

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



**ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Y PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE FONDOS EN UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA CRIANZA Y VENTA DE GANADO, UBICADA EN EL  
MUNICIPIO DE SAYAXCHÉ, DEL DEPARTAMENTO DE PETÉN**

**LICENCIADO JULIO CÉSAR PÉREZ PÉREZ**

**GUATEMALA, JULIO DE 2021**

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



**ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Y PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE FONDOS EN UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA CRIANZA Y VENTA DE GANADO, UBICADA EN EL  
MUNICIPIO DE SAYAXCHÉ, DEL DEPARTAMENTO DE PETÉN**

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

**AUTOR: LIC. JULIO CÉSAR PÉREZ PÉREZ**

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

**GUATEMALA, JULIO DE 2021**

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

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

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Evaluador I: MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy  
Evaluador II: MSc. Armando Melgar Retozala



ACTA/EP No. 03707

ACTA No. MAF-JN-A-009-2021


De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, 23 de Abril de 2,021, a las 20:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Julio César Pérez Pérez, carné No. 200817827, 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 "ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Y PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE FONDOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA CRIANZA Y VENTA DE GANADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAYAXCHÉ, DEL DEPARTAMENTO DE PETÉN," dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue Aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles contados del 26 de Abril al 3 de Mayo 2021.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 23 días del mes de Abril del año dos mil veintiuno.

  
Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Coordinador



  
MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy  
Evaluador

  
MSc. Armando Melgar Retolaza  
Evaluador

  
Lic. Julio César Pérez Pérez  
Postulante



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

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora CERTIFICA que el estudiante Julio César Pérez Pérez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 4 de Mayo de 2021.

(f)

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



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0691-2021  
Guatemala, 20 de agosto del 2021

Estudiante  
Julio César Pérez Pérez  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de agosto de 2021, que en su parte conducente dice:

**“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

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

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

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

Solicitudes de Impresión, Maestría en Artes  
TPG, Jornada Normal 2021

**Maestría en Administración Financiera**

	Nombre	Registro Académico	Trabajo Profesional de Graduación
MAF-JN-A-09-2021	<u>Julio César Pérez Pérez</u>	<u>200817827</u>	ANÁLISIS DE LIQUIDEZ Y PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE FONDOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA CRIANZA Y VENTA DE GANADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAYAXCHÉ, DEL DEPARTAMENTO DE PETÉN

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

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CÁBRERA MORALES  
SECRETARIO



## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por ser el guía en mi camino y por permitirme concluir con éxito esta nueva etapa de mi vida.
- A MIS PADRES:** María y Pedro, por su apoyo incondicional, en especial a mi madre, por ser el pilar fundamental de mi vida, mi ejemplo de lucha y constancia.
- A MIS HERMANOS Y MIS SOBRINOS:** Alberto, Liseth, Pedro, Steve, Diego, Santiago e Isabella, por su respaldo y cariño incondicional.
- A MIS AMIGOS Y A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO** Por su apoyo y ayuda, para poder culminar esta nueva aventura universitaria.
- A MI ASESORA** Lic. MSc. Rosa Solís por el acompañamiento y asesoramiento en la elaboración de este documento.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por brindarme nuevos conocimientos en mi preparación académica.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Mi alma máter, por todas las experiencias vividas en el campus y por formarme profesionalmente.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes del sector agropecuario en Guatemala .....	1
1.2 Antecedentes de la empresa dedicada a la crianza y venta de ganado .....	2
1.3 Antecedentes del problema .....	3
1.4 Antecedentes de investigaciones similares .....	4
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Agricultura.....	6
2.1.1 Ganadería .....	6
2.1.2 Clasificación del ganado.....	6
2.2 Empresa .....	9
2.2.1 Administración.....	9
2.3 Presupuesto.....	10
2.3.1 Tipos de presupuesto .....	10
2.4 Flujo de fondos .....	12
2.4.1 Flujo de fondo operativo .....	12
2.4.2 Flujo de inversión o de capital .....	12
2.4.3 Flujo de fondo financiero .....	12
2.5 Estados financieros .....	12
2.5.1 Estado de resultados.....	13
2.5.2 Balance general .....	13
2.5.3 Estado de flujo de efectivo .....	13
2.5.4 Estado de cambios en el patrimonio neto.....	14



2.6	Análisis de estados financieros.....	14
2.6.1	Análisis horizontal.....	14
2.6.2	Análisis vertical.....	14
2.6.3	Razones financieras .....	15
3.	METODOLOGÍA.....	19
3.1	Definición del problema .....	19
3.2	Delimitación del problema: .....	20
3.2.1	Unidad de análisis .....	20
3.2.2	Período a investigar.....	20
3.2.3	Ámbito geográfico.....	20
3.3	Objetivos.....	21
3.3.1	Objetivo general .....	21
3.3.2	Objetivos específicos.....	21
3.4	Justificación .....	21
3.5	Método.....	22
3.6	Técnicas de investigación aplicadas.....	23
3.6.1	Técnicas de investigación documental .....	23
3.6.2	Técnicas de investigación de campo.....	23
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	25
4.1	Diagnóstico de la situación de la empresa .....	25
4.1.1	Actividades comerciales .....	25
4.1.2	Ingresos y gastos de operación.....	26
4.1.3	Uso de recursos .....	27
4.1.4	Control y manejo financiero .....	27
4.1.5	Análisis de estados financieros .....	28

4.1.5.1	Análisis vertical .....	28
4.1.5.2	Análisis horizontal .....	32
4.1.5.3	Análisis de razones financieras.....	37
4.2	Análisis de liquidez y flujo de fondos .....	44
4.2.1	Finalidad.....	44
4.2.2	Objetivos del análisis de liquidez y el flujo de fondos .....	44
4.2.3	Flujo de fondos.....	44
4.2.3.1	Presupuesto de producción.....	45
4.2.3.2	Presupuesto de ventas.....	48
4.2.3.3	Presupuesto de costos y gastos .....	54
4.2.3.4	Estado de resultados presupuestado .....	58
4.2.3.5	Balance general presupuestado.....	62
4.2.3.6	Análisis del flujo de fondos.....	68
4.2.3.7	Análisis de liquidez.....	71
4.3	Estrategias financieras .....	74
4.3.1	Establecimiento de la producción promedio .....	74
4.3.2	Determinación de costos y gastos.....	75
4.3.3	Establecimiento de ganancia esperada.....	76
4.3.4	Mejora en la toma de decisiones.....	77
	CONCLUSIONES.....	78
	RECOMENDACIONES .....	79
	BIBLIOGRAFÍA.....	80
	ANEXOS.....	85
	INDICE DE TABLAS.....	93

## RESUMEN

El presente documento analiza cuáles son los factores a considerar para la elaboración de una propuesta de un análisis de liquidez y una planeación de flujo de fondos para una empresa de ganadería ubicada en el municipio de Sayaxché del departamento de Petén.

Desde su fundación, la empresa ha incrementado el flujo de efectivo en el desarrollo de la operación, en la que su principal objetivo es la crianza y venta de toros, es por ello que, con el objetivo de mejorar sus operaciones financieras, la empresa debería poseer las herramientas adecuadas para lograr un buen manejo financiero.

A pesar de que la empresa ha mejorado sus operaciones, capacidad de producción por año y ha logrado captar más clientes, existe una oportunidad de mejorar las operaciones financieras para utilizar únicamente los recursos necesarios, sin embargo, actualmente presenta limitantes en el área financiera ya que no cuenta con el personal ni las herramientas financieras adecuadas que le permita conocer el flujo de ingresos y gastos en su operación, lo cual crea limitante en la planificación financiera. Lo antes descrito motivó a llevar a cabo el presente Trabajo Profesional de Graduación, que busca proveer las soluciones adecuadas a las limitantes de la empresa.

Para el desarrollo del trabajo, se formularon los objetivos de investigación adecuados que fueron llevados a cabo con instrumentos de carácter cualitativo y cuantitativo los cuales permitieron recolectar datos importantes para el estudio. El instrumento de carácter cualitativo llevado a cabo fue una entrevista a profundidad realizada al administrador de la empresa y también al propietario, así mismo, el instrumento cuantitativo se llevó a cabo a través del análisis de los datos financieros de los últimos tres años de operación de la empresa. Por último, la parte metodológica del documento se complementó con fuentes secundarias, como lo son libros de texto, trabajos de investigación, tesis y documentos relacionados a la temática.

La empresa tiene una buena percepción de ingresos por la venta de toros debido a la raza que cría y vende; estos se ofrecen a los clientes a partir de los dieciocho meses de edad que es la edad donde los toros ya han alcanzado el tamaño adecuado para poder venderse, la mayoría de los clientes se ha visto satisfechos derivado a la calidad de toros que ofrece la empresa.

Como resultado de la interpretación y el análisis de la información recopilada por medio de las distintas fuentes consultadas, se formuló la propuesta de flujos de fondos atendiendo las necesidades de la empresa, el cual incluye los componentes adecuados para su implementación. La aplicación de los flujos de fondos mejorarían el control financiero de la empresa y reduciría la incertidumbre, ya que permitirían conocer cuáles son los ingresos y gastos estimados al realizar sus operaciones en un período de tiempo determinado.

## INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de estudio en la presente investigación se encuentra ubicada en el Municipio de Sayaxché, del departamento de Petén y se dedica a la crianza y venta de ganado. El problema de investigación que ha enfrentado la empresa, se refiere a que actualmente no cuenta con las herramientas financieras adecuadas para darle un buen uso y manejo a sus recursos financieros, lo que repercute negativamente ya que no se utilizan los controles adecuados en el manejo financiero y por ende no realizan un análisis de liquidez para determinar si los recursos con los que cuenta la empresa le son suficientes para hacer frente a sus compromisos. Esta situación hizo necesario investigar la problemática planteando la siguiente pregunta: ¿Se logra un mejor control en el manejo de los recursos con los que cuenta una empresa dedicada a crianza y venta de ganado ubicada en el Municipio de Sayaxché, del departamento del Petén, al realizar un análisis de liquidez y la planificación de flujos de fondos?

Es por ello que para reforzar los esfuerzos y obtener mejores resultados, se ha detectado la necesidad de desarrollar un modelo de planificación de flujos de fondos para darle un manejo adecuado a los recursos con los que cuenta la empresa y cuya finalidad será realizar un análisis de liquidez para ver la situación en la que se encuentra la organización, ya que esta forma, permitirá a la empresa tener una mayor rentabilidad, aumentando sus ingresos a través de la correcta ejecución de la planificación financiera

El objetivo general de la investigación, contenido en el presente informe, es el siguiente: realizar el análisis de liquidez y la planificación de flujos de fondos en una empresa dedicada a crianza y venta de ganado ubicada en el Municipio de Sayaxché, del departamento de Petén. Los objetivos específicos, planteados en la siguiente investigación, fueron los siguientes: realizar un diagnóstico de la situación financiera actual, con base a un análisis histórico de datos financieros de los años 2017, 2018 y 2019, con la finalidad establecer el estado económico y financiero en el que se encuentra la empresa; diseñar un análisis de liquidez y flujos de fondos adecuado a la operación de la empresa, utilizando herramientas presupuestales y financieras, con la finalidad de mejorar su situación económica a través del buen manejo de los recursos materiales, humanos y financieros con los que cuenta y desarrollar estrategias financieras

adecuadas, a través de los resultados del diagnóstico inicial realizado, que sirva para mejorar la planificación de los flujos que generan un impacto en la liquidez de la empresa.

El presente informe de trabajo profesional de graduación se compone de los siguientes capítulos: el capítulo uno, antecedentes, que expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo dos, contiene el marco teórico y conceptual de la investigación; el capítulo tres, metodología, contiene la explicación en detalle del proceso a través del cual se llevó a cabo la resolución del problema de investigación planteado y el capítulo cuatro, describe en detalle los resultados obtenidos en el proceso de investigación, respondiendo al planteamiento de los objetivos específicos. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes son los que constituyen el origen del trabajo de investigación, a través de ellos se expone una breve reseña que identifica y describe la historia del problema que está relacionado con el análisis de liquidez y planificación de flujos de fondos en una empresa dedicada a la crianza y venta de ganado, ubicada en el municipio de Sayaxché, del departamento de Petén, esta primera parte constituye el origen del trabajo de investigación, ya que expone el marco referencial teórico y empírico del tema tratar.

### **1.1 Antecedentes del sector agropecuario en Guatemala**

En la economía guatemalteca, el sector agrícola y el sector ganadero, son de gran importancia para el desarrollo económico, ya que la mayor parte de la población económicamente activa, trabaja en este sector, específicamente en el área de ganadería, la cual ocupa un rol importante en las pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que al realizar esas actividades, incentivan la economía generando empleos, haciendo que esta actividad se convierta en una de las fuentes principales de ingresos para el país.

El sector agropecuario (PIBA) tiene un impacto en la economía nacional del 13.5 % del PIB. Del PIBA, el 16.2 % lo representa la actividad pecuaria, la cual se encuentra distribuida de la siguiente forma por actividad productiva: Ganado vacuno 5.9 %, Ganado Porcino 1.9 %, Ganado ovino-caprino con menos 1 % y la avicultura con el 8.3 %. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación [MAGA], Política ganadera Bovina Nacional 2016).

A pesar de que la ganadería es una actividad de grandes productores, en el año 2016 se comprobó que la mayoría de fincas ganaderas tienen una extensión inferior a 40 hectáreas, por ello es necesario que las empresas que se dediquen a esta actividad, utilicen sus recursos de forma adecuada, lo que en última instancia servirá para que aumenten su capacidad instalada y a invertir en nuevas partes para incrementar su extensión y aumentar así la producción de ganado. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación [MAGA], Política ganadera Bovina Nacional 2016).

Pivaral (2008), presenta una reseña histórica de la ganadería en Guatemala, haciendo mención a que el ganado vacuno fue introducido a América Latina por los conquistadores españoles, ya que fueron ellos los que trajeron animales de distintas razas al territorio nacional, las que paulatinamente se fueron adaptando a las diversas regiones del país. Hace mención a que los primeros hatos ganaderos al país se formaron con las importaciones realizadas por los españoles en el año de 1,493, posteriormente en el año 1,521 se enviaron nuevos hatos ganaderos a Veracruz, México. No fue hasta en el año 1,900 en que Guatemala abasteció de ganado vacuno a México y Honduras, en 1,920 la ganadería impulsó la economía guatemalteca, iniciando con el crecimiento del sector ganadero en el país, ya que para ese entonces se hicieron importaciones de distintos tipos de ganado de raza al país, también hace mención a que la crianza del ganado contribuye a mejorar las condiciones del país, a través de la generación de empleos y proporcionando alimento a través de la carne, la leche y sus derivados.

## **1.2 Antecedentes de la empresa dedicada a la crianza y venta de ganado**

“En el año 1972 la empresa inicia con la crianza de ganado de registro, con las razas Nelore, nelore Mocho, Brahman, Guzarat, Indubrasil, Gyr y Sardo negro, por medio de la inseminación artificial y la transferencia de embriones, también por medio de la tecnología apropiada para el mejoramiento genético en el corto plazo. En los años 90’s los resultados de ventas de sementales en Guatemala, México y Centroamérica, así como los campeonatos en reconocidas exposiciones ganaderas tanto en Guatemala como en el extranjero, le valieron para que la Asociación Brasileña de Criadores de Cebú (ABCZ), máxima organización que registra ganado Cebú en el mundo, le otorgó el premio al Mérito Pecuario Internacional en 1991, siendo de las pocas ganaderías que han recibido el premio fuera de Brasil. (J. Molina, comunicación personal, 05 de marzo de 2019).

A finales de los años 90’s la empresa decidió reducir la cantidad de razas que trabajaba y optó por solo criar Nelore y Brahman debido a las exigencias de la industria cárnica en la región. Después de 44 años, la ganadería cuenta con varios puntos de exhibición y venta de toros y novillas Nelore y Brahman, situados estratégicamente para facilitar la visita de sus actuales y futuros clientes. (J. Molina, comunicación personal, 05 de marzo de 2019).



El mercado que atiende la empresa, principalmente es a los ganaderos que se encuentran ubicados en el departamento de Petén, y a ganaderos ubicados en otros departamentos; que estén interesados en comprar toros, vacas y novillos de calidad de las razas Nelore y Brahman.” (J. Molina, comunicación personal, 05 de marzo de 2019).

### **1.3 Antecedentes del problema**

Desde sus inicios, la administración de la empresa realiza sus operaciones bajo un enfoque familiar, por tal razón únicamente se han enfocado en la crianza y posterior venta de ganado para generar ingresos, sin tomar en consideración herramientas financieras que permitan llevar un mejor control en sus operaciones.

En la actualidad, la administración ve como una oportunidad potencial en el mercado ganadero a nivel nacional, la ampliación de la capacidad productiva de ganado para su crianza y posterior venta, ya que ven que la actividad ganadera se está incrementando y se ven en la necesidad de conocer la forma en que pueden ampliar sus ingresos, utilizando los recursos con los que cuentan.

Derivado de la necesidad de ampliación y al auge que está teniendo la ganadería en el departamento del Petén, la administración de la empresa desea realizar un análisis económico para conocer el estado actual de la empresa y ver si es factible reinvertir sus recursos en la adquisición de activos para generar más ingresos. La administración es consciente de que no han puesto la importancia adecuada en las operaciones financieras y es por ello que desean implementar herramientas de control, contemplando aspectos estratégicos, metodológicos y financieros para la buena administración de la empresa.

Al realizar un acercamiento con el personal administrativo (administrador de la Finca donde se encuentra el ganado) se pudieron detectar deficiencias en cuanto al manejo de los recursos que se utilizan, ya que a simple vista no se pudo determinar si se realizan los análisis adecuados para conocer la liquidez de la empresa, esto además de que no se lleva un buen control de los recursos financieros y es acá de donde parte la necesidad de información por parte de la administración.

La empresa debe estar en capacidad de poder realizar un análisis de liquidez y una planeación de flujos adecuada a su operación, la cual debe estar encaminada al incremento de las ganancias y riqueza de los inversionistas.

#### **1.4 Antecedentes de investigaciones similares**

Gamarro (2017), hace una breve reseña de la administración presupuestaria desde sus orígenes, indicando que la actividad presupuestaria estuvo implícita en las actividades humanas desde las primeras civilizaciones, ya que se planeaban actividades para asegurar la producción de sus alimentos, de esta parte es como nace la necesidad de realizar un presupuesto, haciendo énfasis en que esta herramienta es uno de los instrumentos más importantes y valiosos en la dirección financiera de cualquier organización, ya que esta sirve para formular políticas de liquidez, para proceder con la inversión oportuna de fondos sobrantes, y para buscar disponibilidades monetarias en el momento en que no se logren cubrir los compromisos que obtienen las organizaciones. También en su investigación concluye que el sistema de presupuesto maestro es una base adecuada para la planificación y la administración presupuesta del sector privado, ya que permite establecer planes operativos y financieros, así como la presupuestación de un Estado de Resultados y un Balance General.

Paniagua (2009), expone información respecto a que un estado de flujo de efectivo es el que proporciona información sobre los ingresos y egresos de efectivo en una empresa, correspondientes a un periodo de tiempo determinado, el cual se divide en tres actividades principales: actividades de operación, inversión y financiamiento, así como se encarga de proveer información respecto a las entradas y salidas de efectivo para determinar el saldo o el flujo neto de efectivo, para evaluar la liquidez de una empresa.

Vega (2014) expone que un flujo de efectivo en las empresas es muy importante, específicamente en los estados financieros, ya que son los que suministran las bases para evaluar las capacidades y deficiencias que presentan las empresas al momento de generar efectivo y sus equivalentes. Además, hace mención que en el año 2012 con base a la normativa NIIF, se decide la aprobación del estado del flujo de efectivo para que las empresas generen estrategias financieras para una toma de decisiones adecuada, por

último, recalca la importancia en que se definan políticas, estrategias, normas y procedimientos eficientes, para que las decisiones financieras tengan un resultado óptimo a través de ese estado financiero.

## **2 MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es la parte en donde se realiza la exposición y el análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con un análisis de liquidez y planificación de flujos de fondos en una empresa dedicada a la crianza y venta de ganado, ubicada en el Municipio de Sayaxché, del departamento de Petén.

### **2.1 Agricultura**

La agricultura se refiere a la actividad agraria que comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural, con fin de hacerlo más apto para el crecimiento de las siembras. Es el arte de cultivar la tierra, de cultivar la tierra, refiriéndose a los diferentes trabajos de tratamiento del suelo y cultivo de vegetales, normalmente con fines alimenticios, o a los trabajos de explotación del suelo o de los recursos que éste origina en forma natural o por la acción del hombre, cereales, frutas, hortalizas, pasto, forrajes y otros variados alimentos vegetales. (Sáez, 2010).

