E. L. (2003). el Estado de Flujo de Efectivo, Aspectos técnicos y su aplicación en Guatemala. Obtenido de (Tesis de grado, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala). <https://glifos.umg.edu.gt/digital/14418.pdf>
- Unirevista. (2020). ¿Qué es la planificación de un proyecto? Recuperado el 30 de mayo de 2022 en <https://www.unir.net/empresa/revista/planificacion-proyecto/>
- Vargas Soto, R. (2007). *Estado de Flujo de Efectivo*. Recuperado el 02 de junio del 2022 en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=666/66615071009>
- Vega, M.J. (2014) Diseño de un Modelo Estratégico de Administración de Flujo de Efectivo. (tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial). http://192.188.51.77/bitstream/123456789/8593/1/58855_1.pdf

Anexos

Anexo I

Estados de resultados proporcionados por la unidad de análisis años 2018, 2019, 2020 y 2021 (cifras expresadas en quetzales)

CUENTA	NOMBRE	2018	2019	2020	2021
4	INGRESOS	8,007,345.54	9,614,769.12	7,287,820.09	8,716,164.62
4.1.01	SERVICIOS PRESTADOS	7,415,635.00	7,581,866.02	6,352,136.28	8,111,001.67
4.1.02	SERVICIOS DE OFICINA	0.00	0.00	0	109,499.26
4.1.03	ARRENDAMIENTOS	0.00	769,815.06	346,243.83	20,234.90
4.1.06	SERVICIOS PRESTADOS GVT	847,099.65	1,263,088.04	660,192.14	505,861.08
4.1.10	REBAJA SOBRE SERVICIOS	-255,389.11	0.00	-70,752.16	-30,432.29
	GASTOS DIRECTOS POR SERVICIOS	3,260,238.13	4,383,054.64	3,898,114.83	4,378,994.33
6.1	GASTOS DE PERSONAL	2,296,843.60	2,624,257.84	2,021,030.88	2,368,650.17
6.2	GASTOS DE ADMINISTRACION	1,801,716.99	1,733,935.48	1,349,020.69	1,247,210.80
6.2.01	ENERGIA ELECTRICA	104,672.21	119,571.53	96,421.31	98,261.73
6.2.02	SERVICIO TELEFONICO	72,623.57	65,957.71	41,608.90	29,246.38
6.2.03	SERVICIO DE AGUA	11,277.61	15,353.35	18,876.50	45,581.94
6.2.05	BASURA	292.45		920.00	555.00
6.2.06	UTILES Y ENSERES	9,343.94	6,132.35	15,080.51	30,570.39
6.2.07	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	13,286.58	16,286.13	13,668.72	13,668.72
6.2.08	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	90,081.71	63,329.22	23,930.28	17,917.43
6.2.09	SERVICIO DE INTERNET	142,297.81	182,024.20	183,309.35	78,693.42
6.2.10	PAPELERIA Y UTILES	60,507.05	92,930.91	49,788.22	43,448.68
6.2.11	CORREO INTERNACIONAL	12,573.86	6,237.93	4,302.85	345.25
6.2.12	REPARACION E INSTALACIONES	15,506.70	12,276.76	12,780.66	26,255.98
6.2.13	ANUNCIOS	16,760.60	9,481.77	209.82	0.00
6.2.15	TASAS E IMPUESTOS	17,641.36	25,286.44	22,256.80	8,606.55
6.2.16	MULTAS	562.98	0.00	0.00	0.00
6.2.17	ALQUILERES DE OFICINA	166,781.48	193,631.63	126,450.81	135,444.42
6.2.18	ARRENDAMIENTO DE EQUIPO	101,851.67	115,205.90	112,620.40	81,588.29
6.2.19.01	EDIFICIOS	148,872.43	148,872.48	148,872.48	148,872.48
6.2.19.02	MOBILIARIO Y EQUIPO	47,283.29	39,125.30	26,337.42	22,243.81
6.2.19.03	EQUIPO DE COMPUTACION	35,876.21	32,326.38	44,473.37	45,331.96
6.2.19.05	INMUEBLES	22,412.73	22,412.76	22,412.76	20,539.82
6.2.19.06	HERRAMIENTAS	9,458.46	9,296.70	4,262.14	939.17
6.2.20	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	7,923.07	8,399.88	4,615.85	1,246.51
6.2.21	PARQUEOS	69,651.68	68,710.07	43,074.91	47,297.54
6.2.23	MANTENIMIENTO DE EQUIPO	26,906.60	16,515.39	2,692.87	0.00
6.2.24	MERCADEO Y PUBLICIDAD	4,464.29	849.94	6,258.33	8,090.21
6.2.26	ATENCION CLIENTES	1,044.44	2,546.03	2,889.68	1,817.18
6.2.27	SEGURO DE OFICINA	22,376.65		11,188.30	17,958.32
6.2.28	FOTOCOPIAS	22,890.64	45,084.57	23,819.26	17,319.71
6.2.30	MANTENIMIENTO DE PECERA	34,343.78	14,013.43	7,544.64	7,573.84
6.2.32	IMPUESTO DE COMBUSTIBLE	2,430.54	2,438.47	1,809.07	232.12
6.2.34	SERVICIOS Y ARTICULOS DE LIMPIEZA	48,221.97	41,642.06	8,697.30	3,000.00
6.2.35	ARRENDAMIENTO DE SISTEMAS	70,841.66	75,344.07	161,253.40	75,279.44
6.2.36	CORRESPONDENCIA	0.00	474.44	99.10	60.71
6.2.38	SOFTWARE	1,571.44	0.00	2,028.35	4,298.63
6.2.39	JARDINIZACIÓN	12,790.73	11,824.09	3,949.99	138.79
6.2.40	PASAJES (TERRESTRES Y AEREOS)	102.68	0.00	0.00	0.00
6.2.43	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	30,901.99	6,000.02	3,557.41	0.00
6.2.46	ATENCIONES VARIAS	0.00	295.91	0.00	0.00
6.2.48	SOPORTE TECNICO INFORMATICA	148,990.21	160,714.32	13,392.86	91,071.48
6.2.49	UTILES Y ACCESORIOS DE COCINA	0.00	0.00	1,421.43	0.00
6.2.52	GASTOS DE FESTIVIDADES	18,944.81	18,488.31	7,325.37	9,385.24
6.2.55	REPARACION Y MANT VEHICULOS	1,160.71	0.00	0.00	0.00
6.2.57	TINTAS Y TONERS	-	-	633.92	3,785.71
6.2.59	FLETES	0.00	189.47	0.00	0.00
6.2.60	SERVICIO DE CABLE	1,687.90	3,033.98	1,517.90	1,821.48
6.2.61	SEGURO DE PARQUEOS	85.16	0.00	14.29	0.00
6.2.62	GASTOS VARIOS	58.01	0.00	0.00	0.00
6.2.66	DONACIONES	0.00	3,000.00	0.00	0.00
6.2.67	MOBILIARIO Y EQUIPO GASTO	3,574.99	3,294.71	2,945.53	8,776.71
6.2.69	MANTENIMIENTO EDIFICIOS	140,556.15	25,703.53	4,042.65	370.54
6.2.71	TIMBRE DE PRENSA	15.36	0.00	0.00	0.00
6.2.73	CUENTAS INCOBRABLES	30,216.83	0.00	4,498.31	0.00
6.2.74	ISR RENTAS DE CAPITAL	0.00	49,633.34	27,486.40	0.00
6.2.75	SANITIZACION Y SANEAMIENTO (COVID	0.00	0.00	4,882.72	6,134.20
6.2.76	ALOJAMIENTO PAGINA WEB	0.00	0.00	9,743.55	9,726.87
6.2.77	ALMACENAMIENTO Y SOPORTE EN LA	0.00	0.00	19,054.00	32,664.00
6.2.79	EQUIPO COMPUTO GASTO	0.00	0.00	0.00	14,353.58
6.2.80	MENSAJERIA EXTERNA	0.00	0.00	0.00	22,481.17
6.2.81	SERVICIO DE EMISION DOC ELECTRON	0.00	0.00	0.00	1,624.57
6.2.83	GASTOS ESTIMACION CUENTAS INCOB	0.00	0.00	0.00	12,590.83
7	OTROS INGRESOS FINANCIEROS	9,664.91	43,093.38	8,757.57	6,496.78
7.1	INTERESES	2,488.83	1,796.06	528.53	909.44
7.2	OTROS INGRESOS	7,176.08	41,297.32	8,229.04	5,587.34
8	OTROS GASTOS FINANCIEROS	152,425.48	200,240.10	222,797.62	158,019.40
8.1	INTERESES	91,686.88	126,121.28	4,568.19	22,034.39
8.2	GASTOS NO DEDUCIBLES	60,738.60	74,118.82	218,229.43	135,985.01
	RESULTADO DEL PERIODO	505,786.25	716,374.44	-194,386.36	569,786.70

