

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Finanzas Empresariales



**Planificación de flujo de caja a través del presupuesto de efectivo  
para una Pyme dedicada a la comercialización de commodities  
para la industria de alimentos en Guatemala**

(Tesis de Maestría)

César Leonel Lorenzana González

Guatemala, mayo 2018

**Planificación de flujo de caja a través del presupuesto de efectivo  
para una Pyme dedicada a la comercialización de commodities  
para la industria de alimentos en Guatemala**

(Tesis de Maestría)

César Leonel Lorenzana González

Ing. José Estuardo Padilla Nisthal (**Asesor**)

M. Sc. Edna Miranda Medina (**Revisora**)

Guatemala, mayo 2018

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodriguez de Gonzalez**

Vicerrectora Académica

**M. A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**Autoridades Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Diaz**

Decano

**Licda. Nancy Lam**

Coordinadora

Guatemala, 01 de marzo de 2018

Señores

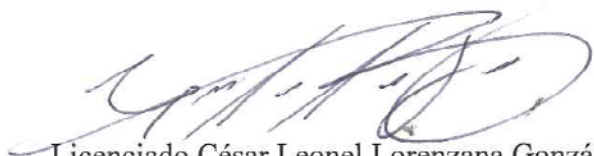
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor de la tesis titulada **“Planificación de flujo de caja a través del presupuesto de efectivo para una Pyme dedicada a la comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de la presente tesis de maestría y para efectos legales soy el único responsable del contenido del presente trabajo.

Atentamente,



Licenciado César Leonel Lorenzana González

Maestría en Finanzas Empresariales

Carné No.: 201407691

REF.:C.C.E.E.MSC.CT.A01-PS.04.2018

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 06 de abril de 2018  
DICTAMEN**

**Tutor:** Ing. José Estuardo Padilla Nisthal

**Revisor:** Lcda. Edna Miranda de Juarez


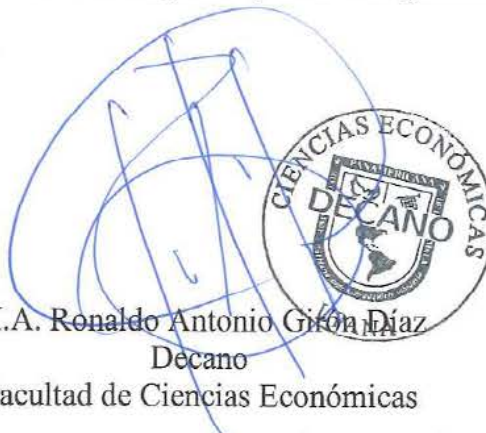
**Carrera:** Maestría Finanzas Empresariales

**Tesis titulada:** "Planificación de flujo de caja a través del presupuesto de efectivo para una Pyme dedicada a la comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala".

**Presentada por:** César Leonel Lorenzana González.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Magister



M.A. Ronaldo Antonio Giron Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 27 de enero de 2018.

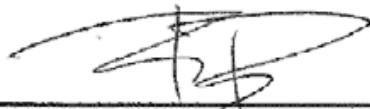
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Finanzas Empresariales  
Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En relación a la asesoría de la Tesis titulada "**Planificación de flujo de caja a través del presupuesto de efectivo para una Pyme dedicada a la comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala**". realizado por César Leonel Lorenzana González, carné 201407691 estudiante de Maestría en Finanzas Empresariales, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extendiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



---

Ing. José Estuardo Padilla Nisthal  
Colegiado activo 5981

Guatemala, 4 de marzo de 2018

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

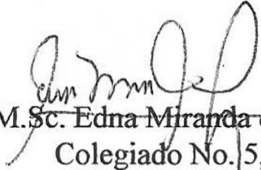
Estimados señores:

En relación al trabajo de tesis titulada **“Planificación de flujo de caja a través del presupuesto de efectivo para una Pyme dedicada a la comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala”**, realizado por el licenciado César Leonel Lorenzana González, carné 201407691, estudiante de Maestría en Finanzas Empresariales, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