#### **2.1.1 Ganadería**

Torres y Tamez (2010) dicen que la ganadería “se ocupa de la cría y explotación de los animales domésticos. Es decir, se encarga de cuidarlos dándoles alimento, de calcular que clase de ganado es más conveniente explotar, de seleccionarlo con la intención de una producción más intensa o más rentable; todo ello bajo una orientación económica encaminada a obtener el mayor rendimiento posible de esta actividad.”

#### **2.1.2 Clasificación del ganado**

Villagrán (2007) dice que de la misma manera en que las empresas organizan sus actividades, en las fincas se da un proceso similar y se clasifica el ganado de la siguiente forma:

### 2.1.2.1 Por su naturaleza

Villagrán (2007) indica que desde por su naturaleza el ganado, puede ser:

- **Ganado vacuno o bovino**

Es el tipo de ganado que está compuesto por los toros, vacas, novillos, terneros y terneras.

- **Ganado caballar o equino**

Es el tipo de ganado que está compuesto por los garañones o padríos, las yeguas, los potros, las potrancas y los potrillos.

- **Ganado lanar u ovino**

Es el tipo de ganado que está compuesto por los carneros, las ovejas y los corderos.

- **Ganado cabrío o caprino**

Es el tipo de ganado que está compuesto por los cabras, cabros y cabrillos.

- **Ganado porcino o suino**

Es el tipo de ganado que está compuesto por marranos, marranas y lechones.

- **Seporino o cusículos**

Es el tipo de ganado que está compuesto por liebres, conejos y conejillos de indias.

- **Ganado asnal**

Es el tipo de ganado que está compuesto por burros y burras.

- **Ganado mular**

Es el tipo de ganado que está compuesto por mulas y mulitos.

### **2.1.2.2 Por su finalidad dentro de la Finca**

Villagrán (2007) también indica que cuando el ganado tiene una finalidad específica en una finca, se clasifica de la siguiente forma:

- Ganado de pedigrí o sementales: se refiere a todo aquel ganado de pura raza que se destina para fines de procreación.
- Ganado de plantel o seleccionado: es el tipo de ganado que se ha seleccionado del ganado de pura raza, para que permanezca como ganado de cría.
- Ganado de engorde: este grupo lo conforman todos aquellos animales que dentro de la finca se han seleccionado para su engorde y posterior comercialización.
- Ganado de producto o de renta: está integrado por los animales que proporcionan leche, lana e ingresos en efectivo por el alquiler del propio animal.

### **2.1.2.3 Ganado de raza Nelore y Brahman**

- Ganado nelore: la raza Nelore corresponde a la Ongole de la India. Fue exportado en gran escala para América Tropical y a otros países con el fin de mejorar el ganado nativo. Como en todo el ganado Cebú, su gran resistencia a las enfermedades y su capacidad de subsistir en pastos secos, aun con escasez de forraje, ha sido de gran valor, fuera de la india, en la formación de ganado para carne, capaz de prosperar en condiciones tropicales. Su finalidad es la producción de carne. (Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Cebú [ASOCEBU], 2011).
- Ganado Brahman: proveniente de la India. Posee una joroba muy pronunciada, es de talla grande, cabeza ancha, perfil recto, cuello corto y grueso con papada grande con abundantes pliegues, cuernos cortos, vientre bien voluminoso, muslos bien formados y carnosos. Es de color gris en varias tonalidades y el rojo. Ganado doméstico más antiguo del mundo, adaptable a los trópicos y a los medios ecológicos de nuestra región. (Martínez, 2009).

## **2.2 Empresa**

La empresa se compone de un objeto común, conjunto de personas, medios, esfuerzos combinados y sistema de dependencias que aseguran la coordinación con el fin de obtener beneficios.

Gil (2013) define la empresa como “conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que lo componen.”

Una empresa es una unidad conformada que rige bajo ciertas reglas, normas y estatutos, y se sirven de los factores de producción para la creación de productos y/o servicios que ponen a disposición de personas, empresas y/o instituciones para satisfacer alguna necesidad.

### **2.2.1 Administración**

Hernández y Palafox (2012) dicen “que la palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es presentación de un servicio a otro.”

Chiavenato (1999) dice que la administración “es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección, de todos sus esfuerzos realizado en todas las áreas de la organización.”

#### **2.2.1.1 Finanzas**

Gitman y Zutter (2012) definen las finanzas “como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Las finanzas también son la herramienta que revisa el movimiento de dinero entre las personas, y las empresas, y es a través de ella que se realiza una correcta administración para que las organizaciones logren sus objetivos.”

Las finanzas sirven a las organizaciones para administrar el dinero con el que cuentan, desde los ingresos que perciben por las ventas realizadas, así como los costos y gastos que incurren en las operaciones que realizan.

### **2.2.1.2 Planeación financiera**

Gitman y Zutter (2012) dicen que “la planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos.”

## **2.3 Presupuesto**

Burbano (2011) define un presupuesto como “la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.”

Muñiz (2009) define el presupuesto como “una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.”

### **2.3.1 Tipos de presupuesto**

Luego de establecer la definición acerca de un presupuesto, es importante conocer cuáles son los tipos de presupuesto que se pueden utilizar en una organización.

#### **2.3.1.1 Presupuesto maestro**

Ramírez (2013) dice que un presupuesto maestro “consiste en un conjunto de presupuestos que buscan, por un lado, la determinación de la utilidad o pérdida que se espera tener en el futuro y, por el otro, formular estados financieros presupuestados que permitan al administrador tomar decisiones sobre un período futuro en función de los planes operativos para el siguiente año.”



### **2.3.1.2 Presupuesto de ventas**

Warren et al. (2010) dicen que un presupuesto de ventas “es el que comienza con estimar la cantidad de las mismas. Como punto de partida, a menudo se utiliza información de las ventas del año anterior. Una vez que se hace la estimación de la información de las ventas, se puede determinar los ingresos por ventas esperados al multiplicar el volumen por el precio de venta por unidad esperado.”

### **2.3.1.3 Presupuesto de producción**

Welsch et al. (2010) dicen que un presupuesto de producción “es el que especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el período de presupuesto de producción, el primer paso es establecer políticas para los niveles de los inventarios. El siguiente paso es planificar la cantidad total de cada producto que se va a fabricar y el tercer paso es programar esta producción por sub períodos.”

### **2.3.1.4 Presupuesto operativo**

Reiner (2008) indica que el presupuesto operativo “muestra las proyecciones de las actividades propias del negocio para el siguiente período de tiempo. En el presupuesto operativo se encuentran los presupuestos parciales de todas las áreas funcionales de la empresa. El resultado final de todos los presupuestos es el Estado de Resultados o Presupuesto de Ingresos y Gastos.”

### **2.3.1.5 Presupuesto financiero**

Reiner (2008) dice que el presupuesto financiero “permite planificar la estructura financiera de la empresa. En este presupuesto se muestran las adiciones de capital o inversiones planificadas para el período presupuestado, así como las fuentes de financiamiento con las cuales contará la empresa. El presupuesto financiero puede tomar la forma de un Balance General Presupuestado y/o Flujo de Efectivo Proyectado.”

## **2.4 Flujo de fondos**

Mangani (2016) expone que “El flujo de fondos, también conocido flujo de efectivo (o cash flow en inglés), es una reseña o informe que presenta las entradas y salidas de las disponibilidades de una organización durante un período de tiempo.”

Su importancia radica en que brinda un panorama de la situación de cualquier organización en un corto plazo, presentando datos sobre la rentabilidad, así como las necesidades de financiamiento realizadas en la operación.

### **2.4.1 Flujo de fondo operativo**

Según Chu (2019) “es el flujo de fondos generado por las operaciones, sin tener en cuenta el endeudamiento (deuda financiera), después de impuestos.”

### **2.4.2 Flujo de inversión o de capital**

Mangani (2016) comenta que este “es el flujo de fondos de las actividades relacionadas con la compra y venta de activos de largo plazo y otras inversiones.”

### **2.4.3 Flujo de fondo financiero**

Mangani (2016) expresa que el flujo de fondos financiero “es el que verifica la circulación del efectivo de las organizaciones y también establece el flujo por actividades de emisión y adquisición de deuda, reparto de dividendos, aumento de capital de la empresa, pago de intereses, etc.”

## **2.5 Estados financieros**

Gamarro (2017) expresa que “los estados financieros son los que constituyen la representación estructurada de la situación financiera y el desempeño financiero en una empresa, es decir que son los estados que suministran información contable de la organización de forma sistemática y ordenada.”

### **2.5.1 Estado de resultados**

Este estado financiero proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, muchas empresas grandes operan en un ciclo financiero de 12 meses, o *año fiscal*, que termina en una fecha distinta del 31 de diciembre. Además, los estados mensuales de pérdidas y ganancias por lo regular se elaboran para uso de la administración, y los estados trimestrales se entregan a los accionistas de las corporaciones de participación pública. (Gamarro, 2017).

### **2.5.2 Balance general**

Barajas (2008) establece que el balance general es el estado financiero que presenta la situación financiera de la empresa en un momento determinado. El cual tiene como principio el equilibrio de la ecuación fundamental. Sus componentes son: los activos, los pasivos y el patrimonio.

Se hace una distinción importante entre los activos y los pasivos a corto y a largo plazos. Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a *corto plazo*. Esto significa que se espera que se conviertan en efectivo (en el caso de los activos corrientes) o que sean pagados (en el caso de los pasivos corrientes) en un año o menos. Todos los demás activos y pasivos, junto con el patrimonio de los accionistas (que se supone tiene una vida infinita), se consideran de largo plazo porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año. (Gamarro, 2017).

### **2.5.3 Estado de flujo de efectivo**

El estado de flujo de efectivo contiene los montos de entradas de efectivo (entradas de caja) y salidas de efectivo (pagos al contado, salidas de caja o erogaciones) del período. El estado de flujo de efectivo muestra el aumento neto o la disminución neta del efectivo durante un período y el saldo de efectivo al final del mismo. (Horngren, 2004).

#### **2.5.4 Estado de cambios en el patrimonio neto**

El estado de cambios en el patrimonio neto, es el estado financiero que muestra todas las variaciones ocurridas en las distintas partidas patrimoniales durante un período determinado. Muestra la situación financiera de la organización en lo referente a las variaciones que ha habido en un período en las partidas que conforman el patrimonio. (Tanaka, 2005).

#### **2.6 Análisis de estados financieros**

Es el que dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros, los cuales se conocen como: Análisis horizontal y vertical, que consisten en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del Estado financiero que se analiza. Esto permite determinar la composición y estructura de los Estados financieros en un período determinado. (Warren, 2010).

##### **2.6.1 Análisis horizontal**

El análisis toma como base un período y la variación porcentual del período siguiente con respecto al primero. Así, muestra la evolución en un determinado tiempo. Normalmente el período de análisis es anual. Una variación muy alta se debe analizar si los importes son significativos. (Arroyo, Vásquez & Villanueva, 2020)

##### **2.6.2 Análisis vertical**

El análisis porcentual de la relación que existe entre cada componente en un estado financiero a un total dentro del mismo estado, se conoce con el nombre de análisis vertical. Aunque el análisis vertical se aplica a un solo estado, éste se puede aplicar al mismo estado a través del tiempo, lo cual hace el análisis más eficiente, ya que muestra de qué manera ha cambiado con el tiempo los porcentajes de cada concepto. En el análisis vertical del Estado de resultados, cada concepto se muestra como un porciento de las ventas netas. (Warren, 2010).

### 2.6.3 Razones financieras

Esta herramienta es una de las que se utiliza comúnmente en las organizaciones para realizar correctos análisis financieros, ya que, a través de su aplicación, se puede medir el comportamiento de las organizaciones, presentando una perspectiva desde el punto de vista de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero, y de actividad.

Gitman & Zutter (2007) dicen que “el análisis de razones incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para estudiar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso eficiente de los activos. Las bases para el estudio de las razones son el Estado de Resultados y Balance General.”

#### 2.6.3.1 Razones de liquidez

La liquidez de una empresa se mide por la 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. Debido a que un precursor común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones dan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes. Desde luego, es deseable que una compañía pueda pagar sus cuentas, de modo que es muy importante tener suficiente liquidez para las operaciones diarias. Sin embargo, los activos líquidos, como el efectivo mantenido en bancos y valores negociables, no tienen una tasa particularmente alta de rendimiento, de manera que los accionistas no querrán que la empresa haga una *sobreinversión* en liquidez. Las empresas tienen que equilibrarla necesidad de seguridad que proporciona la liquidez contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba del ácido). (Gitman & Zutter 2012).

Gitman & Zutter (2012) mencionan las siguientes razones de liquidez:

- Liquidez corriente: una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

$$\text{Liquidez corriente} = \text{activos corrientes} / \text{pasivos corrientes}$$

- Prueba de ácido: es la medida de liquidez que se calcula al dividir los activos corrientes de la empresa menos el inventario, entre sus pasivos corrientes.

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{pasivos corrientes}}$$

### 2.6.3.2 Índices de actividad

Estos son los que se encargan de evaluar la eficiencia total de los activos de una organización.

Las razones de actividad comparan las ventas de la empresa con diversas categorías de activos para medir la eficiencia de una empresa en cuanto al uso de sus activos. (Gitman & Joehnk, 2009).

Gitman & Joehnk (2009) hacen mención a los siguientes índices de actividad:

- Rotación de cuentas por cobrar: es la medida que sirve para establecer cómo se administran los recursos.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \text{ventas anuales} / \text{cuentas por cobrar}$$

- Rotación de inventarios: es una medida importante para las empresas y determina la cantidad de movimiento que tuvo el inventario.

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{ventas anuales} / \text{inventarios}$$

- Rotación de activos totales: indica qué tan eficientemente se usan los activos para respaldar las ventas.

$$\text{Rotación de activos totales} = \text{ventas anuales} / \text{total de activos}$$

### 2.6.3.3 Razones de endeudamiento

Estas razones son las que utilizan las empresas para verificar la cantidad o el monto de dinero que se han utilizado de terceras partes para la generación de utilidades al realizar sus operaciones.

Las razones de endeudamiento son las que están relacionadas con la estructura financiera de la empresa, es decir, muestra la relación entre los recursos propios y los recursos externos. Los recursos internos están representados por el capital pagado, las utilidades retenidas y las reservas; en otras palabras, es el patrimonio del negocio. Los recursos externos pueden estar presentados por crédito de corto y largo plazo, créditos bancarios, proveedores y otros pasivos. (Baena, 2014).

Gitman & Zutter (2012) mencionan las siguientes razones de liquidez:

- Índice de endeudamiento: es la medida que mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa.

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

- Razón de cargos de interés fijo: esta razón mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales.

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

### 2.6.3.4 Razones de rentabilidad

Este tipo de análisis es el que se encarga de medir la capacidad en la generación de utilidades de las empresas en las operaciones que realizan, de igual forma sirve para evaluar los resultados económicos que se obtienen.

El análisis de rentabilidad se enfoca en la capacidad de una empresa para generar utilidades. Se refleja en los resultados de operación de la empresa que se reportan en su estado de resultados. La capacidad para generar utilidades también depende de los activos que la empresa tenga disponibles para su uso en las operaciones, los que se reportan en su balance general. Por lo tanto, se usa la

relación que existe entre el estado de resultados y el balance general para evaluar que tan rentable es un negocio. (Warren, 2010).

Gitman & Joehnk (2009) hacen mención a los siguientes índices de actividad:

- Margen de utilidad neta: esta razón indica la tasa de utilidad obtenida de las ventas y de otros ingresos.

Margen de utilidad neta = utilidad neta después de impuestos / ventas totales

- Rendimiento sobre los activos: es una medida que considera los recursos necesarios que servirán para respaldar las operaciones.

ROA = utilidad neta después de impuestos / activos totales

- Rendimiento sobre el capital: esta medida mide el rendimiento para los accionistas de la empresa al relacionar las utilidades con el capital de los accionistas.

ROE = utilidad neta después de impuestos / capital de los accionistas



### **3. METODOLOGÍA**

Este capítulo trata sobre la definición del problema, que es la parte de la investigación en donde se incluye la especificación y delimitación; que sirvió para determinar las áreas de interés, así como los alcances de la investigación, la cual está relacionada con un análisis de liquidez y planificación de flujos de fondos en una empresa dedicada a la crianza y venta de ganado, ubicada en el municipio de Sayaxché, del departamento de Petén.

El contenido del capítulo, incluye: La definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación.

#### **3.1 Definición del problema**

En el municipio de Sayaxché, del departamento de Petén, la empresa que forma parte del sector agrícola en la actividad de ganadería, es una pequeña empresa familiar que se dedica a la crianza y venta de ganado, la cual opera desde el año 1972. Desde que se inició con el negocio de la ganadería, la administración familiar es la que ha llevado el control de los ingresos y gastos que se realizan en las operaciones de la empresa. En la actualidad, para cualquier empresa que opere en el mercado guatemalteco, es importante que tenga un buen manejo y un control de los fondos con los que cuenta, ya que de las opciones de la rentabilidad y la generación de riqueza dependen las empresas para subsistir y lograr un mejor posicionamiento en el mercado nacional.

Por el tipo de mercado en el que se encuentra la empresa, la competencia es muy extensa y muy variada, ya que existen muchas empresas en el mercado. Sin embargo, como en este caso, existen muchas otras empresas que no hacen un buen manejo de los recursos financieros con los que cuenta, para poder desarrollar estrategias de crecimiento, y con ello, lograr un mejor posicionamiento en el mercado ganadero local.

El problema de la investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Se logra un mejor control en el manejo de los recursos con los que cuenta una empresa dedicada a crianza y venta de ganado ubicada en el Municipio de Sayaxché, del departamento del Petén, al realizar

un análisis de liquidez y la planificación de flujos de fondos? la misma está relacionada a que en la actualidad la empresa no conoce si cuenta con liquidez derivado a que no utilizan herramientas financieras adecuadas, que les permita realizar una proyección de ingresos y gastos para un período de tiempo determinado. El área de finanzas se encarga de administrar correctamente el dinero y el capital con el que cuenta una empresa, por ello es de vital importancia que la empresa utilice las herramientas adecuadas para tener una mejor visión de los ingresos y gastos en los que incurre, lo cual permitirá a la administración tomar las mejores decisiones para mejorar la rentabilidad del negocio.

Es por lo anterior que la solución que se plantea al problema de investigación financiero identificado en la empresa que se dedica al crianza y venta de ganado, consiste en una propuesta de un análisis de liquidez y una planificación de un flujo de fondos, que brinde la información necesaria y relevante para que la administración de la empresa tome las mejores decisiones respecto a donde debe dar prioridad con el manejo de los fondos con los que cuenta.

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

La delimitación se deriva de la especificación del problema, lo cual sirvió de base para definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico en la que se realizó la investigación.

#### **3.2.1 Unidad de análisis**

Empresa dedicada a la crianza y venta de ganado.

#### **3.2.2 Período a investigar**

Datos históricos desde el periodo de enero 2017 a diciembre de 2019.

#### **3.2.3 Ámbito geográfico**

Municipio de Sayaxché, del departamento de Petén.

### **3.3 Objetivos**

Los objetivos son los que constituyen las metas específicas que se alcanzaron con la presente investigación, la cual está relacionada con un análisis de liquidez y planificación de flujos de fondos en una empresa dedicada a la crianza y venta de ganado, ubicada en el municipio de Sayaxché, del departamento de Petén.

#### **3.3.1 Objetivo general**

Realizar un análisis de liquidez y la planificación de flujos de fondos en una empresa dedicada a crianza y venta de ganado ubicada en el Municipio de Sayaxché, del departamento de Petén.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación financiera actual, con base en un análisis histórico de datos financieros de los años 2017, 2018 y 2019, con la finalidad de establecer el estado económico y financiero en el que se encuentra la empresa.
- Diseñar un análisis de liquidez y flujos de fondos adecuado a la operación de la empresa, utilizando herramientas presupuestales y financieras, con la finalidad de mejorar su situación económica a través del buen manejo de los recursos materiales, humanos y financieros con los que cuenta.
- Diseñar estrategias financieras adecuadas, con base en resultados del diagnóstico inicial realizado, que sirva para mejorar la planificación de los flujos que generan un impacto en la liquidez de la empresa.

### **3.4 Justificación**

Explica las razones o motivos que demuestran la necesidad e importancia de la investigación relacionada con un análisis de liquidez y planificación de flujos de fondos en una empresa dedicada a la crianza y venta de ganado, ubicada en el municipio de Sayaxché, del departamento de Petén; así como también se presentan las necesidades de las cuales surgió el presente estudio.