Anexo II

Balance general proporcionados por la unidad de análisis años 2018, 2019, 2020 y 2021
(cifras expresadas en quetzales)

CUENTA	NOMBRE	2018	2019	2020	2021
1	A C T I V O	8,127,630.76	2,169,861.95	1,966,066.28	1,740,406.89
1.3	ACTIVOS CORRIENTES	5,782,530.19	4,170,131.18	4,671,764.69	2,850,461.15
1.3.04.02	BANCOS	322,660.47	374,394.66	1,203,884.09	782,066.77
1.3.02.01	CLIENTES	77,653.69	354,720.93	150,053.90	201,435.20
	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	699,627.55	1,762,820.80	2,113,459.49	1,160,179.66
1.3.02.03	ANTICIPO A EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS	49,134.47	8,057.91	547.87	3,299.79
1.3.02.04	ANTICIPO A CUENTAS DE SOCIOS	80,303.25	78,610.38	979.65	965.25
1.3.02.05	OTRAS CUENTAS POR COBRAR A	547,249.03	1,558,916.63	1,736,888.77	509,792.53
1.3.03	ANTICIPOS POR LIQUIDAR PROCURADORES	22,940.80	50,168.85	46,053.14	215,610.46
1.3.04.01	CAJA GENERAL DE RECIBOS	-	67,067.03	328,990.06	430,511.63
1.3.02.06	IMPUESTOS POR ACREDITAR	342,150.81	289,768.65	299,290.12	345,755.77
1.3.02.11	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-	-	(4,498.31)	(17,089.14)
1.3.02.05.17	CUENTAS POR COBRAR NO COMERCIALES -	3,640,810.12	3,231,747.80	1,783,744.03	-
1.1	ACTIVOS NO CORRIENTES	2,345,100.57	2,120,527.67	1,889,946.29	1,740,406.89
1.1.01	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5,040,033.87	5,067,494.59	5,082,468.70	5,170,856.54
1.1.01.01	EDIFICIOS	2,977,448.54	2,977,448.54	2,977,448.54	2,977,448.54
1.1.01.02	MOBILIARIO Y EQUIPO	640,133.64	645,307.75	645,307.75	646,687.21
1.1.01.03	EQUIPO DE COMPUTACION	921,854.13	940,859.49	955,833.60	1,042,841.98
1.1.01.05	INMUEBLES	448,254.52	448,254.52	448,254.52	448,254.52
1.1.01.06	HERRAMIENTAS	52,343.04	55,624.29	55,624.29	55,624.29
1.1.02	DEPRECIACION ACUMULADA	(2,694,933.30)	(2,946,966.92)	(3,192,522.41)	(3,430,449.65)
1.1.02.01	EDIFICIOS	(986,980.85)	(1,135,853.33)	(1,284,725.81)	(1,433,598.29)
1.1.02.02	MOBILIARIO Y EQUIPO	(541,286.70)	(580,412.00)	(605,946.74)	(628,190.55)
1.1.02.03	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y PROGRAMAS	(867,150.75)	(899,477.13)	(943,950.50)	(989,282.46)
1.1.02.06	INMUEBLES	(259,619.19)	(282,031.95)	(304,444.71)	(324,984.53)
1.1.02.07	HERRAMIENTAS	(39,895.81)	(49,192.51)	(53,454.65)	(54,393.82)
1.2.01	ACTIVOS INTANGIBLES	-	49,334.28	76,119.99	-
1.2.01.01	SOFTWARE	-	49,334.28	76,119.99	-
	TOTAL: P A S I V O + C A P I T A L	7,428,003.21	8,183,314.79	7,511,999.60	4,212,755.15
2	P A S I V O	7,287,238.96	7,467,247.33	7,073,042.40	3,236,241.17
2.1	PASIVO NO CORRIENTE	1,663,444.25	1,424,285.40	730,152.22	-
2.1.01	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	1,663,444.25	1,424,285.40	730,152.22	-
2.2	PASIVO CORRIENTE	5,623,794.71	6,042,961.93	6,342,890.18	3,236,241.17
2.2.01	CUENTAS POR PAGAR	5,623,794.71	6,042,961.93	6,342,890.18	3,236,241.17
2.2.01.01	PROVEEDORES NACIONALES	342,526.88	730,227.08	532,289.85	463,742.36
2.2.01.03	IMPUESTOS POR PAGAR	54,770.68	99,735.61	100,919.18	41,558.86
2.2.01.05.01	CUOTA PATRONAL POR PAGAR	14,213.95	13,322.80	9,945.49	7,990.95
2.2.01.05.02	CUOTA LABORAL POR PAGAR	5,418.60	5,078.88	3,791.39	3,046.29
2.2.01.07	RESERVAS LABORALES	801,521.74	761,591.64	520,859.91	609,206.66
2.2.01.11	CUENTAS POR PAGAR SOCIOS	2,733,252.73	2,322,361.30	3,949,015.62	388,409.57
2.2.01.14	CXP GASTOS POR CUENTA AJENA	1,632,114.18	2,066,128.67	1,179,957.37	1,669,505.33
2.2.01.23	CUENTAS POR PAGAR GARANTIA	39,975.95	44,515.95	46,111.37	52,781.15
3	C A P I T A L	140,764.25	716,067.46	438,957.20	976,513.98
3.1	CAPITAL	110,103.68	664,246.21	351,317.23	888,874.01
3.1.01	CAPITAL SOCIAL	110,103.68	664,246.21	351,317.23	888,874.01
3.1.01.01	CAPITAL AUTORIZADO	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
3.1.01.02	UTILIDADES ACUMULADAS	1,226,321.22	1,569,875.56	2,167,707.38	1,941,091.10
3.1.01.03	UTILIDAD DEL EJERCICIO	505,786.25	716,374.44	(194,386.36)	569,786.70
3.1.01.04	DEFICIT ACUMULADO	(2,622,003.79)	(2,622,003.79)	(2,622,003.79)	(2,622,003.79)
3.2	RESERVA	30,660.57	51,821.25	87,639.97	87,639.97
3.2.01	RESERVA LEGAL	30,660.57	51,821.25	87,639.97	87,639.97

Anexo III

Libro auxiliar de la cuenta por cobrar proporcionados por la unidad de análisis años 2018, 2019, 2020 y 2021 (cifras expresadas en quetzales)