  
M.Sc. Edna Miranda de Juárez  
Colegiado No. 5,803

## **Dedicatoria**

- A Dios** Por darme salud y cuidarme en todo momento, por permitirme aprender de mis errores y por lograr llegar a este momento tan importante de mi vida.
- A mis padres** César Augusto Lorenzana Ortiz un abrazo hasta el cielo, saliste ganando don Viejo, porque sé que estas en un mejor lugar cuidándome y observándome, tengo la fe que me hace creer que te voy a volver a ver, fuiste un tipazo y Gladys Carolina González de Lorenzana, las personas más influyentes en mi vida, por todo su esfuerzo y amor, por enseñarme lo que es la perseverancia, los principios y valores que me han permitido ser una persona de bien, por sus consejos y apoyo incondicional, espero enorgullecerlos.
- A mi esposa** Miriam Lucía, por estar a mi lado apoyándome en cada decisión, en las buenas y las malas, por tenerme la paciencia y ser mi equilibrio, por brindarme tu amor incondicional, por hacer que mi ilusión por seguir adelante siga encendida, espero de todo corazón que Dios me dé incontable tiempo a tu lado y nos permita envejecer juntos.
- A mi hija** Emma Lucía, el regalo más grande que Dios me ha dado, la niña de mis ojos, que le da vida a cada instante de mi vida, que la llevo en mi mente en todo momento y con tan solo una sonrisa me hace olvidar cualquier preocupación o agobio.
- A mis hermanos** Sergio y Erick, por estar en todo momento apoyándome, por brindarme sus consejos, por compartir todas las alegrías de nuestra infancia.



**A mi familia** Con mucho cariño y respeto, a mis abuelos, tíos, primos, sobrinos, cuñadas.

**A mis amigos** La familia que uno escoge, con quienes compartí diferentes momentos y etapas a través del tiempo, alegrías y tristezas, amigos de la infancia, amigos del colegio, amigos de la Universidad, amigos del trabajo, algunos siguen hasta hoy.

**A la Universidad** Por permitirme culminar mi carrera.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Marco contextual</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación	2
1.4 Pregunta de la investigación	3
1.5 Objetivos	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos	3
1.5.3 Alcances y límites	4
<b>Capítulo 2</b>	5
<b>Marco teórico</b>	5
2.1 Pequeñas y medianas entidades (Pymes)	5
2.2 Situación financiera	6
2.3 Commodities	9
2.4 Estado de flujo de efectivo	10
2.5 Presupuesto	14
2.6 Presupuesto de ventas	15
2.7 Presupuesto de efectivo	16
2.8 Flujo de efectivo y planificación financiera	20
2.9 Estados financieros proyectados	20
<b>Capítulo 3</b>	21
<b>Marco metodológico</b>	21
3.1 Tipo de investigación	21

3.1.1 Exploratoria	21
3.1.2 Descriptiva	21
3.1.3 Explicativa	21
3.2 Sujeto de la investigación	22
3.3 Instrumentos	22
3.3.1 Observación	22
3.3.2 Entrevista	22
3.3.3 Análisis organizacional	23
3.3.4 Análisis documental	23
3.3.5 Cuestionarios	23
3.3.6 Matriz de consistencia	24
3.4 Presupuesto	25
<b>Capítulo 4</b>	26
Resultados de la investigación	26
4.1 Presentación de resultados	26
<b>Capítulo 5</b>	43
<b>Discusión y análisis de resultados</b>	43
5.1 Discusión y análisis de resultados	43
<b>Conclusiones</b>	57
<b>Recomendaciones</b>	58
<b>Referencias</b>	59
<b>Anexos</b>	61

## **Lista de anexos**

Anexo 1	Guía entrevista	62
Anexo 2	Cuestionario	63
Anexo 3	Cronograma	65

## **Lista de tablas**

Tabla 1	Matriz de consistencia	24
Tabla 2	Matriz de sentido vaciado de entrevista	42
Tabla 3	Efectivo mínimo	48
Tabla 4	Presupuesto de efectivo	49
Tabla 5	Estado de Resultados Proyectado	51
Tabla 6	Estado de Situación Financiera Proyectado	54
Tabla 7	Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	56