En la actualidad es importante que las empresas o personas que se dedican a la actividad ganadera en el territorio nacional, innoven y mejoren la gestión administrativa y financiera de su organización. La planificación de flujos de fondos, es una herramienta necesaria para cualquier negocio o empresa, ya que esta permite llevar un mejor control de los ingresos y gastos en un periodo de tiempo determinado, esto con el objetivo de planificar y establecer prioridades que sirvan para cuidar los recursos financieros y lograr la mayor rentabilidad en operación. En la empresa objeto de estudio, se realizan labores de crianza y venta de ganado, sin embargo, la administración no ha utilizado las herramientas financieras adecuadas para aprovechar al máximo sus recursos y únicamente recurren a la operación del día a día, para llevar un control de los ingresos y gastos incurridos en la marcha del negocio

Es por ello que para reforzar los esfuerzos y obtener mejores resultados, se detectó la necesidad de desarrollar un modelo de planificación de flujos de fondos para darle un manejo adecuado a los recursos con los que cuenta la empresa y cuya finalidad radicó en realizar un análisis de liquidez para ver la situación en la que se encuentra la organización, ya que esta forma, permitirá a la empresa tener una mayor rentabilidad, aumentando sus ingresos a través de la correcta ejecución de la planificación financiera.

### **3.5 Método**

Este sirvió para orientar los pasos durante el proceso de investigación, su finalidad es concluir y demostrar si los supuestos planteados fueron los correctos. Durante la investigación se aplicó el método científico en sus tres fases:

- **Indagadora:** durante esta fase se ejecutó la recolección de datos e información proveniente de fuentes primarias, a través de la observación, y secundarias, con el apoyo de libros de texto, enciclopedias, informes y consultas electrónicas por internet.
- **Demostrativa:** en esta fase se comprobó la relación de las variables del estudio respecto a la realidad de la unidad objeto de estudio, a través del proceso de análisis, síntesis, abstracción y comparación de la investigación de campo.

- **Expositiva:** esta se aplicó al utilizar los procesos de conceptualización y generación, que son expuestos en el presente informe.

Es importante mencionar que el enfoque de la investigación fue cualitativo debido a que se utilizó la entrevista para conocer ciertos aspectos de la situación actual de la empresa objeto de estudio y cuantitativo, ya que se realizó una recolección de datos financieros de la empresa que posteriormente se analizaron para determinar la situación financiera de la empresa. El alcance de la investigación fue correlacional explicativo, debido a que se analizó la relación entre las variables para establecer las causas del fenómeno que está ocurriendo en la empresa que se dedica a la crianza y venta de ganado.

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

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo que se presenta a continuación:

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

Acá se utilizaron las siguientes técnicas: la técnica de lectura analítica, la técnica de revisión bibliográfica proveniente de otras fuentes, lo cual da un mayor soporte a la investigación y la técnica de resumen, que permitió establecer la información adecuada para la investigación.

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

- **Observación directa:** durante las visitas a la unidad de estudio, se observaron las características del ambiente de la empresa, en donde se pudieron establecer algunas de las posibles causas de la problemática que afecta a la empresa de crianza y venta de ganado.
- **Entrevista:** al propietario de la empresa y al administrador de la misma, las cuales sirvieron para recolectar la información directa, en donde se establece la

problemática principal sobre la situación actual de la empresa. El formato de la entrevista se puede observar en el anexo 1.

- Análisis de estados financieros: se utilizó para obtener información y datos de la empresa, con la finalidad de analizar la situación económica y financiera en la que se encuentra.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo expone los resultados de la investigación relacionados con un análisis de liquidez y planificación de flujos de fondos en una empresa dedicada a la crianza y venta de ganado, ubicada en el municipio de Sayaxché, del departamento de Petén.

Este capítulo presenta los resultados de la investigación cualitativa obtenidos a partir de dos entrevistas realizadas al propietario de la empresa y al administrador de la ganadería (ver anexo 1), así como los análisis financieros necesarios con base a la situación financiera actual de la empresa.

### **4.1 Diagnóstico de la situación de la empresa**

Esta parte presenta una breve reseña de la situación actual de la empresa desde lo que es una explicación de las actividades comerciales que ha realizado la empresa, la forma en que han hecho uso de sus recursos, y el control y manejo financiero con el que cuentan. Para soportar más los datos financieros, en el punto final de este apartado, se incluye el análisis vertical y horizontal de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio, y de los resultados obtenidos en la operación de los años 2017, 2018 y 2019.

Para determinar los datos cualitativos se realizaron dos entrevistas: una al gerente de la empresa, que a su vez funge como el encargado de ventas (ver anexo 1); es el dueño y fundador de la empresa, posee más de treinta años de experiencia en el área ganadera. El segundo entrevistado es el administrador, que tiene a su cargo a cuatro vaqueros, un inseminador y un amansador, actualmente posee siete años de trabajar en la empresa.

Para realizar el análisis de la información y de los datos financieros obtenidos, se abordaron cuatro áreas de referencia, las cuales son: actividades comerciales, ingresos y gastos de operación, uso de recursos y control y manejo financiero.

#### **4.1.1 Actividades comerciales**

En lo referente a las actividades comerciales que ha realizado la organización, lo indicado por el administrador y por el propietario, establece que la empresa se ha dedicado a la

producción de toros reproductores de alta calidad genética, utilizando la inseminación artificial con semen importado de Brasil y EEUU en vacas que se encuentran ubicadas en las fincas que arrendan en el departamento de Petén.

Para la obtención de ingresos, la empresa ha utilizado dos formas de venta, la principal y de la cual se determina el giro principal del negocio, se establece a través de la venta de toros, cuyo valor oscila entre los Q 20,000.00 y Q 40,000.00, la segunda forma de ingresos que no es tan importante para el giro del negocio, es a través del descarte de vacas al rastro por el tema de edad debido a que ya no son productivas.

La forma en que la empresa realiza sus ventas, se ha establecido en la venta de todos los toros (toretos) a partir de los dieciocho meses de edad, a través del ofrecimiento en el punto de venta ubicado en Petén en las mismas fincas donde realizan su operación, en donde cualquier persona puede tener acceso para conocer la calidad del ganado por adquirir. Adicionalmente, la empresa participa en ferias ganaderas que sirven para impulsar la venta de toros.

#### **4.1.2 Ingresos y gastos de operación**

Referente al tema de los ingresos y gastos de operación, la empresa ha utilizado solo los controles que ha llevado el administrador en el día a día de operaciones, que a fin de mes le sirven para emitir un reporte mensual con los ingresos y gastos mensuales incurridos, sin embargo, para realizar los registros de las operaciones, de momento no han utilizado las herramientas financieras adecuadas, únicamente se apoyan de archivos de Excel para llevar un control, esto fue establecido tanto por el administrador como por el dueño de la empresa.

A pesar de que la empresa no cuenta con las herramientas financieras adecuadas, tanto el administrador como el propietario de la empresa, consideran que se ha llevado un buen control de ingresos y gastos, lo cual les ha permitido hacer un buen manejo de los recursos. Sin embargo, aunque la empresa ha hecho un buen manejo de los recursos, el administrador considera que las herramientas financieras serían un plus para llevar un mejor control, ya que indicó que los valores de los ingresos por ventas, se manejan



únicamente a través de la cuenta que tiene la empresa en donde se lleva el control de la cantidad de los ingresos obtenidos por cada uno de los toros vendidos.

#### **4.1.3 Uso de recursos**

En este apartado se presentan los resultados referentes a uso de los recursos con los que cuenta la empresa, para lo cual el administrador estableció que cuando hay utilidades, la empresa ha hecho reinversiones en las siguientes actividades: inversiones de mejoras a pastorías, compra de vacas para inseminación lo cual representa una mayor compra de semen para inseminación, compra de toros, mejora de potreros de vacas, etc.

Tanto el administrador como el dueño de la empresa establecen que el uso de recursos en la empresa ha sido eficiente porque en los tres últimos años de operación la empresa ha tenido utilidades, sin embargo, establecen que para obtener la utilidad solo restan los gastos de los ingresos ya que no han hecho los análisis adecuados para conocer la relación ingresos y gastos real del giro del negocio.

#### **4.1.4 Control y manejo financiero**

En este apartado se presenta una breve reseña sobre el control y manejo financiero que ha realizado la empresa, inicialmente las personas que toman decisiones en la organización, establecieron que en los primeros años de inicio de operaciones, la empresa no tenía un buen control respecto al uso de los recursos, lo cual representó pérdidas, así como también la inyección de más capital a la empresa, sin embargo, con el pasar del tiempo, la organización fue presentando mejores resultados a través de un mejor control de ingresos y gastos, a pesar de esto, de su fundación a la fecha, la empresa no ha utilizado las herramientas financieras adecuadas para llevar un mejor control de los recursos con los que cuenta.

Para llevar el uso de los recursos financieros, la empresa no utiliza herramientas de control adecuadas, únicamente se apoyan del control que hace el administrador en el manejo de los ingresos y gastos, no cuentan con un presupuesto establecido que presente el manejo de la empresa, es decir, que no utilizan proyecciones ni pronósticos para el manejo de sus operaciones, esto según lo estableció el dueño de la empresa

La administración considera que, para ser más preciso en el manejo financiero, la empresa debería apoyarse de un mejor control de procesos internos, a través de la documentación, que le permita tener un orden de gastos de operación, así como también se estableció que, un presupuesto contable sería una herramienta muy importante para hacer un uso medido de los recursos, gastando solo lo necesario para el giro del negocio.

Así mismo, es importante mencionar que hoy en día para que una empresa tenga buenos resultados financieros, debe realizar una correcta gestión administrativa que les permita enfocar sus esfuerzos hacia un mismo fin, de esta parte la planeación estratégica forma un rol fundamental, ya que esta herramienta permite establecer un punto de partida para determinar objetivos de largo plazo y los distintos planes que servirán para llevarlos a cabo, esto con la finalidad de obtener los mejores resultados al realizar sus operaciones.

#### **4.1.5 Análisis de estados financieros**

Esta parte del capítulo muestra los resultados obtenidos y el análisis relacionado con la situación financiera de la empresa dedicada a la crianza y venta de ganado, ubicada en el municipio de Sayaxché, del departamento de Petén. El diagnóstico incluye el análisis vertical y horizontal de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio, y de los resultados. Adicionalmente, se realizó el análisis de razones financieras al 31 de diciembre de los años 2017, 2018 y 2019. Es trascendental mencionar que derivado a que la empresa no cuenta con herramientas financieras adecuadas, los estados financieros presentados se realizaron con base a los valores y las cuentas proporcionadas por el administrador de la empresa.

##### **4.1.5.1 Análisis vertical**

Este análisis sirvió para conocer la estructura de activos, pasivos y de patrimonio, en el balance general y en los rubros del estado de resultados para los años 2017, 2018 y 2019.

##### **A. Análisis del balance general**

A continuación, se presenta el análisis vertical de las cuentas de balance, como lo son los pasivos, activos y patrimonio:

**Tabla 1**  
**Análisis vertical del balance general empresa de ganadería**  
**Período 2017 – 2019**  
**(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)**

	2017	%	2018	%	2019	%
<b>ACTIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>	<b>1,034,156</b>	<b>85%</b>	<b>1,357,498</b>	<b>88%</b>	<b>1,769,865</b>	<b>91%</b>
<b>CAJA Y BANCOS</b>	<b>385,906</b>	<b>32%</b>	<b>567,746</b>	<b>37%</b>	<b>258,075</b>	<b>13%</b>
Caja chica	2,490	0%	3,899	0%	4,625	0%
Bancos	378,610	31%	556,457	36%	243,258	13%
Impuestos por cobrar	4,807	0%	7,391	0%	10,192	1%
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	<b>106,250</b>	<b>9%</b>	<b>67,752</b>	<b>4%</b>	<b>47,290</b>	<b>2%</b>
Cuentas por cobrar clientes	106,250	9%	67,752	4%	47,290	2%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>542,000</b>	<b>45%</b>	<b>722,000</b>	<b>47%</b>	<b>1,464,500</b>	<b>75%</b>
Inventario de producto terminado	542,000	45%	722,000	47%	1,464,500	75%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>181,800</b>	<b>15%</b>	<b>181,500</b>	<b>12%</b>	<b>170,400</b>	<b>9%</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>303,000</b>	<b>25%</b>	<b>363,000</b>	<b>24%</b>	<b>426,000</b>	<b>22%</b>
Activo biológico	303,000	25%	363,000	24%	426,000	22%
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES ACUMULADAS</b>	<b>(121,200)</b>	<b>-10%</b>	<b>(181,500)</b>	<b>-12%</b>	<b>(255,600)</b>	<b>-13%</b>
Depreciación acumulada	(121,200)	-10%	(181,500)	-12%	(255,600)	-13%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,215,956</b>	<b>100%</b>	<b>1,538,998</b>	<b>100%</b>	<b>1,940,265</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>	<b>160,498</b>	<b>100%</b>	<b>168,361</b>	<b>100%</b>	<b>197,382</b>	<b>100%</b>
<b>PROVEEDORES</b>	<b>160,498</b>	<b>100%</b>	<b>168,361</b>	<b>100%</b>	<b>197,382</b>	<b>100%</b>
Proveedores locales	115,359	72%	110,626	66%	125,469	64%
Impuestos por pagar	12,817	8%	19,710	12%	27,178	14%
Prestaciones por pagar	32,321	20%	38,025	23%	44,736	23%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
CUENTA POR PAGAR A LARGO PLAZO	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>160,498</b>	<b>100%</b>	<b>168,361</b>	<b>100%</b>	<b>197,382</b>	<b>100%</b>
<b>CAPITAL, RESERVAS Y UTILIDADES</b>						
<b>CAPITAL</b>	<b>800,000</b>	<b>76%</b>	<b>800,000</b>	<b>58%</b>	<b>800,000</b>	<b>46%</b>
Capital autorizado	800,000	76%	800,000	58%	800,000	46%
<b>RESULTADOS</b>	<b>92,564</b>	<b>9%</b>	<b>255,458</b>	<b>19%</b>	<b>570,637</b>	<b>33%</b>
Utilidades acumuladas	92,564	9%	255,458	19%	570,637	33%
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>162,895</b>	<b>15%</b>	<b>315,179</b>	<b>23%</b>	<b>372,245</b>	<b>21%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,055,458</b>	<b>100%</b>	<b>1,370,637</b>	<b>100%</b>	<b>1,742,883</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>1,215,956</b>		<b>1,538,998</b>		<b>1,940,265</b>	

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

### a. Análisis del activo

Como se puede apreciar en la tabla 1, el activo corriente representó un total del activo por 85%, 88% y 91% para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente, del cual, la cuenta más representativa es la cuenta de inventario de producto terminado, con un 45%, 47% y 75% para los años 2017, 2018 y 2019, esto debido a que en esta parte del activo se concentra la mayor valoración de los productos que tiene la ganadería para ofrecer a sus clientes y que están disponibles para la venta (toros). Seguidamente podemos observar que la cuenta bancos es la segunda de mayor peso dentro del activo corriente, lo cual está representado con 31%, 36% y 13% para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente, lo cual quiere decir que a partir del año 2017 la relación de las cuentas por cobrar con los clientes ha aumentado derivado al poco crédito o los acuerdos que la empresa ofrece para que sus clientes realicen sus pagos. Posteriormente, se puede

analizar el activo no corriente el cual significó un 15%, 12% y un 9% del total del activo para los años 2017, 2018 y 2019.

#### **b. Análisis del pasivo**

El pasivo únicamente está compuesto por pasivos de tipo corriente, en este apartado la cuenta de proveedores locales representa el mayor rubro con un 72%, 66% y 64% para los años 2017, 2018 y 2019, esta cuenta está relacionada con el pago pendiente que se tiene a proveedores por compras de materias primas o servicios para el uso en la ganadería, actualmente la empresa no presenta cuentas de pasivo no corriente derivado a que no cuenta con ningún tipo de deuda a largo plazo lo cual es un punto a favor debido a que únicamente debe cubrir sus gastos de producción y operación.

#### **c. Análisis del capital**

La cuenta de capital autorizado es la cuenta que representa el mayor rubro del capital con un 76%, 58% y 46% para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente, la cual ha tenido una disminución significativa derivado a las ganancias acumuladas que ha tenido la empresa, que por contraparte ha tenido un aumento del año 2017 al año 2019 el cual está representado por un 9%, 19% y 33%.

#### **B. Análisis del estado de resultados**

A continuación, se presenta el análisis vertical de las cuentas del estado de resultados, como lo son los ingresos, costos y gastos.

**Tabla 2**  
**Análisis vertical del estado de resultados**  
**Empresa de ganadería**  
**Período 2017 – 2019**  
**(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)**

	2017	%	2018	%	2019	%
<b>INGRESOS</b>	480,650	100%	739,122	100%	1,019,159	100%
(+) <b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>480,650</b>	<b>100%</b>	<b>739,122</b>	<b>100%</b>	<b>1,019,159</b>	<b>100%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>						
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>161,957</b>	<b>34%</b>	<b>191,280</b>	<b>26%</b>	<b>450,575</b>	<b>44%</b>
Mano de obra	24,895	5%	39,456	5%	139,395	14%
Prestaciones laborales	7,966	2%	12,870	2%	30,662	3%
Materiales y suministros	116,426	24%	124,485	17%	278,300	27%
Reparación y mantenimiento	659	0%	248	0%	0	0%
Viáticos	488	0%	192	0%	0	0%
Gastos diversos	9,870	2%	12,111	2%	227	0%
Combustibles y lubricantes	1,654	0%	1,918	0%	1,990	0%
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>161,957</b>	<b>34%</b>	<b>191,280</b>	<b>26%</b>	<b>450,575</b>	<b>44%</b>
Costo de venta	161,957	34%	191,280	26%	450,575	44%
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>	<b>101,500</b>	<b>21%</b>	<b>127,603</b>	<b>17%</b>	<b>72,258</b>	<b>7%</b>
Mano de obra	45,687	10%	61,187	8%	22,310	2%
Prestaciones laborales	9,137	2%	12,437	2%	4,790	0%
Materiales y suministros	38,695	8%	45,868	6%	36,753	4%
Reparación y mantenimiento	1,825	0%	1,623	0%	663	0%
Viáticos	256	0%	72	0%	0	0%
Gastos diversos	5,850	1%	6,398	1%	7,743	1%
Combustibles y lubricantes	49	0%	18	0%	0	0%
(-) <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>263,457</b>	<b>55%</b>	<b>318,883</b>	<b>43%</b>	<b>522,832</b>	<b>51%</b>
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>217,193</b>	<b>45%</b>	<b>420,239</b>	<b>57%</b>	<b>496,327</b>	<b>49%</b>
(-) <b>ISR</b>	<b>54,298</b>	<b>11%</b>	<b>105,060</b>	<b>14%</b>	<b>124,082</b>	<b>12%</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>162,895</b>	<b>34%</b>	<b>315,179</b>	<b>43%</b>	<b>372,245</b>	<b>37%</b>

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

En la tabla 2 se puede apreciar que el costo de ventas representó el 34%, 26 % y el 44% de los ingresos por el proceso de producción y venta de los toros para los años 2017, 2018 y 2019, lo cual está relacionado al incremento en el consumo de materiales y suministros adicionales por el nacimiento de nuevos toros en cada uno de los años, este rubro representó un total del 24%, 17% y 27% sobre las ventas para cada uno de los

años, es un porcentaje un poco alto considerando que en adición se tienen gastos indirectos que equivalen al 31% de los ingresos por servicios. Aunque los costos de ventas, así como los gastos indirectos han tenido un efecto negativo en el resultado de operación, la empresa presentó buenos resultados al cierre de cada ejercicio debido a que ha presentado utilidad durante los tres periodos, lo cual equivale al 34%, 43% y 37% para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente.

Luego de revisar el desglose del costo de producción, la cuenta de mano directa sufrió un incremento considerable en el año 2019, ya que pasó de un 5% en 2018 a un 14% en el 2019, lo cual está relacionado, a que en ese año se hizo una readecuación de personal y a todos los colaboradores se les empezó a pagar bajo la modalidad de sueldo en vez de salario, lo cual representó el incremento del costo de ventas y la reducción en el gasto en la parte específica de la mano de obra. Seguidamente se puede observar la cuenta de materiales y suministros que representó un 27% del total de venta en el año 2019, cifra alta derivado al incremento que tuvo la empresa en ese período. El costo de ventas es el rubro más importante de este apartado y es sobre el cual la empresa debería prestar más atención, derivado a que esta es la cuenta en donde se concentra la mayor parte del desembolso de dinero.

#### **4.1.5.2 Análisis horizontal**

A continuación, se presenta el análisis que se realizó al balance general como al estado de resultados, en donde se estableció la variación absoluta y relativa que han tenido las distintas partidas de los estados financieros un período respecto al otro.