FECHA FAC/REC	TIPO/DO C	SERIE	NÚMERO	PROVEEDOR	CARGO		ABONO		ANTIGÜEDAD DE SALDOS					VENCIMIENTO	DIAS CREDITO	
					M.LOCAL		M.LOCAL		CORRIENTE	30-60	60-90	90-120	121+			TOTAL
30/06/2021	FACT	C979611C	1352355464	ABRIL ABOGADOS S.L.P.		185.70							185.70	185.70	31/12/2021	183.00
05/07/2021	FACT	670BE53A	2093630922	ACUMASS PATENT RENEWALS		863.57							863.57	863.57	31/12/2021	178.00
30/07/2021	FACT	6D4A06D3	2871673171	ACUMASS PATENT RENEWALS		960.15							960.15	960.15	31/12/2021	153.00
22/07/2021	FACT	6581A08A	3115140191	ANDES IP		2,208.18							2,208.18	2,208.18	31/12/2021	161.00
31/07/2021	FACT	953A416F	2616676130	APM TERMINALS		15,486.24							15,486.24	15,486.24	31/12/2021	152.00
31/08/2021	FACT	0B305696	1665484709	APM TERMINALS		11,188.55							11,188.55	11,188.55	31/12/2021	121.00
31/08/2021	FACT	51E43D18	1199524345	Baker & McKenzie LLP		2,724.67							2,724.67	2,724.67	31/12/2021	121.00
30/10/2021	FACT	D5B3D91C	2205240878	BENEDETTI & BENEDETTI		10,164.48					10,164.48		10,164.48	10,164.48	31/12/2021	61.00
31/07/2021	FACT	4134410B	2942127670	CAR FRESHNER CORPORATION		4,854.94							4,854.94	4,854.94	31/12/2021	152.00
30/07/2021	FACT	BC71F4A7	1190348155	CEDEÑO Y MENDEZ		4,599.41							4,599.41	4,599.41	31/12/2021	153.00
30/10/2021	FACT	9CF6BC03	1547976951	CENTRAL - LAW , SOCIEDAD ANONIMA		4,076.16					4,076.16		4,076.16	4,076.16	31/12/2021	61.00
22/07/2021	FACT	2D0CE2F9	4224404999	CHIEVER B.V.		3,704.47							3,704.47	3,704.47	31/12/2021	161.00
22/07/2021	FACT	EFE35127	1423067949	CHIEVER B.V.		19,859.11							19,859.11	19,859.11	31/12/2021	161.00
30/07/2021	FACT	B657FDA6	3582739270	CHIEVER B.V.		1,418.77							1,418.77	1,418.77	31/12/2021	153.00
30/09/2021	FACT	873B2C42	831343274	CHIEVER B.V.		899.42					899.42		899.42	899.42	31/12/2021	91.00
05/07/2021	FACT	3DC3D346	2395685654	CORRAL ROSALES		1,258.57							1,258.57	1,258.57	31/12/2021	178.00
05/07/2021	FACT	917219D3	3107537704	DE CLERQ&PARTNERS		6,068.22							6,068.22	6,068.22	31/12/2021	178.00
05/07/2021	FACT	1AEFC043	2292204283	ENDURANCE TECHNOLOGIES LTD		360.14							360.14	360.14	31/12/2021	178.00
30/07/2021	FACT	2EFD0E01	1619871001	ESCOBAR & ESCOBAR MARCAS Y PATENTE		5,606.02							5,606.02	5,606.02	31/12/2021	153.00
30/07/2021	FACT	5603ABCC	4218111706	FMO LAW FIRM		1,064.68							1,064.68	1,064.68	31/12/2021	153.00
07/12/2021	FACT	936D313C	3499640249	INDUSTRIA DE CAFE, S.A		2,240.00							2,240.00	2,240.00	31/12/2021	23.00
29/11/2017	FA	A	15193	JUAN CARLOS PINILLOS GARCIA		1,391.05							1,391.05	1,391.05	31/12/2021	1492.00
30/07/2021	FACT	F7D100E0	2504411524	LABORATORIOS GRIN, S.A. DE C.V.		9,524.04							9,524.04	9,524.04	31/12/2021	153.00
31/07/2021	FACT	E1DFD1CE	2151695362	LADAS & PARRY LLP		1,122.75							1,122.75	1,122.75	31/12/2021	152.00
20/12/2021	FACT	042BE721	2138390666	MERCANTIL FARMACEUTICA S.A.		100.00							100.00	100.00	31/12/2021	10.00