## Lista de gráficos

Gráfico 1	¿Se utilizan presupuestos?	27
Gráfico 2	¿Se utiliza el presupuesto de efectivo en su empresa como una herramienta para la planeación financiera?	28
Gráfico 3	¿Con qué periodicidad se realiza el presupuesto de efectivo en su empresa?	29
Gráfico 4	¿Se cuenta con una planeación de ingresos y salidas de efectivo en su empresa?	30
Gráfico 5	¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos para la elaboración de presupuestos?	31
Gráfico 6	¿Se cuenta con un departamento métodos y procedimientos?	32
Gráfico 7	¿Se mantiene un saldo razonable cercano a las continuas necesidades de efectivo de la empresa?	33
Gráfico 8	¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos cuando se presenta un superávit de efectivo?	34
Gráfico 9	¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos cuando se presenta un déficit de efectivo?	35
Gráfico 10	¿Se cuenta con políticas de crédito de ventas y compras?	36
Gráfico 11	¿Son aplicables las políticas de crédito actualmente?	37
Gráfico 12	¿La empresa esta apalancada con alguna línea de crédito, préstamo a corto plazo, préstamos a largo plazo, entre otros, con instituciones financieras?	38
Gráfico 13	¿Se cuenta con algún software o herramienta para la elaboración y control de presupuestos?	39
Gráfico 14	¿Dentro de la estructura de la empresa, existe una persona encargada de realizar y dar el seguimiento correspondiente a los presupuestos?	40
Gráfico 15	¿Se realizan análisis financieros en su empresa?	41

## **Resumen**

El trabajo de investigación tuvo como objetivo la comprobación de la correcta aplicación de los flujos de efectivo a una muestra de tres pequeñas y medianas entidades.

Las entidades evaluadas no elaboraban presupuestos como herramienta de control, tampoco realizaban un presupuesto de efectivo, lo que se convierte en una debilidad para poder realizar una planeación financiera de sus flujos de efectivo.

Los sujetos de estudio de la investigación fueron pequeñas y medianas entidades (pymes), que se dedican a la comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala, mercancía (en inglés commodity) desde el punto de vista de bienes de consumo tradicional se refiere a productos semielaborados que sirven de base en procesos industriales más complejos.

Se necesitó de la aplicación de instrumentos para la obtención de la información. Los instrumentos fueron diseñados para poder conseguir los objetivos y responder a la pregunta de la investigación, los instrumentos utilizados fueron cuestionarios y entrevistas.

Se utilizó como técnica para el vaciado y análisis de la información una matriz de sentido y gráficas, esta información permite conocer el funcionamiento de las entidades y poder diseñar y sugerir un modelo de presupuesto de efectivo, realizar conclusiones y recomendaciones.

## **Introducción**

El objetivo primordial de la investigación es la comprobación de la utilización de presupuestos de efectivo como una herramienta para la planeación de los flujos de caja en pequeñas y medianas entidades que se dedican a la comercialización de materias primas (commodities) para la industria de alimentos.

En el capítulo 1 se refiere al marco conceptual, en este capítulo se hace el planteamiento del problema, justificación del porqué de la investigación, se define el objetivo general, los objetivos específicos, hipótesis, entre otros.

El marco teórico se encuentra en el capítulo 2, se incluye la teoría acerca del tema de la investigación en este caso incluye temas como presupuestos, presupuesto de efectivo también llamado presupuesto de caja, como se clasifica una pequeña y mediana entidad (pyme), cuales son los commodities.

La metodología a utilizar para llevar a cabo la investigación se confina en el capítulo 3.

El resultado de la aplicación de instrumentos para la obtención de la información se visualiza en el capítulo 4, por ser un enfoque financiero el tema de investigación se tuvo dificultades con la muestra seleccionada, el trabajo de investigación fue aplicado a 3 empresas. Se utilizaron gráficas para el análisis de la información obtenida en los cuestionarios, se hizo una matriz de sentido para el vaciado de la información obtenida en las entrevistas.

La discusión, análisis y resultado de la información recabada se realiza en el capítulo 5.

Para finalizar se concluye y recomienda derivado de la discusión y análisis de información realizado en el capítulo 5.