#### **C. Análisis del balance general**

A continuación, se presenta el análisis horizontal efectuado a las cuentas que integran el activo, pasivo y el capital:

**Tabla 3**  
**Análisis horizontal del balance general**  
**Empresa de ganadería**  
**Período 2017 – 2019**  
**(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)**

	2018 - 2017		2019 - 2018	
	Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>323,343</b>	<b>31%</b>	<b>412,366</b>	<b>30%</b>
<b>CAJA Y BANCOS</b>	<b>181,841</b>	<b>47%</b>	<b>(309,672)</b>	<b>-55%</b>
Caja chica	1,409	57%	726	19%
Bancos	177,847	47%	(313,199)	-56%
Impuestos por cobrar	2,585	54%	2,800	38%
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	<b>(38,498)</b>	<b>-36%</b>	<b>(20,462)</b>	<b>-30%</b>
Cuentas por cobrar clientes	(38,498)	-36%	(20,462)	-30%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>180,000</b>	<b>33%</b>	<b>742,500</b>	<b>103%</b>
Inventario de producto terminado	180,000	33%	742,500	103%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>(300)</b>	<b>0%</b>	<b>(11,100)</b>	<b>-6%</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>60,000</b>	<b>20%</b>	<b>63,000</b>	<b>17%</b>
Activo biológico	60,000	20%	63,000	17%
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES ACUMULAD</b>	<b>(60,300)</b>	<b>50%</b>	<b>(74,100)</b>	<b>41%</b>
Depreciación acumulada	(60,300)	50%	(74,100)	41%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>323,043</b>	<b>27%</b>	<b>401,266</b>	<b>26%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>7,863</b>	<b>5%</b>	<b>29,021</b>	<b>17%</b>
<b>PROVEEDORES</b>	<b>7,863</b>	<b>5%</b>	<b>29,021</b>	<b>17%</b>
Proveedores locales	(4,733)	-4%	14,843	13%
Impuestos por pagar	6,893	54%	7,468	38%
Prestaciones por pagar	5,704	18%	6,710	18%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7,863</b>	<b>5%</b>	<b>29,021</b>	<b>17%</b>
<b>CAPITAL, RESERVAS Y UTILIDADES</b>				
<b>CAPITAL</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Capital autorizado	0	0%	0	0%
<b>RESULTADOS</b>	<b>162,895</b>	<b>176%</b>	<b>315,179</b>	<b>123%</b>
Utilidades acumuladas	162,895	176%	315,179	123%
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>152,284</b>	<b>93%</b>	<b>57,066</b>	<b>18%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>315,179</b>	<b>30%</b>	<b>372,245</b>	<b>27%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>323,043</b>	<b>27%</b>	<b>401,266</b>	<b>26%</b>

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

#### **a. Análisis del activo**

En la tabla 3 se puede establecer que la cuenta de caja chica tuvo un aumento de Q1,409 del año 2017 al 2018 lo cual quiere decir que estos fondos no fueron utilizados en su totalidad y al cierre del año se encontraban disponibles para darles uso, de igual manera

presentó un aumento de Q 726 del año 2019 respecto al año 2018 que representa que la empresa contaba con más efectivo para hacer sus pagos. La cuenta de bancos también presentó un aumento de Q 177,847 del año 2017 al 2018 lo cual se traduce en la mayor cantidad de ventas realizadas cada uno de los años, sin embargo, para el período del 2019 con respecto al 2018 presentó una disminución de Q 313,199 que tuvo relación con la compra de toros durante ese año según los comentarios del administrador lo cual redujo el efectivo disponible en caja. Por su parte, las cuentas por cobrar a los clientes presentaron una disminución de Q 38,498.00 y de Q 20,462.00 respectivamente, lo cual establece que, en cada uno de los años, la empresa redujo los días de crédito a sus clientes que se traduce en una mayor captación de ingresos por ventas. La cuenta de inventario de producto terminado presentó un aumento de Q 180,000.00 del año 2017 al 2018 y un aumento de Q 742,500.00 del año 2018 al 2019 lo cual se traduce en una mayor disponibilidad de toros para la venta. Las cuentas de activos biológicos presentaron un aumento de Q 60,000.00 y de Q 63,000.00 respectivamente, que está representado por el incremento en el número de vacas que se utilizan para inseminación. Por último, la cuenta de depreciación acumulada presentó un aumento de Q 60,300.00 y de Q 74,100.00 debido al registro en la depreciación anual que va teniendo cada uno de los activos, en este caso el aumento se presentó por la cantidad de partos de vacas que hubo en cada uno de los años objeto de estudio.

#### **b. Análisis de pasivo**

La cuenta de proveedores locales presentó una disminución de Q 4,733 del año 2017 al 2018 lo cual quiere decir que la cantidad pendiente de pago a los proveedores al finalizar el año fue menor a la del año anterior y para la relación de los años 2019 y 2018, se tuvo un aumento en la cuenta de Q 14,843 que representa que la cantidad por pagar a los proveedores aumentó derivado a la adquisición de una mayor cantidad de materiales y suministros para el manejo de la ganadería, la cuenta de impuestos por pagar tuvo un incremento de Q 6,893 en el año 2018 con respecto al año anterior y un aumento de Q 7,468 del año 2018 al 2019 y la cuenta de prestaciones por pagar tuvo un incremento de Q 5,704 del 2017 al 2018 y un incremento de Q 6,710 del 2018 al 2019.



### c. Análisis de capital

La cuenta de capital autorizado no tuvo ninguna variación ya que el capital del propietario responde a un total de Q 800,000 que no ha sufrido variación alguna con el pasar de los años. La cuenta de las utilidades acumuladas presentó un incremento de Q 162,894 en el año 2018 con respecto al año 2017 que representa el resultado del ejercicio obtenido en el año 2017 y de igual manera en el 2019 presentó un aumento de Q 315,179 que muestra el resultado del ejercicio obtenido en el año 2018.

### D. Análisis del estado de resultados

A continuación, se presenta el análisis horizontal realizado a las cuentas que integran el estado de resultados:

**Tabla 4**

**Análisis horizontal del estado de resultados**

**Empresa de ganadería**

**Período 2017 – 2019**

**(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)**

	2018 - 2017		2019 - 2018	
	Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
<b>INGRESOS</b>	258,472	54%	280,037	38%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>258,472</b>	<b>54%</b>	<b>280,037</b>	<b>38%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>29,323</b>	<b>18%</b>	<b>259,294</b>	<b>136%</b>
Mano de obra	14,562	58%	99,938	253%
Prestaciones laborales	4,904	62%	17,792	138%
Materiales y suministros	8,059	7%	153,815	124%
Reparación y mantenimiento	(411)	-62%	(248)	-100%
Viáticos	(296)	-61%	(192)	-100%
Gastos diversos	2,241	23%	(11,883)	-98%
Combustibles y lubricantes	263	16%	73	4%
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>29,323</b>	<b>18%</b>	<b>259,294</b>	<b>136%</b>
Costo de venta	29,323	18%	259,294	136%
<b>GASTOS</b>				
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>	<b>26,103</b>	<b>26%</b>	<b>(55,345)</b>	<b>-43%</b>
Mano de obra	15,500	34%	(38,877)	-64%
Prestaciones laborales	3,299	36%	(7,647)	-61%
Materiales y suministros	7,172	19%	(9,115)	-20%
Reparación y mantenimiento	(201)	-11%	(961)	-59%
Viáticos	(184)	-72%	(72)	-100%
Gastos diversos	549	9%	1,344	21%
Combustibles y lubricantes	(30)	-62%	(18)	-100%
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>55,426</b>	<b>21%</b>	<b>203,949</b>	<b>64%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>203,046</b>	<b>93%</b>	<b>76,088</b>	<b>18%</b>

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

**a. Ingresos**

En la tabla 4 se puede observar que en el año 2018 tuvo un aumento de Q 258,472 con relación al año 2017, esto debido a que la empresa logró realizar una mayor venta de toros, de igual manera hubo un aumento del año 2019 respecto al año 2018 de Q 280,037 representado por la obtención de una mayor cantidad de ingresos ordinarios por las operaciones que realizó la ganadería en los períodos establecidos.

**b. Costo de ventas**

Inicialmente se puede apreciar que el costo de ventas presentó un aumento de Q 29,322 en la relación del año 2017 respecto al 2018 debido a que se hizo un mayor consumo de materiales y suministros que en su mayoría respaldan la producción y venta de toros realizada. El año 2019 presentó variaciones significativas respecto al año 2018, principalmente se puede apreciar que el costo de ventas aumentó en Q 259,294, lo cual estuvo relacionado a que en ese año hubo una readecuación del personal con lo cual se obtuvo un mayor desembolso en la cuenta de mano de obra directa por un valor de Q 99,938 y de Q 17,792 en prestaciones laborales, así mismo, se realizó una compra de toros que influyó directamente en el incremento de la cuenta de materiales y suministros utilizados en su cuidado cuyo valor fue de Q 153,815, esto según los valores proporcionados por la administración.

**c. Gastos indirectos**

Los gastos indirectos presentaron una variación de aumento de Q 26,103 en la relación del año 2018 al 2017 lo cual está relacionado en su mayoría con la contratación de un administrador de finca en el mes de agosto, es por ello que la cuenta de mano de obra indirecta presentó la mayor variación de estos gastos con Q 15,499 respecto al año anterior. Seguido esta la cuenta de materiales y suministros con una variación de Q 7,172 que están relacionados a los distintos gastos que hizo la empresa por la participación en más ferias ganaderas para presentación de sus ejemplares. El año 2019 presentó una disminución de Q 55,345 respecto al año 2018 lo cual es una variación alta respecto al año anterior, sin embargo, esto está relacionado principalmente al traslado y la adecuación de los colaboradores que estaban considerados como gasto en el año 2018, pero ahora forman parte del costo directo de la producción de toros y sus cuidados, así

mismo, se considera que en esta cuenta de mano de obra indirecta presentó una variación de Q 38,877, seguido de la cuenta de prestaciones laborales que está relacionada a este cambio de centro de costo con una disminución de Q 7,646 y la cuenta de materiales y suministros presentó una disminución de Q 9,114, debido a que ciertos gastos son utilizados directamente en ganadería y por tal razón, estos fueron incluidos en el costo de producción.

#### **d. Costos y gastos**

La cuenta de costos y gastos presentaron un aumento del año 2018 respecto al año 2017 de Q 55,426 lo cual está relacionado con el nacimiento de vacas y toros, lo cual establece un mayor valor de costos y gastos que respalda este incremento. La relación del año 2019 con respecto al 2018 presentó un aumento de Q 203,949 que está relacionada al incremento de vacas y toros de igual manera, el consumo de una mayor cantidad de materiales y suministros para el mantenimiento del ganado y la contratación y adecuación de los nuevos colaboradores.

#### **e. Utilidad antes de impuestos**

La utilidad antes de impuestos tuvo un aumento de Q 203,045 del año 2018 respecto al año 2017 lo cual está representado por la cantidad de ingresos logrados y la disminución de los costos y gastos respecto al año anterior. De igual manera la relación del año 2019 al 2018 presentó un aumento de Q 76,087 que no fue tan amplia respecto a la del año anterior, lo cual está relacionado al aumento de los costos y gastos que incurrió la empresa en ese año de operaciones, ya que estos tuvieron un aumento significativo que disminuyó la utilidad de la empresa al final del período.

#### **4.1.5.3 Análisis de razones financieras**

A continuación, se presenta el análisis de las razones financieras más importantes aplicadas a la información financiera al 31 de diciembre de los años 2017, 2018 y 2019 de la empresa dedicada a la producción y venta de ganado.

## E. Razones de liquidez

Esas razones determinan la capacidad que tuvo la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras de corto plazo, está la integran, la razón corriente o de solvencia y la razón de la prueba del ácido; y cuyo análisis se presenta a continuación:

**Tabla 5**

### ***Razón corriente***

### ***Empresa de ganadería***

***Período 2017 – 2019***

***(Cifras expresadas en quetzales)***

	2017		2018		2019	
Activos corrientes	1,034,155.83		1,357,498.41		1,769,864.50	
Pasivos corrientes	160,497.50		168,360.98		197,381.97	
	=	6.44	=	8.06	=	8.97

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

En la tabla 5 se puede apreciar que con una razón de Q 6.44 para el año 2017 la empresa si pudo haber hecho frente a los pasivos de corto plazo que tenía pendientes, en este caso las cuentas por pagar a los proveedores por la adquisición de materiales y suministros, de igual manera sucedió para el año 2018 y para el año 2019 con valor de Q 8.06 y Q 8.97 respectivamente, lo cual quiere decir que la empresa si contaba con la capacidad para cumplir con el pago de sus obligaciones en el corto plazo. En el año 2019 se presentó un aumento significativo en los activos corrientes específicamente en la cuenta de inventario de producto terminado, según comentarios del administrador, este incremento se debe a que el dueño agregó unos toros que tenía en otras fincas ajenas a la operación de la empresa, lo cual hizo que el inventario de productos terminados tuviera un incremento considerable.

**Tabla 6**

### ***Razón de prueba de ácido***

### ***Empresa de ganadería***

***Período 2017 – 2019***

***(Cifras expresadas en quetzales)***

	2017		2018		2019	
Activos corrientes - Inventario	492,155.83		635,498.41		305,364.50	
Pasivos corrientes	160,497.50		168,360.98		197,381.97	
	=	3.07	=	3.77	=	1.55

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

En la tabla 6 se puede apreciar que al quitar los inventarios de los activos corrientes como venta de existencias por ser un activo no tan líquido, la empresa pudo haber hecho frente a sus obligaciones financieras de corto plazo con el monto disponible en caja y bancos, cuyos valores al aplicar la fórmula determinan un Q 3.07, Q 3.77 y Q 1.55 para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente, que quiere decir que la empresa contaba con la capacidad suficiente para saldar sus deudas corrientes.

## F. Razones de actividad

Para medir la eficiencia que tuvo la empresa sobre el manejo de sus activos, a continuación, se presenta el análisis de la razón de rotación de cuentas por cobrar, la razón de rotación de inventarios, y la rotación de cuentas por pagar:

**Tabla 7**

### ***Rotación de cuentas por cobrar***

#### ***Empresa de ganadería***

#### ***Período 2017 – 2019***

***(Cifras expresadas en quetzales No. de veces y días)***

	2017		2018		2019	
	No. de veces	Días	No. de veces	Días	No de veces	Días
Ventas	$\frac{480,650.00}{106,250.00} = 4.52$	73	$\frac{739,122.00}{67,752.00} = 10.91$	33	$\frac{1,019,159.00}{47,290.00} = 21.55$	17
Cuentas por cobrar						

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

En la tabla 7 se puede establecer que en el año 2017 la empresa hizo cobros 5 veces en el año lo cual se traduce en un mal indicador derivado a que en ese año hizo cobros a sus clientes cada 73 días, durante el año 2018 la empresa hizo cobros 11 veces en el año, que quiere decir que el período promedio de cobro en días disminuyó a 33 y en el año 2019, el mejor de los tres años, la empresa hizo un cobro de 22 veces en el año, que se traduce a que hizo cobros cada 17 días, este es un indicador bueno ya que el período promedio de cobro no es tan amplio como lo era en el 2017. Esto también se debe a que la mayoría de ventas que realiza la empresa las hace como una venta de pago al contado.

**Tabla 8**  
**Rotación de inventarios**  
**Empresa de ganadería**  
**Período 2017 – 2019**  
**(Cifras expresadas en quetzales y No. de veces)**

	2017		2018		2019		
Ventas	=	$\frac{480,650.00}{542,000.00}$	=	<b>0.89</b>	$\frac{739,122.00}{722,000.00}$	=	<b>1.02</b>
Inventarios					$\frac{1,019,159.00}{1,464,500.00}$	=	<b>0.70</b>

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

En la tabla 8 se puede establecer que la rotación de inventarios de la empresa fue muy baja, fue de 0.89 veces para el año 2017, una vez para el año 2018 y de 0.70 veces para el año 2019, este poco movimiento de inventario se traduce a que por el tipo de productos (toros) que ofrece al mercado, es un poco difícil realizar ventas tan amplias en un período de tiempo corto, esto establece que la empresa no cuenta con efectivo disponible ya que su inversión se traduce a la cantidad de toros que tiene disponible en inventario y al no ser vendidos, no hay entradas de dinero que sirva para realizar sus operaciones, es importante que la empresa ponga la importancia necesaria en este apartado y establezcan un plan de ventas que les permita dar más movimiento a su inventario. Derivado al resultado que se obtuvo para cada uno de los años y a la cantidad de toros disponibles para la venta al cierre del año 2019, se estableció que la rotación de inventarios no ha sido elevada, lo cual repercute las operaciones, ya que no se sabe con exactitud en que fechas se realizan ventas porque no se conoce el tiempo en el que los clientes van a solicitar más productos (toros). Es importante mencionar que el inventario de toros es limitado para poder establecer una mejor rotación del inventario adecuada, derivado a esto, se recomienda a la empresa que cuando alcance un nivel de nacimientos de toros adecuado, pueda colocar los toros en un menor tiempo posible para que los inventarios puedan rotar más veces durante un año de operaciones.

**Tabla 9**  
**Rotación de cuentas por pagar**  
**Empresa de ganadería**  
**Período 2017 – 2019**  
**(Cifras expresadas en quetzales y No. de veces)**

	2017		2018		2019	
Costo de ventas	161,957.36		191,280.18		450,574.58	
Cuentas por pagar	115,358.69		110,625.79		125,468.79	
	=	1.40	=	1.73	=	3.59

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

De acuerdo al análisis efectuado, en la tabla 9 se puede establecer que la rotación de cuentas por pagar de la empresa fue de 1.40 veces para el año 2017, de 1.73 veces para el año 2018 y de 3.59 veces para el año 2019, lo cual quiere decir que el período promedio de pago es muy amplio acorde a las cuentas por pagar que maneja la empresa, sin embargo, este indicador no es significativo para la empresa ya que tanto el administrador como el dueño indicaron que ellos siempre cumplen con sus obligación de pago con sus proveedores de materiales y suministros. Es importante mencionar que este costo de ventas representa compra de materiales y suministros con proveedores ubicados en la ciudad capital, ya que los productos son de mayor calidad y de menor costo, así mismo, la empresa se ahorra el gasto de flete por el traslado de productos, ya que actualmente utiliza el transporte de otra empresa del dueño para poner los productos en finca. Si en dado caso el dueño decide realizar sus operaciones de manera independiente, esto representará un aumento en el gasto por cubrir directamente los gastos de flete por el traslado de productos.

### **G. Razones de endeudamiento**

Estas razones son las que determinan el porcentaje de los activos que se financiaron con los pasivos, para este caso específico, únicamente se va a presentar la razón de rotación de endeudamiento como tal, ya que la razón de cargo de interés fijo no aplica porque la empresa no tiene ningún préstamo por el cual deba pagar intereses:

**Tabla 10**  
**Razón de endeudamiento**  
**Empresa de ganadería**  
**Período 2017 – 2019**  
**(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)**

	2017		2018		2019	
Total pasivos	$\frac{160,497.50}{1,215,955.83}$	= 13.20%	$\frac{168,360.98}{1,538,998.41}$	= 10.94%	$\frac{197,381.97}{1,940,264.50}$	= 10.17%
Total activos						

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

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 10, se puede establecer que durante el año 2017 la empresa tuvo una participación de 13.20% de terceras personas en relación al monto de todos sus bienes, para los años 2018 y 2019 presento un valor de 10.94% y 10.17% respectivamente, con lo cual se puede establecer que este es un monto relativamente bajo a la cantidad de operaciones que realiza.

#### **H. Razones de rentabilidad**

Estas razones son las que se utilizan para determinar si la empresa generó utilidades con base a los recursos que invirtió, estas muestran los efectos combinados en la administración de la liquidez, los activos y deuda sobre los resultados. En este apartado se incluyen los análisis del margen de utilidad neta, el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre el capital:

**Tabla 11**  
**Margen de utilidad neta**  
**Empresa de ganadería**  
**Período 2017 – 2019**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

	2017		2018		2019	
Utilidad neta despues de impuestos	$\frac{162,894.76}{480,650.00}$	= 34%	$\frac{315,179.11}{739,122.00}$	= 43%	$\frac{372,245.09}{1,019,159.00}$	= 37%
Ventas totales						

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

En la tabla 11 se puede establecer que la empresa tuvo utilidad en los tres períodos analizados, esto quiere decir que los ingresos por la actividad comercial fueron altos con relación a los costos y gastos, entonces, se puede establecer que para el año 2017 por cada quetzal que la empresa obtuvo por concepto de ventas, le quedaron Q 0.34 en



concepto de ganancia neta, en el año 2018 y 2019 tuvo una ganancia neta de Q 0.43 y Q 0.37 respectivamente. El año 2019 presentó una disminución de Q 0.06 respecto al año anterior, ya que, según los comentarios del administrador, en este año se hizo una redistribución de costos y gastos, lo cual hizo que el costo de ventas fuera más elevado para el año 2019, específicamente en la mano de obra directa y en la compra de materiales lo cual se puede observar en la tabla 2, es por eso que, aunque las ventas fueron mayores, la relación versus la utilidad al finalizar el período presentó una disminución.