13/12/2021	FACT	1FE823AB	4085927420	MICROSOFT DE GUATEMALA, LIMITADA		12,480.00							12,480.00	12,480.00	31/12/2021	17.00
30/06/2021	FACT	1C9E668A	3182643735	MSANTOS INTELLECTUAL PROPERTY		2,205.21							2,205.21	2,205.21	31/12/2021	183.00
30/06/2021	FACT	46D527F1	2518502991	MSANTOS INTELLECTUAL PROPERTY		2,263.24							2,263.24	2,263.24	31/12/2021	183.00
22/07/2021	FACT	738ACF5E	1006650959	MSANTOS INTELLECTUAL PROPERTY		5,404.22							5,404.22	5,404.22	31/12/2021	161.00
31/08/2021	FACT	E078EBBB	2289715819	MSANTOS INTELLECTUAL PROPERTY		2,473.46							2,473.46	2,473.46	31/12/2021	121.00
30/07/2021	FACT	3EB244B5	1589265331	NJQ & ASSOCIATES		3,743.80							3,743.80	3,743.80	31/12/2021	153.00
20/12/2021	FACT	4834FE72	1224426951	NOVEX, SOCIEDAD ANONIMA		1,813.03							1,813.03	1,813.03	31/12/2021	10.00
09/12/2021	FACT	8DA74F64	1719420211	NOVOCOLOR, S.A.		270.00							270.00	270.00	31/12/2021	21.00
20/12/2021	FACT	01B1F126	3368568913	NOVOCOLOR, S.A.		4,586.40							4,586.40	4,586.40	31/12/2021	10.00
30/07/2021	FACT	1E3457CF	3497544203	RUSCONI, MEDINA & ASOCIADOS CENTRAL I		6,620.37							6,620.37	6,620.37	31/12/2021	153.00
30/07/2021	FACT	93C6CF75	1979532186	SCHMDT, VON DER OSTEN & HUBER		5,118.20							5,118.20	5,118.20	31/12/2021	153.00
31/08/2021	FACT	58B79F33	674188196	SCHMDT, VON DER OSTEN & HUBER		4,946.92							4,946.92	4,946.92	31/12/2021	121.00
05/07/2021	FACT	93E922B8	4042867433	SOFER & HAROUN, LLP		2,555.86							2,555.86	2,555.86	31/12/2021	178.00
05/07/2021	FACT	F34D5194	1839547304	SOFER & HAROUN, LLP		2,091.16							2,091.16	2,091.16	31/12/2021	178.00
30/07/2021	FACT	0670F1AD	1567375970	TUERINO-NEUMANN LAWGISTIC		309.72							309.72	309.72	31/12/2021	153.00
05/07/2021	FACT	7F55AA20	1391281473	T-MARK CONSELLS		2,129.88							2,129.88	2,129.88	31/12/2021	178.00
31/07/2021	FACT	951333D5	332352879	TORGLER & HOFINGER		2,810.75							2,810.75	2,810.75	31/12/2021	152.00
22/07/2021	FACT	C798F20D	3119007383	UL DE MEXICO S.A. DE C.V.		15,379.76							15,379.76	15,379.76	31/12/2021	161.00
31/08/2021	FACT	D93891D5	674713405	UL DE MEXICO S.A. DE C.V.		4,521.80							4,521.80	4,521.80	31/12/2021	121.00
30/07/2021	FACT	424CEE17	3162917787	VALIPAT S.A.		6,535.19							6,535.19	6,535.19	31/12/2021	153.00
30/09/2021	FACT	D8374DD4	1379156107	VALIPAT S.A.		7,459.40							7,459.40	7,459.40	31/12/2021	91.00
29/02/2020	FA	A	17271	WALTER CORBETT DUKES III		500.00							500.00	500.00	31/12/2021	670.00
31/08/2021	FACT	74218CF8	3813820093	WIZARD BRASIL - LIVROS E CONSULTORIA L		2,264.76							2,264.76	2,264.76	31/12/2021	121.00
30/09/2021	FACT	4A627B1D	139673943	WIZARD BRASIL - LIVROS E CONSULTORIA L		440.82							440.82	440.82	31/12/2021	91.00
30/07/2021	FACT	515F39CF	2509194841	WOLF MENDEZ ABOGADOS ASOCIADOS		4,529.73							4,529.73	4,529.73	31/12/2021	153.00
TOTALES					215,382.97	-	21,489.43	-	14,240.64	8,799.64	170,853.26	215,382.97				
							10%	0%	7%	4%	79%	100%				