# Capítulo 1

## Marco contextual

### 1.1 Antecedentes

Uno de las principales herramientas e instrumentos de control para las pequeñas y medianas entidades es el presupuesto de efectivo puesto que, permite tener una visión y pronosticar el futuro de las operaciones de efectivo que realizará una entidad, planificar y reaccionar oportunamente ante las dificultades que se puedan presentar. Contar con información a través de una planificación estratégica de los flujos de efectivo se convierte en una ventaja competitiva que puede diferenciar a una entidad de otra, por tal razón el mundo de los negocios cada vez es más exigente para los ejecutivos encargados de las finanzas en las entidades, el contar con una adecuada planeación del efectivo permite que sea posible realizar Estados Financieros Proyectados para una correcta toma de decisiones, el presupuesto de efectivo también llamado presupuesto de caja es:

Uno de los principales presupuestos que se manejan y elaboran en una empresa. El fin principal de este documento es mostrar el pronóstico o previsiones de las futuras salidas y entradas de efectivo de una empresa.

Dentro de los diferentes presupuestos que se utilizan en una empresa, el presupuesto de efectivo es uno de los más importantes. Su importancia reside en que permite saber con antelación la futura disposición de efectivo para poder tomar decisiones que afectan a la empresa en un periodo de tiempo relativamente corto.

El presupuesto de efectivo debe elaborarse tomando en consideración o como rango, un periodo de tiempo determinado, es decir, presupuestos de efectivo mensuales, trimestrales o incluso anuales.

Se puede decir que el presupuesto de caja o de efectivo tiene las siguientes características y cumple con los siguientes objetivos:

- Determinar la posición de la caja de una empresa al final de cada periodo
- Identificar si va a haber excedentes o déficits de efectivo en algún momento y tomar medidas correctoras
- Establecer si existen necesidades de efectivo, y por lo tanto de financiación en algún momento del periodo que abarque el presupuesto



- Coordinar el efectivo que maneja una empresa con otros aspectos financieros de la misma, como, por ejemplo, los gastos o las inversiones que se quieran realizar
- Finalmente, el presupuesto de flujo de efectivo tiene como objetivo establecer una base para tener conocimiento de los ingresos y egresos de una empresa

Este presupuesto está directamente relacionado con el presupuesto de ventas y los presupuestos de cobros, por ello, no es extraño que en muchas ocasiones sean documentos que se elaboran a la vez o bien, elaborar este el último una vez se tienen claras las previsiones totales de ingresos y gastos. Por ello, muchas veces es imposible hacer un presupuesto de efectivo si no se tienen estos otros documentos actualizados.

El resultado del presupuesto de caja, puede ser un excedente de efectivo o, por lo contrario, un déficit del mismo. (<https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-efectivo.html>. Recuperado: 10.11.2017).

## **1.2 Planteamiento del problema**

Se determinó que un problema muy grave para una pyme en Guatemala es que no cuenta con una planeación adecuada de sus flujos de cajas y no utiliza el presupuesto de efectivo que le permita realizar una planificación de sus entradas y salidas de efectivo, lo cual repercute en la toma de decisiones en cuanto a posibles proyectos de inversión. El presupuesto de efectivo se basa en operaciones de ingresos, egresos, costos y gastos, cálculo de impuestos e información de razones financieras, datos estadísticos, supuestos, entre otros. Representa las expectativas del negocio para el período que va a iniciar, se deben considerar los supuestos y proceder a realizar la planeación.

## **1.3 Justificación**

Una preocupación grande para una pyme debe ser la elaboración de un presupuesto efectivo basada en ingresos, egresos, costos y gastos, entre otros. El no contar con esta herramienta genera riesgos altos que pueden representar costos financieros, gastos innecesarios y sacrificio en cuanto al costo de oportunidad. La ausencia de un presupuesto de efectivo elimina todo punto de comparación y análisis de los logros y metas que la empresa se ha propuesto y desea alcanzar. Una empresa puede continuar con su operación incluso teniendo pérdidas, sin embargo, el no contar con efectivo si puede generar problemas graves que puedan llevar al cierre de un negocio. Es preocupante que una

pyme no cuente con esta herramienta que le permita visualizar a futuro los recursos con los que espera contar, por semana, mensualmente, trimestralmente, semestralmente, anualmente. Contar con esta herramienta es de vital importancia, permite tomar las mejores decisiones en cuanto a sus costos financieros, optar por las mejores opciones de financiamiento y evaluar adecuadamente los proyectos de inversión, entre otros.

En actualidad los presupuestos de efectivo son de vital importancia para las empresas que buscan financiamiento a través de líneas de crédito de entidades financieras.