**Tabla 12**  
**Rendimiento sobre los activos**  
**Empresa de ganadería**  
**Período 2017 – 2019**  
**(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)**

	2017		2018		2019	
Utilidad neta después de impuestos	$\frac{162,894.76}{1,215,955.83}$	= 13%	$\frac{315,179.11}{1,538,998.41}$	= 20%	$\frac{372,245.09}{1,940,264.50}$	= 19%
Activos totales						

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

En la tabla 12 se puede establecer que, en los tres años analizados, la empresa generó buenas utilidades con los activos con los que contaba, lo cual está representado con valores de 13 %, 20 % y 19 % para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente, que significa que la empresa fue eficiente en la generación de utilidades a través del uso de sus activos.

**Tabla 13**  
**Rendimiento sobre el capital**  
**Empresa de ganadería**  
**Período 2017 – 2019**  
**(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)**

	2017		2018		2019	
Utilidad neta después de impuestos	$\frac{162,894.76}{1,055,458.33}$	= 15%	$\frac{315,179.11}{1,370,637.44}$	= 23%	$\frac{372,245.09}{1,742,882.53}$	= 21%
Capital de los accionistas						

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

En la tabla 13, se puede establecer que la empresa generó buenas utilidades para el propietario, lo cual está representado con valores de 0.16, 0.23 y 0.21 para los años 2017,

2018 y 2019 respectivamente, lo que significa que, en el año 2017 por cada quetzal invertido, el propietario de la empresa obtuvo un Q 0.16 de ganancia o beneficio, de igual manera para los años 2018 y 2019 con una ganancia de Q 0.23 y Q 0.21 por cada quetzal invertido.

## **4.2 Análisis de liquidez y flujo de fondos**

Este apartado del capítulo se presenta el diseño de las herramientas financieras sobre las cuales la empresa dedicada a la crianza y venta de ganado, ubicada en el municipio de Sayaxché, del departamento de Petén deberá enfocar sus esfuerzos para lograr el buen manejo de sus recursos a través de la correcta administración de fondos para obtener liquidez en el corto y en el largo plazo, que le sirva para cumplir con sus obligaciones. La elaboración de este flujo de fondos y análisis de liquidez respalda el objetivo específico número dos de la presente investigación.

### **4.2.1 Finalidad**

El presente apartado tuvo como finalidad elaborar una herramienta de control financiero para que la empresa dedicada a la crianza y venta de ganado pueda conocer de forma adecuada, los costos y gastos en los que incurre en el giro normal de su operación y sobre la cual deberá poner énfasis para lograr la mayor liquidez posible.

### **4.2.2 Objetivos del análisis de liquidez y el flujo de fondos**

1. Conocer los costos y gastos de operación de la empresa.
2. Establecer los presupuestos de producción, ventas, costos y gastos del giro del negocio.
3. Determinar los ingresos y gastos de operación para mantener una liquidez adecuada en la empresa.

### **4.2.3 Flujo de fondos**

El flujo de fondos se estableció derivado a las necesidades de la empresa dedicada a la crianza y venta de ganado, para que logre tener un mejor control y pueda utilizar de forma adecuada sus entradas y salidas de dinero en un período de tiempo determinado (en este caso un año). Fue necesario aplicar esta metodología debido a que actualmente la

empresa no utiliza ninguna herramienta para llevar un buen manejo financiero. Para la elaboración de este flujo, se pronosticaron datos a través del uso de herramientas presupuestales, en donde, para estimar las cantidades se tomaron de referencia los valores de costos y gastos mensuales proporcionados por el administrador, del cual se establecieron herramientas financieras que le permitirán a la empresa obtener mejores resultados.

Previo a realizar el flujo de fondos se establecieron los siguientes presupuestos: presupuesto de producción, presupuesto de ventas, de costos y gastos, los mismos sirvieron para establecer el flujo de fondos adecuado a las operaciones de la empresa.

#### **4.2.3.1 Presupuesto de producción**

Este presupuesto es el más importante para la empresa, porque establece la base de este sistema, del cual dependen las estimaciones de los demás presupuestos.

El presupuesto de producción sirvió para determinar el pronóstico de ingresos que la ganadería pudo tener durante el año 2020, por medio de este presupuesto se estableció el presupuesto de ventas de la empresa para el período de tiempo analizado.

Debido a las características del producto que ofrece la empresa dedica a la crianza y venta de ganado (toros) el volumen de ventas es generado a partir de la producción respecto a la edad de las vacas y las novillas, derivado a que cada 16 meses se pueden preñar nuevamente hasta que cumplen los 10 años (8 años de vida productiva).

Con base a lo anterior, primero, fue necesario determinar la cantidad de ganado con el que contaba la empresa de ganadería al cierre del año 2019, según lo establecido por el administrador, la empresa contaba con 265 cabezas de ganado, el cual estaba distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 14**  
***Distribución de ganado por sexo***  
***Empresa de ganadería***  
***Al 31 de diciembre del año 2019***  
***(Cifras expresadas en cantidades y porcentajes)***

Sexo	Cantidad	%
Hembras	196	74%
Machos	69	26%
Total	265	100%

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

Como se puede apreciar en la tabla 14, la empresa contaba con un total de 196 hembras que representó un 74 % del total de ganado y los machos representaban un total de 26 % del total de ganado, con 69 cabezas disponibles.

La cantidad de ganado con el que cuenta la empresa, depende de la cantidad de preños realizados por año y de la cantidad de ventas que se realicen, luego de realizada la investigación de campo, se logró establecer que las novillas se empiezan a preñar a partir de los 20 meses de edad, lo cual determina un total de 100 meses de vida útil para considerar cada cabeza en el proceso de producción, para el proceso de parto se consideran 16 meses de proceso (9 meses de embarazo, 7 meses de recuperación) para preñar cada una de las cabezas disponibles, de esta forma es como lo realiza la empresa, porque es la metodología que utilizan y la cual les ha funcionado al día de hoy. Conociendo lo anterior, se estableció una base de preños de 6.25 veces por cada cabeza hembra durante su vida productiva que sería de 8 años.

Es importante mencionar que para realizar el presupuesto de producción se consideró a las vacas y novillas en edad y en condiciones de poder ser preñadas, las terneras no se toman en consideración ya que aún no cumplen la edad mínima para poder ser inseminadas (20 meses).

Para trabajar el presupuesto, se consideraron los preños realizados a partir del mes de abril del año 2019, ya que es a partir de esa fecha en que se inició con la recolección de información para considerar el presupuesto del año 2020, a continuación, se presenta la

tabla con la cantidad de embarazos logrados por mes según lo establecido por el administrador de la empresa:

**Tabla 15**  
**Cantidad de vacas preñadas por tipo**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en unidades y porcentajes)**

Tipo de cabeza	Año 2019									Año 2020			Total	%
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo		
Vacas	5	1	3	9	10	12	2	4	2				48	35%
Novillas		5	8		14	4	12	9	11				67	48%
Novilla Simbrah										7	11	6	24	17%
Total	5	6	11	9	24	16	14	13	13	7	11	10	139	100%

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

Con base en la tabla 15, se establece que, del mes de abril del año 2019 al mes de marzo del año 2020, se hicieron un total de 139 preños que establece el presupuesto de producción y del cual se puede decir que se preñaron un total de 48 vacas, 67 novillas y todas las novillas simbrah, que representan un 35 %, 48 % y 17 % del total de embarazos respectivamente, considerando únicamente un nacimiento por cabeza.

Luego de contabilizar el total de embarazos, se obtuvo el total de nacimiento en el año 2020, el cual se presenta a continuación:

**Tabla 16**  
**Cantidad de nacimientos por sexo año 2020**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en unidades y porcentajes)**

Sexo	Año 2020												Total	%
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Machos	3	1	5	9	7	12	4	4	6	5	9	8	73	53%
Hembras	2	5	6	0	17	4	10	9	7	2	2	2	66	47%
Total	5	6	11	9	24	16	14	13	13	7	11	10	139	100%

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

Como se puede establecer en la tabla 16, durante el año 2020 se tuvo un total de 139 nacimientos, de los cuales 73 fueron toros y 66 fueron vacas, esto según lo establecido por la empresa de ganadería, cabe mencionar que la empresa no tuvo ninguna pérdida

en nacimientos ya que llevan los controles estrictos y adecuados en la nutrición de las vacas y novillas para evitar cualquier pérdida.

Luego de establecido el presupuesto de producción, cabe mencionar que este no tendrá resultados sino a partir del siguiente año (2021), ya que por el tipo de producto (toros) estos pueden ser considerados para la venta a partir de los 18 meses de edad, por lo cual, la cantidad de toros presentado en la tabla 16 estará disponible para la venta a partir del mes de junio del próximo año.

#### 4.2.3.2 Presupuesto de ventas

Para efectos de elaboración de este presupuesto, se consideró como unidades disponibles para la venta el inventario de toros disponible reportados por el administrador de la empresa al finalizar el año 2019, ya que son las unidades de las que pueden disponer los clientes:

**Tabla 17**

***Inventario de toros disponible para la venta***

***Empresa de ganadería***

***Al 31 de diciembre del año 2019***

***(Cifras expresadas en cantidades y porcentajes)***

Tipo de ganado	Meses de vida				Total	%
	12 a 24	24 a 36	36 a 48	48 o más		
Toros				1	1	1%
Detectores				2	2	3%
Toretos		29	27		56	81%
Torillo	10				10	14%
Total	10	29	27	3	69	100%

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

En la tabla 17, se estableció la cantidad de toros según la edad de vida por cabeza, en este caso únicamente se consideraron las cabezas de macho (toros, toros detectores, toretes y torillos), ya que son los únicos que se tomaron como inventario disponible para la venta y cuyas cantidades fueron proporcionadas por el administrador, se puede apreciar que los toretes con un 81 % representaban la mayor cantidad disponible seguido de los torillos con un 14 %.

Según los comentarios del administrador de la empresa, durante el año 2019 la empresa logró vender un total de 52 toros y 7 vacas, siendo así que se vendieron un total de 59 cabezas de ganado, cuya distribución de ventas se presenta continuación:

**Tabla 18**  
***Distribución de venta por mes año 2019***  
***Empresa de ganadería***  
***(Cifras expresadas en unidades y porcentajes)***

Mes	Macho		Hembra	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Enero	1	2%		
Febrero	5	10%		
Marzo	3	6%		
Abril	1	2%		
Mayo	0	0%		
Junio	10	19%	5	71%
Julio	9	17%		
Agosto	1	2%		
Septiembre	13	25%		
Octubre	5	10%		
Noviembre	2	4%	2	29%
Diciembre	2	4%		
Total	52	100%	7	100%

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

Como se puede apreciar en la tabla 18, en el año 2019 se vendieron un total de 59 cabezas de ganado, de estas unidades, se vendieron 52 toros y 7 vacas por descarte de edad, se establece que la empresa no registró ninguna venta durante el mes de mayo, derivado a que ningún cliente se interesó en los productos durante ese mes según los comentarios del administrador. También se puede apreciar que los meses que presentaron mayor venta para la empresa en ese año fueron los meses de septiembre, junio, julio, octubre y febrero con un porcentaje de venta de 25%, 19%, 17% y 10% respectivamente.

El presupuesto de ventas del año 2020 está compuesto por la cantidad de toros que ya cumplen con la edad adecuada para poder ser considerados como vendibles según lo presentado en la tabla 17, según los datos proporcionados por el administrador de la

finca, los precios de venta de los toros para el año 2020 según la edad (sin el impuesto al valor agregado) se establecieron de la siguiente manera:

**Tabla 19**  
***Precio unitario de toros por edad año 2020***  
***Empresa de ganadería***  
***(Cifras expresadas en quetzales)***

Tipo	Precio unitario
Toros	Q 30,000.00
Detectores	Q 22,000.00
Torettes	Q 27,000.00
Torillos	Q 20,000.00

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

En la tabla 18 se establece el precio sobre el cual la empresa de ganadería realizó sus ventas con base a la edad de los toros, se puede apreciar que los toros presentan un precio más elevado que los demás tipos ya que estos cumplen con una de las mejores edades para ser vendidos, sin embargo, es importante mencionar que el precio varía mucho y todo depende de la negociación que se logre con los clientes, los precios de venta oscilan entre los Q 20,000.00 a los Q 40,000.00, así también se estableció que el precio de venta las vacas por descarte fue de Q 7,000.00 por cabeza.

Es importante mencionar que, para determinar el presupuesto de ventas del año 2020, se consideró una baja de entre 5 % y 6 % respecto a las unidades vendidas del año 2019, esto debido a que el administrador de la empresa consideraba que el efecto pandemia (COVID-19) tendría repercusiones en el país derivado al avance que tuvo a finales del año 2019. Es por ello que se consideró un efecto de baja en la cantidad de unidades a vender y así también, se estableció la venta de al menos una cabeza de ganado (toros) por mes. Con base en lo anterior se proyectó el total de ganado a vender, cuya distribución de ventas por mes se presenta a continuación:



**Tabla 20**  
**Presupuesto de ventas año 2020**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en unidades y porcentajes)**

Mes	Macho		Hembra	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Enero	1	2%		
Febrero	4	8%		
Marzo	3	6%		
Abril	1	2%		
Mayo	1	2%		
Junio	9	18%	4	67%
Julio	8	16%		
Agosto	1	2%		
Septiembre	13	27%		
Octubre	4	8%		
Noviembre	2	4%		
Diciembre	2	4%	2	33%
Total	49	100%	6	100%

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

Como se puede establecer en la tabla 20 se pronosticó el total de ventas con base a la cantidad de cabezas de ganado que la empresa pudo vender durante el año 2020, siendo un total de 49 toros y 6 vacas, según esta distribución de ventas, a simple vista se evidencia que la empresa no tiene una meta de unidades a vender por mes, debido a que siempre dependen de las necesidades de los clientes al adquirir un toro que sea de calidad, en otras palabras, la empresa no cuenta con un presupuesto de ventas mensual tampoco anual. También es importante mencionar que en septiembre se presenta una mayor concentración de ventas equivalente al 27 %, seguido de los meses de junio y julio con un 18 % y 16 % respectivamente.

Para ejemplificar de una mejor manera el monto total de ingresos para el año 2020, se estableció la distribución de venta de toros y vacas según el tipo, el cual se demuestra a continuación:

**Tabla 21**  
**Total de ganado vendido por tipo año 2020**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en cantidad y porcentajes)**

Mes	Tipo de ganado					Total por mes	%
	Toros	Detectores	Toretas	Torillos	Vacas		
Enero				1		1	2%
Febrero				4		4	7%
Marzo				2		2	4%
Abril				1		1	2%
Mayo				1		1	2%
Junio	1		8		4	13	24%
Julio			8			8	15%
Agosto			1			1	2%
Septiembre		1	13			14	25%
Octubre			4			4	7%
Noviembre			2			2	4%
Diciembre			2		2	4	7%
Total	1	1	38	9	6	55	100%

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

La tabla 21 establece el número de cabezas de toros y vacas que se pronosticaron para vender durante el año 2020 según el tipo de ganado representando por la edad, en esta se puede establecer que se vendieron un total de 55 cabezas de las cuales los toros (giro del negocio) representaron un 89% del total de la venta con 49 cabezas vendidas y las vacas representaron un total de 11% del total de la venta con 6 cabezas, sin embargo, estas no representan el giro del negocio ya que estas se venden por descarte. La mayor cantidad de venta se dio en los meses de junio, septiembre y julio con un total de venta equivalente a un 24%, 25% y 15% respectivamente, para cada uno de los meses, distribución similar a las ventas del año 2019.

Luego de determinar la cantidad de cabezas de ganado a vender durante el año 2020, se estableció el total de ingresos utilizando los precios de venta por cabeza establecidos en la tabla 18, con lo cual se obtuvo el total de ingreso que se presenta a continuación:

**Tabla 22**  
**Ingresos por venta de ganado año 2020**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)**

Mes	Tipo de ganado					Total	%
	Toros	Detectores	Toretos	Torillos	Vacas		
Enero				20,000		20,000	2%
Febrero				80,000		80,000	6%
Marzo				40,000		40,000	3%
Abril				20,000		20,000	2%
Mayo				20,000		20,000	2%
Junio	30,000		216,000		28,000	274,000	21%
Julio			216,000			216,000	17%
Agosto			27,000			27,000	2%
Septiembre		22,000	351,000			373,000	29%
Octubre			108,000			108,000	8%
Noviembre			54,000			54,000	4%
Diciembre			54,000		14,000	68,000	5%
Total	30,000	22,000	1,026,000	180,000	42,000	1,300,000	100%

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

En la tabla 22 se puede establecer que el total de ingresos para el año 2020 según el pronóstico establecido, asciende a un monto total de Q 1,300,000 que comprende la venta de un toro, un toro detector, toretes, torillos y vacas, en donde la mayor percepción de ingresos se pronosticó para el mes de septiembre con un total de Q 373,000 representado con un 29%, seguido del mes de junio y julio con un total de venta de Q 274,000 y Q 216,000 correspondiente a un 21% y 17% del total de la venta. Según lo comentado por el administrador de la empresa, el precio de venta de cada toro, se establece con base a los precios de mercado nacional e internacional, ya que la raza de los toros es de calidad y demanda cuidados que ameritan un precio de venta elevado.

Así mismo, es importante establecer que para la elaboración del presupuesto de ventas se consideró que los pagos de cada venta se realizaron al contado, ya que se establece que la empresa no brinda facilidades de pago (crédito), han sido pocas las veces en las que ha utilizado un crédito de 15 y 30 días para el pago del ganado vendido.

#### **4.2.3.3 Presupuesto de costos y gastos**

Este presupuesto se estableció sobre la suma total de todos los gastos, incluyendo el valor de la mano de obra, la compra de materiales y suministros, los gastos de operación y los gastos de administración y ventas.

Este presupuesto fue realizado en función de la cantidad de ganado disponible, tanto toros como vacas en las operaciones del año 2020. El mismo está integrado sobre las distintas labores y actividades que sirven de apoyo a la crianza del ganado. Dentro de sus componentes se presenta la siguiente distribución:

##### **I. Presupuesto de mano de obra directa**

Para realizar el presupuesto de mano de obra directa, se contempló el pago de salarios relacionado a los jornales (seis) que se dedican al cuidado del ganado y que son los que atienden cada una de las tres fincas en donde se encuentran las vacas y los toros que son la razón de ser de la empresa.

Con el propósito de que la ganadería realice todas sus operaciones de manera eficiente y adecuada, debe poseer al personal calificado para realizar las tareas que sean necesarias en cada una de las fincas, es por ello, que cada una de las tres fincas en donde operan, utiliza cuatro vaqueros y así mismo, tienen dos personas que se trasladan entre fincas para hacer labores de amansamiento e inseminación.

Con lo antes establecido, se estimó cada uno de los rubros por concepto de mano de obra directa y cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 23**  
**Presupuesto de mano de obra año 2020**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldo base	16,454	16,454	16,454	16,454	16,454	16,454	16,454	16,454	16,454	16,454	16,454	16,454	197,451
Bono incentivo	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Aguinaldo	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	16,454
Bono 14	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371	16,454
Vacaciones	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684	8,214
Indemnización	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	19,197
Cuota patronal	1,756	1,756	1,756	1,756	1,756	1,756	1,756	1,756	1,756	1,756	1,756	1,756	21,068
INTECAP	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	1,975
<b>Total</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>24,901</b>	<b>298,812</b>

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

En la tabla 23 se puede apreciar el presupuesto de mano de obra del año 2020, para su elaboración se tomó como punto de partida el salario mínimo de la actividad económica agrícola (Q 2,742.37) según el Acuerdo Gubernativo No. 320-2019 y el bono incentivo con base al decreto 79-89 de la República (Q 250.00), así mismo, se contempló el pago de las prestaciones laborales de ley, como lo son el pago de aguinaldo (8.33%), bono 14 (8.33%), vacaciones (4.16%) e indemnización (9.72%), por último, se incluyó la cuota patronal IGSS (10.67%) y el pago de INTECAP (1%). El presupuesto de mano de obra directa establece un pago mensual de Q 24,901.00 y un pago anual de Q 298,812.00.

#### **J. Presupuesto de materiales y suministros**

Para la elaboración del presupuesto de materiales y suministros, se integró el rubro que comprende todos los insumos que se utilizan para el cuidado del ganado en las fincas, tales como concentrado, sal mineral, melaza, palmiste, etc., los cuales se utilizan para tener el ganado en las mejores condiciones. Los mismos fueron proporcionados por el administrador de la finca.

Para determinar las compras por mes se consideró la siguiente cantidad de materiales: 15 sacos de sal, 25 sacos de palmiste, 40 sacos de concentrado y 200 litros de melaza, que equivale a un promedio de las compras que realizó el administrador el último trimestre del año 2019.