Anexo IV

Libro auxiliar de la cuenta por pagar proporcionados por la unidad de análisis años 2018, 2019, 2020 y 2021 (cifras expresadas en quetzales)

FECHA	TIPO/DOC	SERIE	NÚMERO	PROVEEDOR	ABONO		ANTIGÜEDAD DE SALDOS				TOTAL	FECHA	
					M.LOCAL	CORRIENTE	30-60	60-90	91-120	121+		VENCIMIENTO	DÍAS VENCIMIENTO
31/12/2021	NABONO	AVC	424175	ASSA COMPAÑIA DE SEGUROS,	1,614.57	1,614.57					1,614.57	31/12/2021	1
02/12/2021	FA	A	3968	ATENCION COMPUTARIZADA, S.A.	309.20	309.20					309.20	31/12/2021	30
20/12/2021	FA	FFFDD	2498447126	CENTRO DE LIMPIEZA, S.A.	425.00	425.00					425.00	31/12/2021	12
04/03/2020	FA	D317B	229396427	CODE SOLUTIONS NETWORK, S.A.	10,000.00					10,000.00	10,000.00	31/12/2021	668
02/11/2021	FA	62CD6	542788784	CODE SOLUTIONS NETWORK, S.A.	3,048.64			3,048.64			3,048.64	31/12/2021	60
01/12/2021	FA	80E10	3098756328	CODE SOLUTIONS NETWORK, S.A.	3,048.64		3,048.64				3,048.64	31/12/2021	31
29/11/2021	FA	F00DA	57492589	COMERCIAL COSTA AZUL, S.A.	1,625.90		1,625.90				1,625.90	31/12/2021	33
23/10/2021	FA	9D7AD	597901406	COMERCIAL COSTA AZUL, S.A.	1,373.84	1,373.84					1,373.84	31/12/2021	9
31/12/2021	NABONO		31122021	CREDOMATIC DE GUATEMALA, S.A.	33,826.56	33,826.56					33,826.56	31/12/2021	1
15/10/2021	FA	44A67	2360758195	DHL, SOCIEDAD ANONIMA	0.03			0.03			0.03	31/12/2021	78
01/11/2021	FA	CB41F	1764507814	DHL, SOCIEDAD ANONIMA	0.02		0.02				0.02	31/12/2021	61
01/12/2021	FA	3F610	1680689430	DHL, SOCIEDAD ANONIMA	1,725.58	1,725.58					1,725.58	31/12/2021	31
01/12/2021	FA	5FA08	3324856182	DHL, SOCIEDAD ANONIMA	1,685.15	1,685.15					1,685.15	31/12/2021	31
01/12/2021	FA	8A5FE	3621996785	DHL, SOCIEDAD ANONIMA	303.44	303.44					303.44	31/12/2021	31
15/12/2021	FA	451124	3075885145	DHL, SOCIEDAD ANONIMA	2,201.56	2,201.56					2,201.56	31/12/2021	17
15/12/2021	FA	8D9A3	89803528	DHL, SOCIEDAD ANONIMA	1,683.57	1,683.57					1,683.57	31/12/2021	17
30/12/2021	FA	67B56	2978762747	EFFECTIVO, COBRANZAS MOROSAS	80,000.00	80,000.00					80,000.00	31/12/2021	2
21/12/2021	FPC	6703E	2813214962	ERICK DAVID, ALVARADO	500.00	500.00					500.00	31/12/2021	11
30/11/2021	NABONO		30112021	FONDO UNIDO DE GUATEMALA	360.00		360.00				360.00	31/12/2021	32
29/12/2021	NABONO		29122021	FONDO UNIDO DE GUATEMALA	360.00	360.00					360.00	31/12/2021	3
28/09/2021	NABONO		28092021	GLOBAL LEGAL INTERNATIONAL	1,739.64				1,739.64		1,739.64	31/12/2021	95
01/11/2021	NABONO		1112021	GLOBAL TAX, SOCIEDAD ANONIMA	1,000.00		1,000.00				1,000.00	31/12/2021	61
01/12/2021	NABONO		1122021	GLOBAL TAX, SOCIEDAD ANONIMA	1,000.00	1,000.00					1,000.00	31/12/2021	31
27/10/2021	FA	A	204	GRUPO AGROINDUSTRIAL EL	429.00			429.00			429.00	31/12/2021	66
29/11/2021	FA	A	205	GRUPO AGROINDUSTRIAL EL	429.00		429.00				429.00	31/12/2021	33
01/09/2021	FA	A	852	GRUPO GROVE, S.A.	2,521.34					2,521.34	2,521.34	31/12/2021	122
19/10/2021	N/A	A	13	GRUPO GROVE, S.A.	750.00			750.00			750.00	31/12/2021	74
29/11/2019	FA	FACE6	190000000100	GUSTAVO ADOLFO JOSE NOYOLA	13,219.08					13,219.08	13,219.08	31/12/2021	764
01/12/2021	FA	5E9EB	2456700334	HOSANNA CASA DE VELACION	1,134.00	1,134.00					1,134.00	31/12/2021	31
31/12/2021	FA	627EF	115622324	JUAN MANUEL DIAZ DURAN	23,598.45	23,598.45					23,598.45	31/12/2021	1
26/12/2021	FPC	2E1E2	1613123451	LUIS ANTONIO RECINOS SANCHEZ	500.00	500.00					500.00	31/12/2021	6