## **1.4 Pregunta de la investigación**

¿Se realiza actualmente de forma correcta el presupuesto de efectivo como herramienta para la planificación de flujos de caja en pequeñas y medianas entidades (pymes) dedicadas a la importación y comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Comprobar la correcta utilización del presupuesto de efectivo en la planeación del flujo de caja en una mediana entidad (pyme) dedicada a la importación y comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Establecer las políticas y procedimientos para la elaboración de un presupuesto efectivo apropiado.

2. Desarrollar una planeación de los flujos de efectivo considerando todas las operaciones de ingresos, egresos, costos y gastos de acuerdo a las políticas y procedimientos a considerar para una pyme.
3. Proveer una herramienta estructurada y confiable para la toma de decisiones que sea una solución que permita visualizar los flujos de caja a futuro en periodo determinado.

### 1.5.3 Alcances y Limites

El proceso de investigación se realizó en el área financiera administrativa de tres medianas entidades (pymes) que se dedican a la importación y comercialización de materias primas (commodities) para la industria de alimentos en Guatemala. El periodo de recolección de la información comprende información financiera/contable del periodo cerrado más reciente año 2016, en lo referente a procesos, normas, políticas, funcionamiento, aspectos cualitativos de las entidades, entre otros, la información proporcionada es a la fecha en que se realizaron las entrevistas en el mes de octubre 2017.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Pequeñas y medianas entidades (Pymes)**

De acuerdo a la descripción de la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) sección 1 describe a las pequeñas y medianas entidades (PYMES) de la siguiente manera:

...Las pequeñas y medianas entidades son entidades que:

- a) No tienen obligación pública de rendir cuentas; y
- b) Publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia.

Una entidad tiene obligación pública de rendir cuentas cuando:

- a) Sus instrumentos de deuda o de patrimonio se negocian en un mercado público o están en proceso de emitir estos instrumentos para negociarse en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o un mercado fuera de la bolsa de valores, incluyendo mercados locales o regionales); o
- b) Una de sus principales actividades es mantener activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros (la mayoría de bancos, cooperativas de crédito, compañías de seguros, comisionistas e intermediarios de valores, fondos de inversión y bancos de inversión cumplirían este segundo criterio)

Es posible que algunas entidades mantengan activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros porque mantienen y gestionan recursos financieros que les han confiado clientes o miembros que no están implicados en la gestión de la entidad. Sin embargo, si lo hacen por motivos secundarios a la actividad principal (como podría ser el caso, por ejemplo, de las agencias de viajes o inmobiliarias, los colegios, las organizaciones no lucrativas, las cooperativas que requieran el pago de un depósito nominal para la afiliación y los vendedores que reciban el pago con anterioridad a la entrega de artículos o servicios como las compañías que prestan servicios públicos), esto no las convierte en entidades con obligación pública de rendir cuentas.

Si una entidad que tiene obligación pública de rendir cuentas utiliza esta Norma, sus estados financieros no se describirán como en conformidad con la NIIF para las PYMES, aunque la legislación o regulación de la jurisdicción permita o requiera que esta Norma se utilice por entidades con obligación pública de rendir cuentas.

No se prohíbe a una subsidiaria cuya controladora utilice las NIIF completas, o que forme parte de un grupo consolidado que utilice las NIIF completas, utilizar esta Norma en sus propios estados financieros si dicha subsidiaria no tiene obligación pública de rendir cuentas por sí misma. Si sus estados financieros se describen como en conformidad con la NIIF para las PYMES, debe cumplir con todas las disposiciones de esta Norma.

Una controladora (incluyendo la controladora última o cualquier controladora intermedia) evaluará si cumple con los requisitos para utilizar esta Norma en sus estados financieros separados sobre la base de su propio estatus sin considerar si otras entidades del grupo tienen, o el grupo tiene como un todo, obligación pública de rendir cuentas. Si una controladora por sí misma no tiene obligación pública de rendir cuentas, puede presentar sus estados financieros separados de acuerdo con esta Norma incluso si presenta sus estados financieros consolidados de acuerdo con las NIIF completas u otro conjunto de principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), tales como sus normas de contabilidad nacionales. Los estados financieros preparados de acuerdo con esta Norma se distinguirán con claridad de los estados financieros preparados de acuerdo con otros requerimientos. (2015:12)