**Tabla 24**  
**Presupuesto de materiales y suministros año 2020**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Compra de sal	5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	65,700
Compra de palmiste	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	13,500
Compra de concentrado	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Compra de melaza	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	8,160
Hormonas	3,605	3,605	3,605	3,605	3,605	3,605	3,605	3,605	3,605	3,605	3,605	3,605	43,260
Nitrogeno	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430	2,430	29,160
Combustible	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Atención al personal	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
<b>Total</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>21,315</b>	<b>255,780</b>

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

Como se puede establecer en la tabla 24 se determinó el presupuesto de materiales y suministros que en promedio representa un gasto de Q 21,315.00 mensuales y de Q 255,780.00 anuales, este es uno de los componentes más importantes de los costos de producción, derivado a que en ellos se establece la cantidad de alimentos a comprar por mes para que tanto vacas y toros tengan todos los suplementos de su dieta balanceada y tengan una buena nutrición, de lo cual va a depender el estado del ganado y su crecimiento, los montos establecidos fueron determinados sobre los comentarios del administrador en donde para la cantidad de ganado que tienen actualmente, se compran un total de 15 sacos de sal, 25 sacos de palmiste, 40 litros de concentrado y 200 litros de melaza de manera mensual, se establecieron cantidades estándar para la elaboración del presupuesto, ya que esta cantidad representa el punto medio entre las compras cuando se reduce o aumenta la cantidad de vacas o toros.

#### **K. Presupuesto de gastos de operación**

Para la elaboración de este presupuesto se consideraron los gastos en actividades de las que se apoya el personal de ganadería para la crianza de ganado. Dentro de sus componentes se encuentra la estimación por el pago de arrendamiento de fincas para crianza, y el valor de la depreciación, ya que estos se calcularon de uso fijo.

**Tabla 25**  
**Presupuesto de gastos de operación año 2020**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Arrendamiento	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	78,000
Depreciación	3,575	3,638	3,713	3,713	3,925	3,975	4,000	4,113	4,200	4,225	4,238	4,263	47,575
Total	10,075	10,138	10,213	10,213	10,425	10,475	10,500	10,613	10,700	10,725	10,738	10,763	125,575

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

En la tabla 25 se estableció el presupuesto de gastos operación, el cual está compuesto por el pago de arrendamiento por el uso de dos fincas en donde se desarrollan las actividades de la empresa, así mismo, se considera el valor de depreciación del ganado que nació en el año base (vacas) sobre el cual se calculó una depreciación en línea recta considerando el tiempo de vida útil del activo (10 años) tal y como se estableció anteriormente. Se puede establecer que los gastos de operación no son elevados derivado que para desarrollar sus operaciones la empresa únicamente paga alquiler por el arrendamiento de espacio de dos fincas equivalente a un pago mensual de Q 6,500.00 y un pago anual de Q 78,000.00, se utiliza una tercera finca, pero esta pertenece al propietario de la empresa y la misma es utilizada por otra empresa que se hace cargo de esta y es por ello que la empresa de ganadería no hace un mayor desembolso en este rubro.

#### **L. Presupuesto de gastos de administración y ventas**

Este presupuesto se realizó considerando ciertos componentes que comprenden actividades secundarias para la operación de la empresa, dentro de las cuales se pueden mencionar: el pago de salario del personal administrativo, el pago de servicios de energía y agua, la compra de materiales para el uso del ganado, la compra de materiales para la reparación de las instalaciones (fincas) fletes de traslado de ganado, servicios veterinarios, etc. La distribución de estos gastos se presenta a continuación:

**Tabla 26**  
**Presupuesto de gastos de administración y ventas año 2020**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldo base	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	45,000
Bono incentivo	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Aguinaldo	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	3,750
Bono 14	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	3,750
Vacaciones	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	1,872
Indemnización	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	4,375
Cuota patronal	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,802
INTECAP	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	450
Energía eléctrica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Servicio agua potable	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Materiales uso ganado	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Materiales reparación	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Atención al personal	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Alimentación	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Servicio de ferry	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Fletes	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Total	7,933	7,933	7,933	7,933	7,933	7,933	7,933	7,933	7,933	7,933	7,933	7,933	95,198

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

En la tabla 25 se puede apreciar el presupuesto de gastos de administración y ventas, en donde para establecer los montos de cada cuenta se obtuvo apoyo del administrador de la finca sobre el valor de los gastos para cada una de las cuentas establecidas, en su orden, se presentan las cuentas relacionadas con el pago del administrador como tal y sus prestaciones laborales. Seguidamente, se muestran ciertas cuentas relacionadas a gastos de la empresa, como lo son el pago de servicios y la compra de materiales que tiene que ver con el ganado y con la reparación de las instalaciones de las fincas, posteriormente, se presentan cuentas relacionadas a la atención del personal, y el servicio de ferry que paga la empresa por los traslados del administrador entre fincas y por último, se presenta la cuenta de flete que contempla los servicios de traslado del ganado de un lugar a otro.

#### **4.2.3.4 Estado de resultados presupuestado**

Luego de realizados los distintos presupuestos para la empresa de ganadería, se obtuvo un panorama más amplio de la situación que atraviesa, al utilizar esta herramienta se obtuvieron estimaciones tanto de ingresos como de egresos durante un período de tiempo determinado en este caso el año 2020.



Es importante mencionar que este estado de resultados presupuestado contiene información más detallada de las operaciones de la empresa y es por ello que con base a los presupuestos antes establecidos, a continuación, se presenta el resultado del ejercicio de la empresa de ganadería correspondiente al año 2020:

**Tabla 27**  
**Estado de resultados presupuestado**  
**Empresa de ganadería**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2020**  
**(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)**

Descripción	Mes												Total	%
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<b>(+) Ingresos</b>	<b>20,000</b>	<b>80,000</b>	<b>40,000</b>	<b>20,000</b>	<b>20,000</b>	<b>274,000</b>	<b>216,000</b>	<b>27,000</b>	<b>373,000</b>	<b>108,000</b>	<b>54,000</b>	<b>68,000</b>	<b>1,300,000</b>	100%
Venta de toros	20,000	80,000	40,000	20,000	20,000	246,000	216,000	27,000	373,000	108,000	54,000	54,000	1,258,000	97%
Venta de vacas						28,000						14,000	42,000	3%
<b>Costos y gastos</b>														
<b>(-) Costo de producción</b>	<b>56,291</b>	<b>56,353</b>	<b>56,428</b>	<b>56,428</b>	<b>56,641</b>	<b>56,691</b>	<b>56,716</b>	<b>56,828</b>	<b>56,916</b>	<b>56,941</b>	<b>56,953</b>	<b>56,978</b>	<b>680,167</b>	<b>52%</b>
Mano de obra directa	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	215,451	17%
Prestaciones laborales	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	5,027	60,319	5%
Cuota patronal IGSS e INTECAP	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	23,042	2%
Materiales y suministros	21,315	21,315	21,315	21,315	21,315	21,315	21,315	21,315	21,315	21,315	21,315	21,315	255,780	20%
Arrendamiento de fincas	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	78,000	6%
Depreciaciones	3,575	3,638	3,713	3,713	3,925	3,975	4,000	4,113	4,200	4,225	4,238	4,263	47,575	4%
<b>(=) Utilidad bruta</b>	<b>(36,291)</b>	<b>23,647</b>	<b>(16,428)</b>	<b>(36,428)</b>	<b>(36,641)</b>	<b>217,309</b>	<b>159,284</b>	<b>(29,828)</b>	<b>316,084</b>	<b>51,059</b>	<b>(2,953)</b>	<b>11,022</b>	<b>619,833</b>	<b>48%</b>
<b>(-) Gastos</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>7,933</b>	<b>95,198</b>	<b>7%</b>
Mano de obra indirecta	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	4%
Prestaciones laborales	1,146	1,146	1,146	1,146	1,146	1,146	1,146	1,146	1,146	1,146	1,146	1,146	13,747	1%
Cuota patronal IGSS e INTECAP	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	5,252	0%
Servicios	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	1%
Materiales y suministros	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000	1%
Gastos diversos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	1%
<b>(=) Utilidad operativa</b>	<b>(44,224)</b>	<b>15,713</b>	<b>(24,362)</b>	<b>(44,362)</b>	<b>(44,574)</b>	<b>209,376</b>	<b>151,351</b>	<b>(37,762)</b>	<b>308,151</b>	<b>43,126</b>	<b>(10,887)</b>	<b>3,088</b>	<b>524,635</b>	<b>40%</b>
<b>(-) Impuestos sobre la renta (25 %)</b>	<b>-</b>	<b>(3,928)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(52,344)</b>	<b>(37,838)</b>	<b>-</b>	<b>(77,038)</b>	<b>(10,781)</b>	<b>-</b>	<b>(772)</b>	<b>(182,701)</b>	<b>-14%</b>
<b>(=) Resultado del período</b>	<b>(44,224)</b>	<b>11,785</b>	<b>(24,362)</b>	<b>(44,362)</b>	<b>(44,574)</b>	<b>157,032</b>	<b>113,513</b>	<b>(37,762)</b>	<b>231,113</b>	<b>32,344</b>	<b>(10,887)</b>	<b>2,316</b>	<b>341,934</b>	<b>26%</b>

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

En la tabla 27 se puede apreciar el resultado de las operaciones de la empresa de ganadería para el año 2020, en donde inicialmente se pudo establecer que la empresa tuvo un ingreso por ventas equivalente a Q 1,300,000 por la venta de ganado, de los cuales el 97% responden a la venta de toros cuyo monto asciende a Q 1,258,000 y el 3% restante equivale a la venta de vacas por un valor de Q 42,000 que no es significativo para el giro del negocio, pero presenta ingresos adicionales a la empresa.

El costo de producción equivale a un 52% del total de las ventas con un valor de Q 680,167 lo cual quiere decir que es un monto elevado debido a que posee dos rubros grandes como lo son el pago de mano de obra directa que se utiliza para el cuidado de ganado, el cual está representado por un 17% equivalente a Q 215,451, así como el consumo de materiales y suministros equivalente al 20% y cuyo monto asciende a los Q 255,780, estos son los dos rubros más significativos del costo de producción.

Los gastos de operación equivalen a un 7% del total de ventas cuyo monto asciende a Q 95,198, este es un monto relativamente bajo respecto al total de ingresos, pero es de considerar porque en el mismo se establecen valores por la ejecución de actividades secundarias que son de apoyo a las actividades principales de la empresa. Cabe mencionar que en el monto de gastos de operación contempla el gasto en depreciaciones por el nacimiento de los nuevos toros y vacas durante el año 2020, así como la depreciación de las vacas que ya forman parte del activo, esto debido a que son los únicos semovientes que fueron considerados como activos biológicos.

La utilidad operativa de la empresa equivalente a Q 524,635 equivale al 40% del total de ventas, este monto es representativo puesto que es elevado en comparación a los costos y gastos en los que incurre la empresa, se proyectó el pago de impuestos al fisco en cada uno de los meses en que la empresa presentó una utilidad, utilizando el régimen sobre actividades lucrativas, con lo cual se pudo establecer que la empresa tendría un resultado en el período por un total de Q 341,934 equivalente al 26% del total de la venta, este resultado es bueno, ya que fue mayor respecto a los años anteriores. Así mismo, el propietario de la empresa con base a su experiencia, estableció que las empresas que realizan ventas de ganado de registro consideran una rentabilidad de entre un 18% con un +/- 2% de variación respecto a su inversión, en este caso la ganadería presenta una

utilidad del 26% que sobrepasa el porcentaje de rentabilidad aceptado, lo cual refuerza lo establecido en este punto respecto a que la empresa presenta un buen indicador.

Se puede apreciar que a pesar de que la empresa presenta una utilidad al término del período, hubo meses en los que la empresa presentó pérdida en el ejercicio, siendo estos los meses de enero, marzo, abril, mayo, agosto y noviembre, lo cual demuestra que la empresa no hace uso de herramientas financieras adecuadas al no considerar las ventas necesarias en todos los meses en los que hay pérdida, el tipo de producto que vende la empresa no es de carácter estacional debido a que se considera vender toros durante todos los meses del año, sin embargo, esto va depender de las necesidades de los clientes, es decir, la empresa puede realizar sus ventas en cualquier época del año, ya sea verano, primavera o invierno, la cual va a depender de la estrategia de ventas que lleve a cabo la empresa. Es acá en donde la empresa debería poner énfasis para que todos los meses haya toros disponibles para la venta y logren vender la cantidad necesaria para sufragar los costos y gastos de operación.

#### **4.2.3.5 Balance general presupuestado**

Luego de establecer el estado de resultados presupuestado, se debe analizar el comportamiento del balance general, debido a que muestra la situación financiera de la empresa luego de un período de operaciones determinado, lo cual permitirá conocer los valores de los activos, pasivos y capital al final del período.

Los supuestos de este modelo contemplan la descripción de lo siguiente: el activo, que contempla el activo corriente, presentando los valores monetarios disponibles al final del período en la cuenta de caja chica, bancos e impuestos por cobrar, así como también contempla el inventario disponible para la venta al finalizar el período, el activo no corriente lo integra el total de los activos disponibles y la depreciación acumulada; el pasivo contiene las cuentas de cuenta por pagar a los proveedores sobre el presupuesto de costos y gastos establecido en las tablas 24, 25 y 26, la cuenta de impuestos por pagar y la cuenta de prestaciones por pagar; el apartado del patrimonio, establece el resultado acumulado de los ejercicios anteriores tal y como se presentó en la tabla 1.

Antes de integrar el balance general, es importante conocer algunas de las cédulas que fueron importantes para establecer su cálculo.

**Tabla 28**

***Inventario de producto terminado***

***Empresa de ganadería***

***Al 31 de diciembre del año 2020***

***(Cifras expresadas en cantidades y en quetzales)***

Descripción	Inventario inicial		Entradas		Salidas		Inventario final	
	Cantidad	Total	Cantidad	Entrada	Cantidad	Salidas	Cantidad	Total
Toros	1	20,000	-	-	1	20,000	-	-
Detectores	2	27,000	-	-	1	13,500	1	13,500
Toretos	57	1,282,500	-	-	38	855,000	19	427,500
Torillos	9	135,000	-	-	9	135,000	-	-
Vacas	-	-	6	18,000.00	6	18,000	-	-
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>1,464,500</b>	<b>6</b>	<b>18,000.00</b>	<b>55</b>	<b>1,041,500</b>	<b>20</b>	<b>441,000</b>

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

Como se puede establecer en la tabla 28, luego de un año de operaciones, la empresa tendrá un total de 20 cabezas de ganado disponibles para la venta para iniciar el siguiente año de operaciones, de los cuales se contarán con 19 toretos y un toro detector, este rubro es importante ya que de este punto la empresa conoce la cantidad de ganado con el que cuenta para poder realizar ventas en el siguiente período. El valor del inventario al finalizar el año de operaciones pronosticado ascenderá a Q 441,000.

También es importante establecer el resumen del activo con el que contará la empresa al finalizar el período, el mismo se presenta a continuación:

**Tabla 29**

***Proyección de altas y bajas de activo***

***Empresa de ganadería***

***Al 31 de diciembre del año 2020***

***(Cifras expresadas en cantidades, en quetzales y en porcentajes)***

Descripción	Inicial		Entradas		Salidas		Cantidad	Final	
	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total		Valor	%
Vacas	68	204,000	-	-	6	18,000	62	186,000	12%
Novillas	92	138,000	-	-	-	-	92	138,000	9%
Novilla Simbrah	24	60,000	-	-	-	-	24	60,000	4%
Terneritas	12	24,000	66	99,000	-	-	78	123,000	8%
Teneros	-	-	73	1,095,000	-	-	73	1,095,000	68%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>426,000</b>	<b>139</b>	<b>1,194,000</b>	<b>6</b>	<b>18,000</b>	<b>329</b>	<b>1,602,000</b>	<b>100%</b>

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

En la tabla 29 se puede apreciar un resumen de las altas y bajas estimadas en la empresa de ganadería para el año 2020, inicialmente se puede apreciar que el nacimiento de los terneros ocupa la mayor parte de los activos durante este año, puesto que su nacimiento representa una cantidad elevada para la empresa, como se estableció anteriormente, no es hasta los 18 meses de edad cuando estos se consideran como inventario de producto terminado, es por ello que al nacer se consideran parte del activo, si desea ver la distribución de altas por mes, vea el anexo 2.

Posterior a establecer la cantidad de activo con el que contará la empresa al cierre del año 2020 es importante conocer cuál es la depreciación acumulada de los activos de la empresa (vacas, novillas y terneras) en donde se podrá observar el estimado de depreciación que tendrán los activos al finalizar el período, la distribución se presenta a continuación:

**Tabla 30**  
**Depreciación acumulada**  
**Empresa de ganadería**  
**Al 31 de diciembre del año 2020**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Vacas</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,600</b>	<b>1,600</b>	<b>1,600</b>	<b>1,600</b>	<b>1,600</b>	<b>1,600</b>	<b>19,800</b>
Historicos	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	
Bajas							100	100	100	100	100	100	
<b>Novillas</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>1,150</b>	<b>13,800</b>
Historicos	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150	13,800
<b>Novilla Simbrah</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>6,000</b>
Historicos	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
<b>Terneras</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>2,400</b>
Historicos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
<b>Terneros</b>	<b>25</b>	<b>88</b>	<b>163</b>	<b>163</b>	<b>375</b>	<b>425</b>	<b>550</b>	<b>663</b>	<b>750</b>	<b>775</b>	<b>788</b>	<b>813</b>	<b>5,575</b>
Altas	25	88	163	163	375	425	550	663	750	775	788	813	
<b>Total depreciacion</b>	<b>3,575</b>	<b>3,638</b>	<b>3,713</b>	<b>3,713</b>	<b>3,925</b>	<b>3,975</b>	<b>4,000</b>	<b>4,113</b>	<b>4,200</b>	<b>4,225</b>	<b>4,238</b>	<b>4,263</b>	<b>47,575</b>

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

Como se puede apreciar en la tabla 30 durante las operaciones que se estimaron para la empresa durante el año 2020, se establece que la depreciación acumulada del período asciende a un monto de Q 47,575 cantidad que contempla la depreciación de las vacas, novillas, las novillas Simbrah, así como la depreciación de las terneras y los terneros que nacieron en el año. Con esto y con base a la depreciación acumulada establecida en la

tabla 1 cuyo monto asciende a Q 255,600, se puede decir que la depreciación acumulada al finalizar el período será de Q 303,175.