20/12/2021	FA	B	5377	LUIS PEDRO MOSQUERA	750.00	750.00					750.00	31/12/2021	12
28/02/2021	NABONO		28022021	MARA ELIZABETH ARRIOLA LARIOS	669.64					669.64	669.64	31/12/2021	307
01/12/2021	FA	A325A	1222003211	MULTISERVICIOS DE MERCADEO,	1,296.15	1,296.15					1,296.15	31/12/2021	31
01/12/2021	FA	CDA82	2576763085	MULTISERVICIOS DE MERCADEO,	3,786.20	3,786.20					3,786.20	31/12/2021	31
13/12/2021	FA	8EF98	2155891087	PLATINO, S.A.	450.00	450.00					450.00	31/12/2021	19
02/12/2021	FA	D34A4	3487974658	PROYECTOS EMPRESARIALES, S.A.	2,280.13	2,280.13					2,280.13	31/12/2021	30
05/11/2021	FA	F83B6	2634698233	RICOH DE GUATEMALA, S.A.	3,145.14		3,145.14				3,145.14	31/12/2021	57
09/11/2021	FA	191FF	2173518175	RICOH DE GUATEMALA, S.A.	1,000.50		1,000.50				1,000.50	31/12/2021	53
03/12/2021	FA	95E94	1665353411	RICOH DE GUATEMALA, S.A.	3,149.19	3,149.19					3,149.19	31/12/2021	29
30/12/2021	FA	A1C37	1996246248	RICOH DE GUATEMALA, S.A.	0.15	0.15					0.15	31/12/2021	2
01/12/2021	FA	200A4	639649530	SICESA, S.A.	170.00	170.00					170.00	31/12/2021	31
01/07/2021	N/A		12093	SOFTWARE INTERNATIONAL	774.00					774.00	774.00	31/12/2021	184
01/08/2021	NABONO		1082021	SOFTWARE INTERNATIONAL	774.00					774.00	774.00	31/12/2021	153
01/09/2021	NABONO		1092021	SOFTWARE INTERNATIONAL	774.00					774.00	774.00	31/12/2021	122
01/10/2021	NABONO		1102021	SOFTWARE INTERNATIONAL	774.00				774.00		774.00	31/12/2021	92
01/11/2021	NABONO		1112021	SOFTWARE INTERNATIONAL	774.00		774.00				774.00	31/12/2021	61
01/12/2021	NABONO		1122021	SOFTWARE INTERNATIONAL	774.00	774.00					774.00	31/12/2021	31
27/12/2021	FA	416DC	2201110981	SUMINISTROS DE PAPEL, S.A.	2,289.00	2,289.00					2,289.00	31/12/2021	5
22/12/2021	FA	064007	544624087	TELEFONICA MOVILES GUATEMALA,	199.00	199.00					199.00	31/12/2021	10
16/12/2021	NC		3924	UNIVERSO AGRICOLA, S.A.	255,979.87	255,979.87					255,979.87	31/12/2021	16
29/12/2021	FA	CEB19	1363298656	WALFRE ENMANUEL AMBROCIO	201.89	201.89					201.89	31/12/2021	3
TOTALES					470,423.07	423,566.50	11,383.20	4,227.67	2,513.64	28,732.06	470,423.07		
					90%	2%	1%	1%	6%	100%			

Anexo V

Guía de cuestionario estructurado



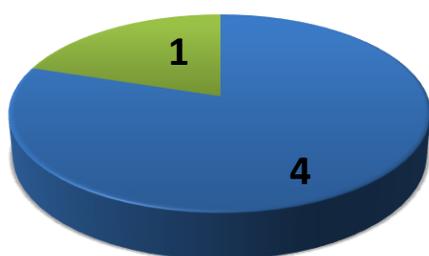
CUESTIONARIO
PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO

1. ¿Considera importante elaborar un estado de flujo de efectivo para su empresa?
 SI NO
2. ¿Actualmente se lleva un proceso de elaboración de flujos de efectivo en su empresa?
 SI NO
3. ¿En la actualidad existe un proceso de recuperación de cuentas por cobrar?
 SI NO
4. Si su respuesta es positiva, mencione el proceso que se utiliza
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
5. ¿Considera que el tiempo de recuperación de la cuenta por cobrar es adecuado a las necesidades de la empresa?
 SI NO
6. ¿Existe un proceso para pago a proveedores?
 SI NO
7. ¿Mencione algún proceso que utilice para establecer el pago a proveedores?
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
8. ¿Considera correcto y oportuno el tiempo que se utiliza para pagarle a los proveedores?
 SI NO
9. ¿Considera necesario realizar mejoras en los procesos de cobros y pago a proveedores?
 SI NO
10. ¿Considera oportuno planificar los flujos de efectivo para reducir la falta de liquidez en la empresa?
 SI NO