## **2.2 Situación financiera**

Cuando se habla de situación financiera se debe tener claro algunos conceptos, de acuerdo a la Norma de Internacional de Información Financiera en la sección 2, situación financiera es:

...La relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio en una fecha concreta, tal como se presenta en el estado de situación financiera. Estos se definen como sigue:

- a) Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos
- b) Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos; y
- c) Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

Es posible que algunas partidas que cumplen la definición de activo o pasivo no se reconozcan como activos o como pasivos en el estado de situación financiera porque no satisfacen el criterio de reconocimiento establecido. En particular, la expectativa de que los beneficios económicos futuros fluirán a una entidad o desde ella, debe ser suficientemente certera como para cumplir el criterio de probabilidad antes de que se reconozca un activo o un pasivo.

### 2.2.1 Activos

Los beneficios económicos futuros de un activo son su potencial para contribuir directa o indirectamente, a los flujos de efectivo y de equivalentes al efectivo de la entidad. Esos flujos de efectivo pueden proceder de la utilización del activo o de su disposición.

Muchos activos, como por ejemplo las propiedades, planta y equipo, son elementos tangibles. Sin embargo, la tangibilidad no es esencial para la existencia del activo. Algunos activos son intangibles.

Al determinar la existencia de un activo, el derecho de propiedad no es esencial. Así, por ejemplo, una propiedad mantenida en arrendamiento es un activo si la entidad controla los beneficios que se espera que fluyan de la propiedad.

### 2.2.2 Pasivos

Una característica esencial de un pasivo es que la entidad tiene una obligación presente de actuar de una forma determinada. La obligación puede ser una obligación legal o una obligación implícita. Una obligación legal es exigible legalmente como consecuencia de la ejecución de un contrato vinculante o de una norma legal. Una obligación implícita es aquella que se deriva de las actuaciones de la entidad, cuando:

- a) Debido a un patrón establecido de comportamiento en el pasado, a políticas de la entidad que son de dominio público o a una declaración actual suficientemente específica, la entidad haya puesto de manifiesto ante terceros que está dispuesta a aceptar cierto tipo de responsabilidades; y
- b) Como consecuencia de lo anterior, la entidad haya creado una expectativa válida, ante aquellos terceros con los que debe cumplir sus compromisos o responsabilidades.

La cancelación de una obligación presente implica habitualmente el pago de efectivo, la transferencia de otros activos, la prestación de servicios, la sustitución de esa obligación por otra o la conversión de la obligación en patrimonio. Una obligación puede cancelarse también por otros medios, tales como la renuncia o la pérdida de los derechos por parte del acreedor.

### 2.2.3 Patrimonio

El Patrimonio es el residuo de los activos reconocidos menos los pasivos reconocidos. Se puede subclasificar en el estado de situación financiera. Por ejemplo, en una sociedad por acciones, las subclasificaciones pueden incluir fondos aportados por los accionistas, las ganancias acumuladas y partidas de otro resultado integral reconocidas como componentes separados del patrimonio. Esta Norma no establece cómo, cuándo o si los importes pueden transferirse entre componentes de patrimonio.

### 2.2.4 Rendimiento

El rendimiento es la relación entre los ingresos y los gastos de una entidad durante el periodo sobre el que se informa. Esta Norma permite a las entidades presentar el rendimiento en un único estado financiero (un estado del resultado integral) o en dos estados financieros (un estado de resultados y un estado del resultado integral). El resultado integral total y el resultado se usan a menudo como medidas de rendimiento, o como la base de otras medidas, tales como el retorno de la inversión o las ganancias por acción. Los ingresos y los gastos se definen como sigue:

- a) Ingresos son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de los pasivos, que dan como resultado aumentos del patrimonio, distintos de los relacionados con las aportaciones de los propietarios; y
- b) Gastos son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio, y distintos de los relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios.

El reconocimiento de los ingresos y los gastos se deriva directamente del reconocimiento y la medición de activos y pasivos. Las condiciones para el reconocimiento de ingresos y gastos son objeto de discusión.

#### 2.2.4.1 Ingresos

La definición de ingresos incluye tanto a los ingresos de actividades ordinarias como a las ganancias.