Con base en lo anterior se elaboró el balance general presupuestado de la empresa de ganadería para el año 2020, para efectos de presentación se contemplan los datos del balance general para cada uno de los meses del año, en donde se pueden apreciar las variaciones que este tendrá mes a mes y cuyo resultado se muestra a continuación:

**Tabla 31**  
**Balance general presupuestado**  
**Empresa de ganadería**  
**Al 31 de diciembre del año 2020**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	%
<b>Activo</b>													
<b>Corriente</b>	<b>1,731,793</b>	<b>1,578,393</b>	<b>1,517,030</b>	<b>1,457,519</b>	<b>1,396,000</b>	<b>1,402,106</b>	<b>1,398,295</b>	<b>1,335,397</b>	<b>1,509,558</b>	<b>1,372,854</b>	<b>1,264,554</b>	<b>1,040,535</b>	<b>44%</b>
Caja y bancos	165,816	132,131	116,456	77,011	38,356	195,292	333,643	302,897	615,427	558,790	557,801	516,862	22%
Caja chica	4,625	4,625	4,625	4,625	4,625	4,625	4,625	4,625	4,625	4,625	4,625	4,625	0%
Bancos	161,191	127,506	111,831	72,387	33,731	190,667	329,018	298,272	610,802	554,165	553,176	512,237	22%
Cuentas y documentos por cobrar	109,880	50,158	34,461	26,846	18,957	68,122	86,517	71,852	140,787	141,419	85,857	68,351	3%
Cuentas por cobrar clientes	109,880	50,158	34,461	26,846	18,957	68,122	86,517	71,852	140,787	141,419	85,857	68,351	3%
Inventario	1,449,500	1,389,500	1,359,500	1,344,500	1,329,500	1,129,500	949,500	927,000	621,000	531,000	486,000	441,000	19%
Inventario de producto terminado	1,449,500	1,389,500	1,359,500	1,344,500	1,329,500	1,129,500	949,500	927,000	621,000	531,000	486,000	441,000	19%
Otros activos corrientes	6,597	6,604	6,613	9,161	9,186	9,192	28,635	33,648	132,344	141,645	134,896	14,322	1%
Impuestos por cobrar	6,597	6,604	6,613	9,161	9,186	9,192	28,635	33,648	132,344	141,645	134,896	14,322	1%
<b>No Corriente</b>	<b>214,825</b>	<b>233,688</b>	<b>313,975</b>	<b>445,263</b>	<b>571,838</b>	<b>741,863</b>	<b>812,863</b>	<b>882,250</b>	<b>978,550</b>	<b>1,052,325</b>	<b>1,186,088</b>	<b>1,298,825</b>	<b>56%</b>
<b>Propiedad, planta y equipo</b>	<b>474,000</b>	<b>496,500</b>	<b>580,500</b>	<b>715,500</b>	<b>846,000</b>	<b>1,020,000</b>	<b>1,095,000</b>	<b>1,168,500</b>	<b>1,269,000</b>	<b>1,347,000</b>	<b>1,485,000</b>	<b>1,602,000</b>	<b>68%</b>
Ativos biológicos	474,000	496,500	580,500	715,500	846,000	1,020,000	1,095,000	1,168,500	1,269,000	1,347,000	1,485,000	1,602,000	68%
<b>Depreciaciones y amortizaciones</b>	<b>(259,175)</b>	<b>(262,813)</b>	<b>(266,525)</b>	<b>(270,238)</b>	<b>(274,163)</b>	<b>(278,138)</b>	<b>(282,138)</b>	<b>(286,250)</b>	<b>(290,450)</b>	<b>(294,675)</b>	<b>(298,913)</b>	<b>(303,175)</b>	<b>-13%</b>
Depreciación acumulada	(259,175)	(262,813)	(266,525)	(270,238)	(274,163)	(278,138)	(282,138)	(286,250)	(290,450)	(294,675)	(298,913)	(303,175)	-13%
<b>Total Activo</b>	<b>1,946,618</b>	<b>1,812,081</b>	<b>1,831,005</b>	<b>1,902,781</b>	<b>1,967,837</b>	<b>2,143,969</b>	<b>2,211,158</b>	<b>2,217,647</b>	<b>2,488,108</b>	<b>2,425,179</b>	<b>2,450,641</b>	<b>2,339,360</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo</b>													
<b>Corriente</b>	<b>247,959</b>	<b>101,637</b>	<b>144,924</b>	<b>261,061</b>	<b>370,691</b>	<b>389,791</b>	<b>343,467</b>	<b>387,718</b>	<b>427,066</b>	<b>331,792</b>	<b>368,141</b>	<b>254,544</b>	<b>100%</b>
Proveedores locales	166,699	29,480	70,619	182,210	284,894	272,243	188,094	248,078	161,921	80,720	116,602	131,861	52%
Impuestos por pagar	29,578	13,528	8,728	6,328	6,328	89,152	120,030	97,350	215,908	194,889	188,409	67,606	27%
Prestaciones por pagar	51,682	58,629	65,576	72,523	79,469	28,396	35,343	42,290	49,237	56,183	63,130	55,077	22%
<b>No corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
Cuenta por pagar a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
<b>Total pasivo</b>	<b>247,959</b>	<b>101,637</b>	<b>144,924</b>	<b>261,061</b>	<b>370,691</b>	<b>389,791</b>	<b>343,467</b>	<b>387,718</b>	<b>427,066</b>	<b>331,792</b>	<b>368,141</b>	<b>254,544</b>	<b>100%</b>
<b>Capital, reservas y utilidades</b>													
<b>Capital</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>38%</b>
Capital autorizado	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	38%
<b>Resultado</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>942,883</b>	<b>45%</b>
Utilidades acumuladas													
<b>Resultado del período</b>	<b>(44,224)</b>	<b>(32,439)</b>	<b>(56,801)</b>	<b>(101,163)</b>	<b>(145,737)</b>	<b>11,295</b>	<b>124,808</b>	<b>87,046</b>	<b>318,160</b>	<b>350,504</b>	<b>339,617</b>	<b>341,934</b>	<b>16%</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>1,698,658</b>	<b>1,710,443</b>	<b>1,686,082</b>	<b>1,641,720</b>	<b>1,597,146</b>	<b>1,754,178</b>	<b>1,867,691</b>	<b>1,829,929</b>	<b>2,061,042</b>	<b>2,093,386</b>	<b>2,082,500</b>	<b>2,084,816</b>	<b>100%</b>
<b>Total patrimonio y pasivo</b>	<b>1,946,618</b>	<b>1,812,081</b>	<b>1,831,005</b>	<b>1,902,781</b>	<b>1,967,837</b>	<b>2,143,969</b>	<b>2,211,158</b>	<b>2,217,647</b>	<b>2,488,108</b>	<b>2,425,179</b>	<b>2,450,641</b>	<b>2,339,360</b>	

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



En la tabla 31 se puede apreciar el balance general presupuestado de la empresa de ganadería luego de transcurrido el año base de operaciones, con lo cual se puede establecer lo siguiente:

El total del activo asciende a un total de Q 2,339,360 en donde el activo corriente representa un 44% de este monto con valor de Q 1,040,535 el cual está integrado por la cuenta de caja y bancos que asciende a Q 516,862 representando con un 22%, las cuentas y documentos por cobrar equivale a un 3% cuyo monto asciende a Q 68,351 que está relacionado a las cuentas que los clientes adeudan a la empresa en el corto plazo, como se puede apreciar en la mayoría de meses se tiene una cuenta por cobrar por recuperar, lo cual quiere decir que la empresa debe brindó oportunidad a sus clientes para que puedan responder a la compra de toros entre 15 y 30 días posterior a su entrega, el inventario de producto terminado representa un total del 19% por un monto de Q 441,000 que corresponde el total de toros disponibles para la venta (20 toros), al cierre del período como se pudo establecer en la tabla 28. El activo no corriente equivale a un 56% del total del activo, el cual está compuesto principalmente por los activos biológicos (terneros recién nacidos, terneras recién nacidas, novillas y vacas) cuyo monto asciende a Q 1,602,000 y por último, la cuenta de depreciación acumulada asciende a un monto de Q 303,175 equivalente al 13% que está compuesta por la depreciación de las terneras recién nacidas, las novillas y vacas.

El pasivo está compuesto por pasivos de tipo corriente específicamente por la cuentas que la empresa debe saldar en el corto plazo, principalmente se puede mencionar la cuenta de proveedores locales por un monto de Q 131,861 equivalente al 52% del total del pasivo y que está relacionada con el pago pendiente que se tiene a proveedores por compras de materias primas e insumos para el uso en la ganadería, para ver la integración de las cuentas por pagar vea el anexo 3, posteriormente se presenta la cuenta de impuestos por pagar equivalente a Q 67,606 correspondiente al 27% que contempla el pago del impuesto al valor agregado (IVA) y el pago del impuesto de solidaridad (ISR), para verificar el cálculo del impuesto por mes vea el anexo 4 y por último, se presenta la cuenta de prestaciones por pagar con un monto de Q 55,077 que equivale al 22 % del pasivo corriente, para visualizar la integración de esta cuenta por mes, vea el anexo 5,

por último, la empresa no presenta cuentas de pasivo no corriente derivado a que no cuenta con ningún tipo de deuda a largo plazo.

La cuenta de utilidades acumuladas es la mayor del patrimonio con un valor de Q 942,883 equivalente a un 44 % que son las ganancias netas no pagadas los cuales son utilizados para reinvertir en la ganadería, la cuenta de capital autorizado constituye un 38 % con un monto de Q 800,000 que contempla la capitalización de la empresa realizada por el propietario, por último, la cuenta de resultado del periodo representa un 18 % del total del patrimonio con un monto de Q 341,934 la cual está relacionada a la ganancia obtenida luego de un año de operaciones.

Posterior a analizar el balance general presupuestado, se puede establecer que aunque la empresa cuenta con buenos indicadores, a simple vista se puede visualizar que el inventario para el siguiente año de operaciones no es lo suficientemente amplio para poder sufragar todos los costos y gastos de operación en un período de tiempo establecido, acá se puede encontrar una deficiencia más al evidenciar que la empresa no ha establecido un programa adecuado de partos y de crecimiento de toros para que puedan tener el inventario suficiente para lograr obtener una mayor ganancia.

#### **4.2.3.6 Análisis del flujo de fondos**

Por medio del flujo de fondos al que también se le conoce como el presupuesto de caja, se pudo establecer si en el futuro la empresa enfrentará un déficit o un excedente de efectivo al finalizar un período de operaciones, para este caso particular el año 2020, este flujo es un informe que ayudó a determinar si la empresa tendrá o no liquidez al final del período. También permitió establecer las necesidades de fondos en el corto plazo, que son necesarios para obtener flujos positivos de efectivo.

Con este análisis de flujo de fondos, se brindan datos financieros importantes a la empresa con planes que puede utilizar para manejar los excedentes de caja con los que cuenta, así como sus déficits, al contar con esta información, el administrador de la empresa deberá tomar las decisiones adecuadas en cuanto a situaciones de sobrantes

para inversión o por el contrario si hay faltante debe buscar los medios para obtener financiamiento en el corto plazo.

Con base a lo establecido y tomando de referencia el saldo de caja del año 2019 y el resultado del año 2020, a continuación, se presenta el flujo de caja de la empresa de ganadería:

**Tabla 32**  
**Flujo de caja proyectado**  
**Empresa de ganadería**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2020**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

Descripción	Año		Mes											Total
	2019	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>(+) Ingresos</b>														
Ingresos		22,400	89,600	44,800	22,400	22,400	306,880	241,920	30,240	417,760	120,960	60,480	51,160	1,431,000
Recuperacion cuenta por cobrar		47,290												47,290
<b>Total de ingresos</b>		<b>69,690</b>	<b>89,600</b>	<b>44,800</b>	<b>22,400</b>	<b>22,400</b>	<b>306,880</b>	<b>241,920</b>	<b>30,240</b>	<b>417,760</b>	<b>120,960</b>	<b>60,480</b>	<b>51,160</b>	<b>1,478,290</b>
<b>(-) Egresos</b>														
Mano de obra directa		17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	17,954	215,451
Prestaciones laborales							45,235						25,133	70,368
Cuota patronal IGSS e INTECAP		1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	23,042
Materiales y suministros		86,607	86,607	23,873	23,873	23,873	23,873	23,873	23,873	23,873	23,873	23,873	23,873	411,942
Arrendamiento de fincas		7,280	7,280	7,280	7,280	7,280	7,280	7,280	7,280	7,280	7,280	7,280	7,280	87,360
Mano de obra indirecta		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000
Prestaciones laborales							12,785						5,728	18,513
Cuota patronal IGSS e INTECAP		438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	5,252
Servicios		672	672	672	672	672	672	672	672	672	672	672	672	8,064
Materiales y suministros		2,040	2,040	2,040	2,040	2,040	2,040	2,040	2,040	2,040	2,040	2,040	2,040	24,480
Gastos diversos		1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	13,440
Impuesto por pagar		29,725	1,254	1,178	2,548	1,759	32,627	44,272	1,690	45,933	118,300	2,172	1,941	283,399
<b>Total de egresos</b>		<b>151,757</b>	<b>123,286</b>	<b>60,475</b>	<b>61,845</b>	<b>61,056</b>	<b>149,944</b>	<b>103,569</b>	<b>60,986</b>	<b>105,230</b>	<b>177,597</b>	<b>61,469</b>	<b>92,099</b>	<b>1,209,311</b>
<b>(=) Flujo de caja</b>		<b>(82,067)</b>	<b>(33,686)</b>	<b>(15,675)</b>	<b>(39,445)</b>	<b>(38,656)</b>	<b>156,936</b>	<b>138,351</b>	<b>(30,746)</b>	<b>312,530</b>	<b>(56,637)</b>	<b>(989)</b>	<b>(40,939)</b>	<b>268,979</b>
<b>(+) Saldo inicial 2019</b>	<b>243,258</b>													
<b>(=) Flujo de caja financiero</b>		<b>161,191</b>	<b>127,506</b>	<b>111,831</b>	<b>72,387</b>	<b>33,731</b>	<b>190,667</b>	<b>329,018</b>	<b>298,272</b>	<b>610,802</b>	<b>554,165</b>	<b>553,176</b>	<b>512,237</b>	

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

En la tabla 32 se estableció el flujo de caja proyectado para la empresa de ganadería el cual presenta los movimientos reales de dinero respecto a los ingresos y egresos en un período de tiempo determinado.

Principalmente se puede establecer que la liquidez que posee la empresa es elevada ya que los ingresos (con IVA incluido) que obtuvo, le permitió cubrir todos sus costos y gastos (con IVA incluido) del año, lo cual se puede establecer al observar el flujo de caja financiero al finalizar el año con un saldo final de Q 512,237 que les servirá para el próximo período, así mismo, se puede establecer que los ingresos por Q 1,478,290 contemplan las ventas más la recuperación de las cuentas por cobrar del año 2019 según el valor de la tabla 1, los ingresos son mayores respecto total de egresos realizados en todo el período Q 1,209,311. El total de egresos incluye todos los desembolsos de dinero que se pronosticaron a realizar para el período analizado, en la cuenta de materiales y suministros durante el mes de enero y febrero, se contempló el pago del saldo de cuentas por pagar de Q 125,469 del año 2019, también se puede mencionar que las cedulas necesarias para establecer las salidas de dinero se encuentran en las tablas 23, 24, 25 y 26 respectivamente, así mismo, en la cuenta de impuestos por pagar, se tomó en consideración el pago de impuestos (IVA, ISO e ISR) para el período de tiempo analizado, para visualizar la integración de los impuestos por pagar puede ver el anexo 6. Es importante mencionar que la empresa no ha pagado dividendos en los últimos períodos lo cual impacta positivamente las operaciones, ya que se cuenta con todo ese dinero para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, fuera un panorama distinto si la empresa decreta el pago de dividendos al accionista porque así, la utilidad acumulada se reduciría y podría presentar déficit en el flujo de caja.

#### **4.2.3.7 Análisis de liquidez**

Este análisis es muy importante debido a que establece las pautas para determinar si la empresa de ganadería podrá hacer frente a sus obligaciones operativas en el corto plazo. Luego de analizar la información financiera de la empresa de ganadería para el año 2020, se puede establecer que al trabajar el estado de resultados se descubrió que al final del período la empresa presentó una utilidad de Q 341,934 según la tabla 27, lo cual quiere decir que la empresa obtuvo una ganancia luego de cubrir todas sus obligaciones en un

año de operaciones, sin embargo, se establece que la organización presenta problemas de liquidez operativo, porque en la mayoría de meses se observa pérdida en sus operaciones, lo cual compensa en los meses de febrero, junio, julio, septiembre y octubre, cuyo resultado esta principalmente relacionado a que la empresa no utiliza una proyección de ventas y en ocasiones no obtiene los ingresos necesarios para cumplir con sus obligaciones. Para hacer frente a esto, es importante que la empresa establezca un fondo de seguridad que le sirva para cubrir sus necesidades durante un período de tiempo establecido (3 meses) si en dado caso no hubiese ingresos por ventas, para ello se recomienda a la empresa que considere un fondo de emergencia de Q 200,000 que sirva como ahorro para sufragar situaciones imprevistas.

Por otra parte, al realizar el análisis de liquidez con base a los datos establecidos en el flujo de caja, se establece que la empresa cuenta con un saldo final de Q 512,237 lo cual presenta un buen resultado con lo que se determina que la empresa tiene una buena liquidez para poder cubrir sus obligaciones en el corto plazo el siguiente año de operaciones.

Al aplicar las razones de liquidez de la empresa para el año 2020 se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 33**  
**Razón corriente año 2020**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en quetzales y No. de veces)**

Año	2020
Activos corrientes	1,040,535
Pasivos corrientes	254,544
	= 4.1

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

En la tabla 30 se puede establecer que la empresa de ganadería tuvo una razón corriente para el año 2020 de 4.1 lo cual significa que se tenía Q. 4.10 en activo corriente por cada quetzal de cuenta por pagar a corto plazo, esto quiere decir que la compañía ha adquirido mayor deuda de corto plazo. Aunque este indicador presentó una baja respecto a los años anteriores, pero la empresa cuenta aún con un buen índice de liquidez.

**Tabla 34**  
**Razón de prueba de ácido año 2020**  
**Empresa de ganadería**  
**(Cifras expresadas en quetzales y No. de veces)**

Año	2020
Activos corrientes - Inventario	599,534
Pasivos corrientes	254,544
<b>= 2.35</b>	

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

En la tabla 31 se establece que para el año 2020 la empresa de ganadería tuvo una razón ácida de 2.35, lo que significa que, por cada quetzal de deuda, tiene Q 2.35 para pagar sus cuentas corrientes sin necesidad de vender su inventario.

Como se pudo establecer luego de determinar las razones de liquidez de la empresa por los resultados obtenidos en el año 2020, la empresa cuenta con buenos ingresos y con buenos indicadores para cubrir sus necesidades de efectivo, sin embargo, es importante que se tomen las consideraciones pertinentes respecto a las ventas y los ingresos para atender la pérdida que se presenta en los meses que la operación lo demande.

Al observar los datos del flujo de caja y la liquidez de la empresa, se puede establecer que esta se encuentra en la capacidad de utilizar sus recursos financieros en otras operaciones, dentro de las cuales se recomienda que se evalúe la opción de realizar un plazo fijo en un banco que ofrezca las mejores tasas, para generar intereses por el dinero que tiene a disposición, siempre y cuando no se tome la decisión de pagar dividendos al inversionista u ocurra algún siniestro en donde se vería afectada la empresa en los meses que no se alcanzan los ingresos adecuados que cubra sus gastos. Si sucediera algo de lo antes expuesto, se recomienda a la empresa contratar la opción de contratar una línea de crédito bancario revolvente para que la empresa pueda disponer de los recursos financieros para hacer frente a sus obligaciones en los meses en la que los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos según el estado de resultados presentado en la tabla 27.

### **4.3 Estrategias financieras**

La creación y elaboración de un presupuesto y un flujo de fondos, sirve como herramienta de planificación y control, ya que permite establecer alternativas respecto al uso adecuado de los recursos financieros con el que cuenta la empresa y que hacen énfasis a las deficiencias encontradas en cuanto al uso de herramientas de control y manejo financiero.

Al determinar de forma correcta cada uno de los presupuestos y establecer los rubros adecuados que utiliza la empresa en sus operaciones, se puede contribuir a determinar un plan de acción positivo para el mejor desarrollo de sus actividades, lo cual les permitirá evaluar los efectos de poner en práctica planes para mejorar la toma de decisiones financieras.

A través de estas herramientas se puede cuantificar y prever cada uno de los acontecimientos de las operaciones de la organización, desde el nivel operativo hasta el nivel administrativo.

Con base en lo anterior, a continuación, se presentan aspectos importantes que la empresa de ganadería debería considerar en relación al establecimiento y uso de herramientas financieras, en cuanto al manejo de los recursos y su capacidad para cumplir con sus obligaciones.

#### **4.3.1 Establecimiento de la producción promedio**

Por el tipo de operaciones que realiza la organización, es importante que se utilicen cuadros de planificación de embarazos y partos por año, debido a que por medio de un control adecuado del inventario, podrían establecer la cantidad de cabezas de ganado (toros y vacas) que tendría disponibles para vender en un período relativo de 2 a 3 años, esto le servirá para hacer una proyección estimada sobre la cantidad de cabezas que podría vender y sobre la cual se van a determinar sus ingresos y gastos operativos y organizacionales, ya que de no hacer eso corre el riesgo de presentar pérdidas según lo establecido anteriormente y que fue evidenciado en la tabla 27.



Con base en lo anterior, a continuación, se muestran ciertas estrategias que se pueden considerar para mejorar la estimación de producción:

- Establecer un programa de inseminación con base a la vida útil de los activos (vacas).
- Realizar un presupuesto de producción con base a la cantidad de vacas preñadas.
- Establecer puntos mínimos y máximos de inventario para conocer la cantidad de inventario necesario para cubrir las necesidades operativas.

#### **4.3.2 Determinación de costos y gastos**

En la operación de la empresa de ganadería se establece que el costo de ventas está conformado por los costos directos que están relacionados con el proceso de crianza y cuidado del ganado, los cuales son elevados, principalmente porque no se cuantifica la cantidad necesaria de comida (concentrado, melaza, etc.) por cabeza con un programa efectivo, lo cual hace que los costos no sean los eficientes con base a la cantidad de ganado con los que cuenta la empresa al comprar una cantidad estimada, por esto es importante tomar en consideración las opiniones de los colaboradores ya que ellos pueden establecer mecanismos para cuantificar de una mejor manera este rubro y llevar un mejor control.

Los gastos son también un rubro delicado derivado a que establecen todas las salidas de dinero relacionadas a la administración de la empresa, con lo cual es necesario que, para llevar un mejor control, se realice un cronograma de actividades que les sirva para evitar los desembolsos innecesarios para la operación de la empresa. Estos gastos deben ser cuidadosamente establecidos, porque sin ellos no se logra el cumplimiento de metas.

Las depreciaciones de los activos, hacen referencia al desgaste que sufren los activos en la medida de su utilización, en este caso las vacas que se utilizan para realizar la labor de parto, para su elaboración se utiliza el método lineal con base a la vida útil del activo, siendo que este método es el que prefieren utilizar en la empresa.

Es importante establecer ciertas estrategias que ayuden a la empresa a mejorar su control de costos y gastos por lo que a continuación, se presentan las siguientes las cuales la empresa podría llevar a cabo:

- Realizar un listado de los costos y gastos recurrentes para identificar los que rubros que son necesarios en la operación.
- Programar compras de materiales y suministros con base a la cantidad de raciones que cada cabeza de ganado necesita acorde a su edad.
- Negociar un crédito con los proveedores de materiales y suministros, considerando un tiempo razonable, para conseguir más efectivo en el corto plazo.