Anexo VI

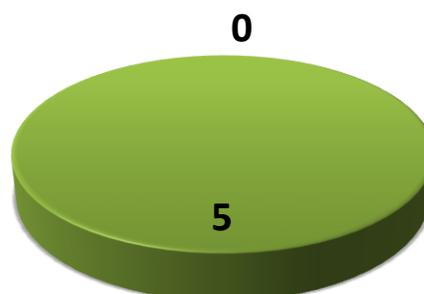
Resultados obtenidos del cuestionario respondido -I-

¿Considera importante elaborar un estado de flujo de efectivo para su empresa?



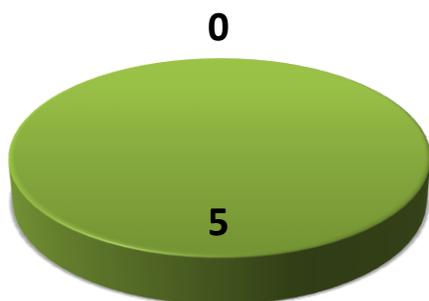
■ SI ■ NO

¿Actualmente se lleva un proceso de elaboración de flujos de efectivo en su empresa?



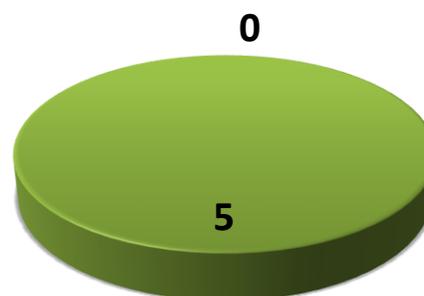
■ SI ■ NO

¿En la actualidad existe un proceso de recuperación de cuentas por cobrar?



■ SI ■ NO

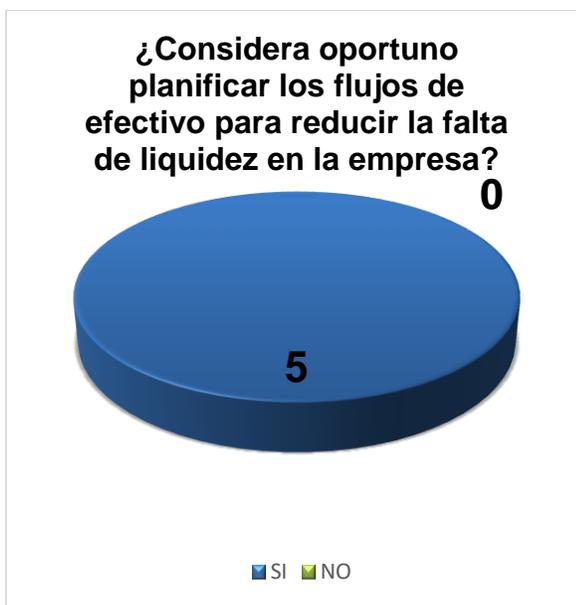
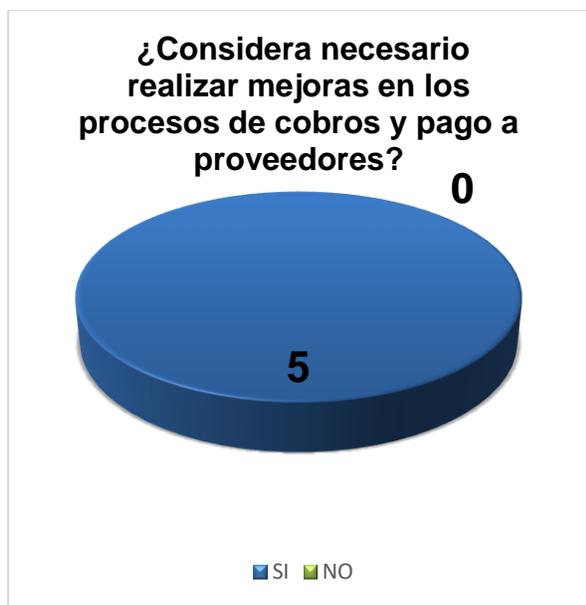
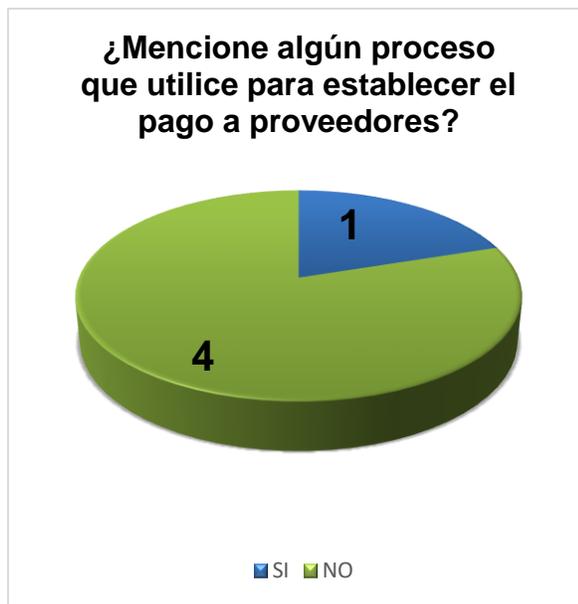
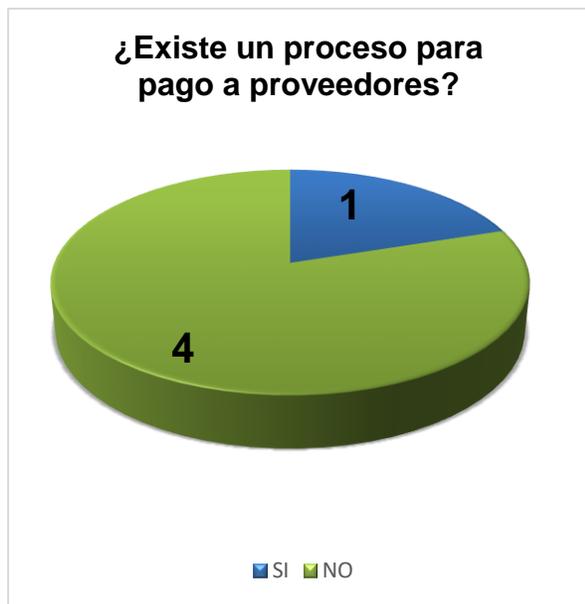
¿Considera que el tiempo de recuperación de la cuenta por cobrar es adecuado a las necesidades de la empresa?



■ SI ■ NO

Anexo VII

Resultados obtenidos del cuestionario respondido -II-



Anexo VIII

Proyección de ventas método de regresión lineal

años	Años	Ventas	X -años-	XY -pro- venta	X^2 -pro- años
1	2007	XXX	-3	XXXXX	9
2	2008	XXX	-2	XXXXX	4
3	2009	XXX	-1	XXXXX	1
4	2010	XXX	0	XXXXX	0
5	2011	XXX	1	XXXXX	1
6	2012	XXX	2	XXXXX	4
7	2013	XXX	3	XXXXX	9
	2014	Y			
	7	-		-	28
		Proyección	4		

donde

a = Total, ventas / No. Años elegidos

b= años proyección ^ 2

x= Año a proyectar

Y=	a + b x	= Y.
----	---------	------

Anexo IX

Incremento de ventas para el año 3 de acuerdo a la tasa de crecimiento

Años	Ventas Anuales	Tasa de Crecimiento	Pronóstico de venta -Año 3-
1	Ventas año 1		
2	Ventas año 2	Ventas año 2 / Ventas año1	
3	?		Total, Ventas año 3

Índice de tablas

Tabla 1	Rotación de pago a Proveedores y días de pago.....	20
Tabla 2	Modelo del estado de flujo de efectivo	23
Tabla 3	Resumen de Indicadores financieros	27
Tabla 4	Análisis vertical estado de resultados años 2019, 2020 y 2021	48
Tabla 5	Análisis horizontal estado de resultados años 2019, 2020 y 2021	50
Tabla 6	Análisis Vertical del balance general años 2019,2020 y 2021	54
Tabla 7	Análisis horizontal del balance general años 2019,2020 y 2021	56
Tabla 8	Análisis del flujo de efectivo años 2019, 2020 y 2021 (método indirecto)	58
Tabla 9	Ratio de liquidez.....	59
Tabla 10	Ratio de tesorería.....	60
Tabla 11	Ratio de endeudamiento	61
Tabla 12	Ratio de solvencia patrimonial	62
Tabla 13	Ratio de rentabilidad sobre activos -ROA-	62
Tabla 14	Ratio de rentabilidad sobre el patrimonio -ROE-.....	63
Tabla 15	Reporte de antigüedad de saldos según días de la cuenta por cobrar	64
Tabla 16	Reporte de antigüedad de saldos según días de la cuenta por cobrar	65
Tabla 17	Periodo de recuperación de la cuenta por cobrar	66
Tabla 18	Periodo de diferimiento de la cuenta por pagar.....	67
Tabla 19	Cálculo del ciclo operativo.....	68
Tabla 20	Ciclo del periodo de conversión del efectivo	69
Tabla 21	Modelo de KPI cuentas por cobrar.....	71
Tabla 22	Modelo de KPI cuenta por pagar.....	73
Tabla 23	Proyección de ingresos 2022 método simple.....	75
Tabla 24	Porcentaje de variación de ingresos mensuales año 2021	76
Tabla 25	Presupuesto de cobros a clientes 2022	77
Tabla 26	Proyección de costos 2022	78
Tabla 27	Presupuesto costo laboral 2022	79
Tabla 28	Presupuesto costo laboral año 2022.....	81
Tabla 29	Presupuesto de impuestos año 2022	82
Tabla 30	Flujo de efectivo proyectado año 2022	86

Tabla 31 Estado de Resultados Proyectado año 2022	88
Tabla 32 Balance general proyectado año 2022.....	90
Tabla 33 Estado de flujo de efectivo proyectado año 2022.....	93
Tabla 34 Tabla de indicadores financieros.....	95

Índice de figuras

Figura 1	Proceso de planeación financiera operativa a corto plazo.....	8
Figura 2	Diagrama de la planificación de flujo de efectivo	10
Figura 3	Proyección de las ventas en unidades al año 2,011	15
Figura 4	Modelo del método aritmético simple de ventas	18
Figura 5	Formula de índice financiero rotación de cuenta por cobrar	19
Figura 6	Ejemplo de KPI cuentas por cobrar	24
Figura 7	Comportamiento del estado del flujo de efectivo 2019,2020,2021 y 2022.....	94
Figura 8	Indicadores de liquidez	97
Figura 9	Indicadores de endeudamiento	98
Figura 10	Índice de rentabilidad sobre acciones -ROA-	99
Figura 11	Rendimiento sobre el capital -ROE-	100