#### **4.3.3 Establecimiento de ganancia esperada**

Por medio de una adecuada planificación financiera, la empresa se puede anticipar a sus operaciones, al establecer los posibles ingresos, costos y gastos con lo cual puede determinar su margen de utilidad o pérdida para un período establecido.

En este caso en particular, la utilidad después de impuestos fue de Q 341,934 para el año 2020 según la tabla 27, lo cual se considera un margen de utilidad adecuado considerando que en los últimos tres años de operación la misma ha venido en aumento. Sin embargo, la operación refleja que la mayoría de meses presenta una pérdida en el período por no vender el ganado suficiente para cubrir sus costos y gastos.

Es así, como a través del uso de herramientas financieras se pueden determinar un monto de ganancia esperada, que contribuya a la administración anticiparse a sucesos, con relación al estudio de los ingresos, costos y gastos previstos para un período establecido.

Para la empresa es importante el establecimiento de la ganancia que esperan obtener en su ejercicio, por lo cual, a continuación, se presentan estrategias que pueden llevar a cabo para mejorar este aspecto:

- Realizar un presupuesto de ventas con base a los costos y gastos de operación para determinar las cantidades de toros a vender para cubrir las necesidades principales.
- Buscar la austeridad al gastar en las cosas que realmente son necesarias en la operación de la organización.
- Contemplar la adquisición de un préstamo bancario para cubrir las necesidades de dinero en los meses que haya déficit operativo.

#### **4.3.4 Mejora en la toma de decisiones**

El uso de herramientas financieras permite mejorar la gestión organizacional al ofrecer varias alternativas de solución, con relación al uso adecuado de los recursos en las operaciones del día a día. La toma de decisiones sirve para determinar el camino a seguir en el desarrollo de actividades y evaluar anticipadamente los planes de la organización, de manera que se obtengan los mejores resultados.

Es importante que tanto el administrador con los colaboradores y el propietario de la empresa trabajen en conjunto, ya que cada uno puede aportar buenas ideas, para formular planes, programas y proyectos que constituyan al buen funcionamiento de la empresa. Las herramientas financieras son importantes ya que ayudan a mejorar la toma de decisiones, a través de ellas se pueden prever problemas económicos, al analizar el efecto de los ingresos y gastos en un tiempo determinado, con lo cual se obtienen indicadores financieros sobre el uso de los recursos monetarios.

Es vital que estas estrategias financieras que están enfocadas a mejorar la condición económica de la organización, se pongan en marcha para lograr la mayor rentabilidad posible. A continuación, se presentan ciertas estrategias que podrían apoyar a la organización a mejorar la toma de decisiones:

- Realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con el fin de analizar los factores externos e internos de la compañía.
- Gestionar de la forma más eficiente posible todos los recursos utilizados a través del uso de herramientas financieras para lograr un manejo adecuado del efectivo.
- Utilizar las herramientas financieras propuestas para optimizar el uso de los recursos financieros en las operaciones de la organización con la finalidad de obtener la mayor rentabilidad o ganancia.

## CONCLUSIONES

1. Luego de realizar el análisis y liquidez y la planeación de flujo de fondos en la empresa que se dedica a la crianza y venta de ganado, se establece que los resultados presentan buenos indicadores financieros a pesar de que la empresa no utiliza las herramientas financieras adecuadas, lo cual se pudo evidenciar en los conocer la situación actual en el que se encuentra la empresa, a través del análisis financiero a los estados financieros y las razones financieras, esto presenta un buen panorama ya que la empresa se interesa en el manejo adecuado de sus operaciones del día a día.
2. Al llevar a cabo el diagnóstico, así como el análisis y la evaluación de los datos históricos de la empresa objeto de estudio, se pudo establecer que la empresa cuenta con un estado económico y financiero adecuado a las operaciones que realiza, ya que esta presentó utilidad durante los tres años del período analizado, así como también, presentó buenos indicadores financieros de liquidez, lo cual les permite hacer frente a sus obligaciones financieras en el corto plazo.
3. Con base al análisis de liquidez y la planeación de flujos propuesta, en donde se utilizaron las herramientas de presupuestación adecuadas para conocer el resultado que tendrá durante un año de operaciones, se pudo determinar, que la empresa podría llevar un mejor control de sus recursos, al llevar un orden en la administración de las entradas y salidas de dinero, con lo que podría mejorar la situación económica de la empresa en un período de tiempo determinado.
4. Luego de realizar el diagnóstico inicial a la empresa por medio de la entrevista y realizar el análisis de la información financiera, se puede determinar que la administración de la ganadería no ha puesto en marcha ningún tipo de estrategia para mejorar la liquidez y la generación de flujo de la empresa, lo cual repercute negativamente ya que aún no están haciendo un buen uso de los recursos con los que cuentan.

## RECOMENDACIONES

1. Con base a los resultados establecidos al realizar el análisis de liquidez y la planeación de flujos de fondos, se sugiere a la empresa llevar un mejor control de sus ingresos y gastos por medio de las herramientas financieras propuestas, lo cual les servirá para llevar un control adecuado y les servirá para continuar con buenos resultados según alcanzados en los últimos años.
2. Se deben implementar controles adecuados para hacer un uso consciente de los recursos financieros con los que cuenta, esto les permitirá continuar con los buenos resultados al aplicar acciones pertinentes con la finalidad de mejorar su estado económico y financiero.
3. La empresa debe utilizar las herramientas presupuestales propuestas en este modelo para que el personal logre establecer la cantidad adecuada y consciente de costos y gastos, para que, con base en esto, puedan aplicar las acciones pertinentes que les sirvan para establecer de forma más precisa, los presupuestos de producción y ventas acorde a sus necesidades de operación
4. La unidad de análisis debe desarrollar las estrategias financieras propuestas de acuerdo a sus necesidades de operación, esto les servirá para mejorar la toma de decisiones a nivel organizacional, con la finalidad mejor manera significativa el establecimiento de su producción, ingresos, costos y gastos acorde a las operaciones que realiza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo, P. Vásquez, R. & Villanueva, A. (2020). *Finanzas empresariales enfoque práctico*. Lima, Perú: fondo editorial Universidad.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones*. Bogotá, Colombia: Eco ediciones.
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Burbano, R. (2011). *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de Recursos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Chu, R. (2019). *Finanzas aplicadas, teoría y práctica*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Gamarro, D. (2017). *El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras del departamento de Guatemala (tesis grado)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Gil, M. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Gitman, L., & Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de inversiones*. Distrito federal, México: Pearson educación.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Estado de México, México: Pearson.

- Hernández et al. (2014). *Metodología de la Investigación*. Distrito federal: México. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, S. & Palafox, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Horne, J.C. & Wachowicz, J.M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Distrito federal, México: Prentice Hall.
- Horngren, C. (2004). *Contabilidad: un enfoque aplicado a México*. Distrito federal, México: Pearson educación.
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad administrativa*. Distrito federal, México: Pearson educación.
- Martinez, R. (2009). *Transformación de una empresa ganadera de responsabilidad limitada a una sociedad anónima (tesis de pregrado)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario, planificación, elaboración y Seguimiento del Presupuesto*. Barcelona, España: Profit.
- Paniagua, C. (2009). *El estado de flujo de efectivo como una herramienta administrativa y financiera en una empresa comercializadora de equipo médico quirúrgico (tesis de pregrado)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Pivaral, M. (2008). *Sistema de costos históricos en una finca que se dedica al engorde de ganado vacuno (tesis de pregrado)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Pérez, J. (2018). *Modelo para el uso de la energía eléctrica en la Facultad de*

- Medicina Veterinaria y Zootecnia, en concordancia con la política ambiental de la Universidad de San Carlos de Guatemala (tesis de pregrado).*  
Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad Administrativa, un enfoque estratégico para competir.* Distrito federal, México: McGraw-Hill.
- Reiner, N. (2008). *Presupuestos, un enfoque práctico por centros de responsabilidad.* Italpro, S.A.
- Sáez, A. (2010). *La agricultura y su evolución a la Agroecología.* Valencia, España: Obrapropia.
- Tanaka, G. (2005). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones.* Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vega, M. (2014). *Diseño de un Modelo Estratégico de Administración del Flujo de Efectivo en la Empresa Ecucarga Cía. Ltda. Para Optimizar la Toma de Decisiones Financieras (tesis de pregrado).* Universidad tecnológica Equinoccial, Quito, Colombia.
- Villagrán, T. (2007). *Modelo de control estadístico para la calidad en la producción de leche, en una cooperativa ubicada en San José Pinula, Guatemala (tesis de pregrado).* Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2010). *Contabilidad Administrativa.* Distrito federal, México: CENGAGE learning.
- Welsch et al. (2005). *Presupuestos, planificación y control.* Distrito federal, México: Pearson educación

## **Documentos**

- Asociación Americana de Psicología. (2010). *Normas APA.* (Sexta ed.).



Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas,  
 Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Guía metodológica para la elaboración del plan de Investigación e informe del trabajo profesional de Graduación Maestría en artes*. Guatemala.

Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas,  
 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.

Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas,  
 Universidad de San Carlos de Guatemala. (2019). *Programa Metodología de la Investigación*. Guatemala.

### **Fuentes electrónicas**

Agustin, (2018). *Agricultura*. Recuperado de: <https://www.ecologiahoy.com/agricultura>

Asocebú (2011). *Nelore*. Recuperado de: <http://www.asocebu.com/index.php/nelore/#caracter%C3%ADsticas-de-la-raza>

Fornero, R. (2010). *Análisis de flujo de fondos*. Recuperado de: [http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos\\_practicos/afic/AFIC.%20Cap%205%20Flujo%20de%20fondos.pdf](http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC.%20Cap%205%20Flujo%20de%20fondos.pdf)

Mangani, F. (2016). *Flujo de fondos*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/FelipeMangani/el-flujo-de-fondos-conceptos-bsicos-de-finanzas-en-las-organizaciones>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. (2016). *Política ganadera bovina nacional*. Recuperado de: <https://www.maga.gob.gt/downlo>

ad/politica-ganadera(2).pdf

Torres, E. y Tamez, X. (2010). *Diagnóstico de la actividad ganadera en el municipio de ciudad Valles, San Luis potosí 2000-2005*. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/808/indice.htm>

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Guía de entrevista

Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Escuela de Estudios de Postgrados  
 Maestría en Administración Financiera



#### Guía de preguntas ENTREVISTA

**Instrucciones:** a continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se le solicita sean respondidas con veracidad y objetividad. Toda la información recopilada, será utilizada de manera confidencial para fines de elaboración del trabajo profesional de graduación.

**Objetivo:** conocer los aspectos relacionados con el manejo financiero actual de la empresa.

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajar en la empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo de ocupar el puesto actual: \_\_\_\_\_

Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Edad: (años)	18-30	<input type="checkbox"/>	41-50	<input type="checkbox"/>	Estudios Realizados:	Primaria	<input type="checkbox"/>	Básicos	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>		31-40	<input type="checkbox"/>	51-más	<input type="checkbox"/>		Diversificado	<input type="checkbox"/>	Universitarios	<input type="checkbox"/>
									Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>		

#### II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Área a evaluar	Preguntas
Actividades comerciales	<p>1.1 ¿Cuál es el proceso productivo y qué tipos de productos ofrece la empresa?</p> <p>1.2 ¿Cuál es el proceso de generación de ingresos?</p> <p>1.3 ¿La empresa cuenta con un plan de ventas?</p>
Control de ingresos y gastos	<p>2.1 ¿Se utilizan herramientas de apoyo para el manejo de los ingresos y gastos de operación?</p> <p>2.2 ¿Cuál es el proceso de control de ingresos y gastos que utilizan actualmente?</p> <p>2.3 ¿Cree que el manejo de ingresos y gastos de operación ha sido el correcto?</p>

<p>Uso de recursos</p>	<p>3.1 ¿Cuándo la empresa tiene liquidez, en qué utiliza sus recursos financieros?</p> <p>2.4 ¿La empresa cuenta con el efectivo necesario para cubrir las necesidades operacionales del día a día?</p> <p>3.2 ¿Considera que los recursos financieros son los más importantes para la operación de la empresa?</p>
<p>Control y manejo financiero</p>	<p>4.1 ¿La empresa ha presentado alguna vez problemas de liquidez?</p> <p>4.2 ¿Maneja algún tipo de presupuesto como herramienta de planificación y control?</p> <p>4.3 ¿La empresa cuenta con un flujo de fondos que le permita hacer una gestión de ingresos y egresos adecuada?</p> <p>4.4 Con base en su experiencia ¿De qué forma se podría llevar un mejor control y manejo financiero?</p>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 2**  
**Tabla 35**  
**Altas y bajas del activo**  
**Empresa de ganadería**  
**Año 2020**

Descripción	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Total		
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	total	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	
<b>Altas</b>																											
Terneras	2	3,000	5	7,500	6	9,000	0	0	17	25,500	4	6,000	10	15,000	9	13,500	7	10,500	2	3,000	2	3,000	2	3,000	66	99,000	
Terneros	3	45,000	1	15,000	5	75,000	9	135,000	7	105,000	12	180,000	4	60,000	4	60,000	6	90,000	5	75,000	9	135,000	8	120,000	73	1,095,000	
<b>Total altas</b>	<b>5</b>	<b>48,000</b>	<b>6</b>	<b>22,500</b>	<b>11</b>	<b>84,000</b>	<b>9</b>	<b>135,000</b>	<b>24</b>	<b>130,500</b>	<b>16</b>	<b>186,000</b>	<b>14</b>	<b>75,000</b>	<b>13</b>	<b>73,500</b>	<b>13</b>	<b>100,500</b>	<b>7</b>	<b>78,000</b>	<b>11</b>	<b>138,000</b>	<b>10</b>	<b>123,000</b>	<b>139</b>	<b>1,194,000</b>	
<b>Bajas</b>																											
Vacas											4	12,000											2	6,000	6	18,000	
<b>Total bajas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>12,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6,000</b>	<b>6</b>	<b>18,000</b>	
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>48,000</b>	<b>6</b>	<b>22,500</b>	<b>11</b>	<b>84,000</b>	<b>9</b>	<b>135,000</b>	<b>24</b>	<b>130,500</b>	<b>12</b>	<b>174,000</b>	<b>14</b>	<b>75,000</b>	<b>13</b>	<b>73,500</b>	<b>13</b>	<b>100,500</b>	<b>7</b>	<b>78,000</b>	<b>11</b>	<b>138,000</b>	<b>8</b>	<b>117,000</b>	<b>133</b>	<b>1,176,000</b>	
Saldo 2019	426,000																										
<b>Acumulado año</b>	<b>5</b>	<b>474,000</b>	<b>11</b>	<b>496,500</b>	<b>22</b>	<b>580,500</b>	<b>31</b>	<b>715,500</b>	<b>55</b>	<b>846,000</b>	<b>67</b>	<b>1,020,000</b>	<b>81</b>	<b>1,095,000</b>	<b>94</b>	<b>1,168,500</b>	<b>107</b>	<b>1,269,000</b>	<b>114</b>	<b>1,347,000</b>	<b>125</b>	<b>1,485,000</b>	<b>133</b>	<b>1,602,000</b>	<b>133</b>	<b>1,602,000</b>	

**Anexo 3**  
**Tabla 36**  
**Integración de las cuentas por pagar**  
**Empresa de ganadería**  
**Año 2020**

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Proveedores	166,699	29,480	70,619	182,210	284,894	272,243	188,094	248,078	161,921	80,720	116,602	131,861
<b>Total</b>	<b>166,699</b>	<b>29,480</b>	<b>70,619</b>	<b>182,210</b>	<b>284,894</b>	<b>272,243</b>	<b>188,094</b>	<b>248,078</b>	<b>161,921</b>	<b>80,720</b>	<b>116,602</b>	<b>131,861</b>

**Anexo 4****Tabla 37****Integración de los impuestos por pagar****Empresa de ganadería****Año 2020**

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Impuesto al valor agregado	2,400	9,600	4,800	2,400	2,400	32,880	25,920	3,240	44,760	12,960	6,480	5,481
Impuesto sobre la renta	-	3,928	3,928	3,928	3,928	56,272	94,110	94,110	171,148	181,929	181,929	62,124
<b>Total</b>	<b>2,400</b>	<b>13,528</b>	<b>8,728</b>	<b>6,328</b>	<b>6,328</b>	<b>89,152</b>	<b>120,030</b>	<b>97,350</b>	<b>215,908</b>	<b>194,889</b>	<b>188,409</b>	<b>67,606</b>



**Anexo 5**  
**Tabla 38**  
**Integración de las prestaciones por pagar**  
**Empresa de ganadería**  
**Año 2020**

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Aguinaldo	13,155	14,839	16,522	18,206	19,890	10,102	11,786	13,469	15,153	16,837	18,520	1684
Bono 14	13,155	14,838	16,522	18,206	19,889	1684	3,368	5,051	6,735	8,419	10,102	11,786
Vacaciones	6,567	7,408	8,248	9,088	9,929	5,043	5,883	6,724	7,564	8,405	9,245	10,086
Indemnización	16,447	19,186	21,926	24,665	27,403	9,209	11,948	14,687	17,426	20,165	22,904	29,163
Cuota patronal	2,156	2,156	2,156	2,156	2,156	2,156	2,156	2,156	2,156	2,156	2,156	2,156
INTECAP	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
<b>Total</b>	<b>51,682</b>	<b>58,629</b>	<b>65,576</b>	<b>72,523</b>	<b>79,469</b>	<b>28,396</b>	<b>35,343</b>	<b>42,290</b>	<b>49,237</b>	<b>56,183</b>	<b>63,130</b>	<b>55,077</b>

**Anexo 6**  
**Tabla 39**  
**Integración de los impuestos por pagar en flujo de caja**  
**Empresa de ganadería**  
**Año 2020**

Concepto	Mes												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Impuesto al valor agregado	-	1,254	1,178	-	1,759	32,627	24,832	1,690	45,933	10,317	2,172	1,941	123,703
Impuesto de solidaridad	2,548	-	-	2,548	-	-	2,548	-	-	2,548	-	-	10,191
Impuesto sobre la renta	27,178	-	-	-	-	-	16,892	-	-	105,435	-	-	149,505
<b>Total</b>	<b>29,725</b>	<b>1,254</b>	<b>1,178</b>	<b>2,548</b>	<b>1,759</b>	<b>32,627</b>	<b>44,272</b>	<b>1,690</b>	<b>45,933</b>	<b>118,300</b>	<b>2,172</b>	<b>1,941</b>	<b>283,399</b>

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Análisis vertical del balance general.....	29
Tabla 2: Análisis vertical del estado de resultados .....	31
Tabla 3: Análisis horizontal del balance general.....	33
Tabla 4: Análisis horizontal del estado de resultados .....	35
Tabla 5: Razón corriente .....	38
Tabla 6: Prueba de ácido.....	38
Tabla 7: Rotación de cuentas por cobrar.....	39
Tabla 8: Rotación de inventarios .....	40
Tabla 9: Rotación de cuentas por pagar.....	41
Tabla 10: Razón de endeudamiento.....	42
Tabla 11: Margen de utilidad neta .....	42
Tabla 12: Rendimiento sobre los activos .....	43
Tabla 13: Rendimiento sobre el capital .....	43
Tabla 14: Distribución de ganado por sexo .....	43
Tabla 15: Cantidad de vacas preñadas por tipo .....	43
Tabla 16: Cantidad de nacimientos por sexo año 2020.....	43
Tabla 17: Inventario de toros disponible para la venta .....	48
Tabla 18: Distribución de ventas por mes año 2019.....	49
Tabla 19: Precio unitario de toros por edad año 2020.....	50

Tabla 20: Presupuesto de ventas año 2020 .....	51
Tabla 21: Total de ganado vendido por tipo año 2020 .....	52
Tabla 22: Ingresos por venta de ganado año 2020 .....	53
Tabla 23: Presupuesto de mano de obra año 2020.....	55
Tabla 24: Presupuesto de manteriales y suministros año 2020 .....	56
Tabla 25: Presupuesto de gastos de operación año 2020 .....	57
Tabla 26: Presupuesto de gastos de admsinistración y ventas año 2020 .....	58
Tabla 27: Estado de resultados presupuestado .....	60
Tabla 28: Inventario de producto terminado .....	63
Tabla 29: Proyección de altas y bajas de activo.....	63
Tabla 30: Depreciación acumulada .....	64
Tabla 31: Balance general presupuestado .....	66
Tabla 32: Flujo de caja proyectado.....	70
Tabla 33: Razón corriente año 2020 .....	72
Tabla 34: Razón de prueba de ácido año 2020.....	73
Tabla 35: Altas y bajas del activo .....	88
Tabla 36: Integración de las cuentas por pagar.....	89
Tabla 37: Integración de los impuestos por pagar.....	90
Tabla 38: Integración de las prestaciones por pagar .....	91
Tabla 39: Integración de los impuestos por pagar en el flujo de caja .....	92