- a) Los ingresos de actividades ordinarias surgen en el curso de las actividades ordinarias de una entidad y adoptan una gran variedad de nombres, tales como ventas, comisiones, intereses, dividendos, regalías y alquileres.
- b) Ganancias son otras partidas que satisfacen la definición de ingresos pero que no son ingresos de actividades ordinarias. Cuando las ganancias se reconocen en el estado del

resultado integral, es usual presentarlas por separado, puesto que el conocimiento de las mismas es útil para la toma de decisiones económicas.

#### 2.2.4.2 Gastos

La definición de gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la entidad:

- a) Los gastos que surgen de la actividad ordinaria incluyen, por ejemplo, el costo de las ventas, los salarios y la depreciación. Usualmente, toman la forma de una salida o disminución del valor de los activos, tales como efectivo y equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo.
- b) Las pérdidas son otras partidas que cumplen la definición de gastos y que pueden surgir en el curso de las actividades ordinarias de la entidad. Si las pérdidas se reconocen en el estado del resultado integral, habitualmente se presentan por separado, puesto que el conocimiento de las mismas es útil para la toma de decisiones económicas. (s.f., p. 19)

### 2.3 Commodities

Se refiere a productos semielaborados que sirven para producir otros bienes más complejos, el concepto commodities de acuerdo a lo que afirma Ucha:

Es un término que proviene del idioma inglés, más precisamente corresponde al plural del commodity que en esta lengua se utiliza para denominar a los productos, mercancías o materias primas.

En tanto, la utilización híper extendida que se le da a esta palabra, especialmente en el mundo económico y comercial, ha generado que en otros idiomas como el nuestro se haya adoptado y se use como propia. Incluso se trata de un término que solemos escuchar con mucha asiduidad en los medios de comunicación del mundo y ni hablar si el país en el cual se vive es un productor por excelencia de commodities, en este caso, la atención será especial y sucederá que al verse la economía atada a estos la mención y el interés serán recurrentes.

Los commodities entonces son productos, materias primas. Al commodity lo puede producir el hombre o puede estar presente en la naturaleza de un lugar geográfico en importantísimas cantidades. En este último caso que mencionábamos podemos citar commodities que disponen de una utilización puntual a la hora de la alimentación y la producción de productos alimentarios, como la soja, el trigo o el maíz.

Y en otro orden de commodities pero que responden a la misma característica de hallarse en la naturaleza debemos mencionar al petróleo, al oro.



Ahora bien, es importante que señalemos también que no todos los elementos que se hallan en abundancia en la naturaleza serán commodities, por ejemplo, el agua no lo es, y esto es así porque el otro rasgo esencial de un commodity es que debe disponer de una utilidad, de valor, en términos económicos, para ser considerado como tal. Asimismo, el poco grado de diferenciación es otra marca del commodity, normalmente no presentan diferencia alguna aquel trigo que se cosecha en un país de Latino América con aquel que puede cosecharse en otra parte del mismo continente.

Vale destacarse que los commodities disponen de un precio en dólares, por caso es que en algunos lugares se apreciará más un commodity si es que el valor del dólar es alto, mientras que también lo sufre cuando el mismo baja en consideración.  
(<https://www.definicionabc.com/economia/commodities.php>. Recuperado 10.11.2017)

## **2.4 Estado de flujo de efectivo**

Horngren, Harrison y Oliver indican que:

El estado del flujo de efectivo reporta los flujos de efectivo: entradas de efectivo y salidas de efectivo. Asimismo,

- Muestra de dónde vino el efectivo (entradas) y cómo se gastó (salidas)
- Explica por qué aumentó o disminuyó el efectivo durante el periodo
- Cubre un lapso y lleva la misma fecha que el Estado de resultados: “Año terminado el 31 de diciembre de 2011”, por ejemplo

El Estado del flujo de efectivo explica la causa por la cual la utilidad neta, como se reporta en el Estado de resultados, no es igual al cambio en el saldo de efectivo. En esencia, el estado del flujo de efectivo es el vínculo de comunicación entre el Estado de resultados (construido sobre bases devengadas) y el efectivo que se reporta en el Balance general. (2010:682)

De acuerdo a la Norma de Internacional de Información Financiera (NIIF) sección 7 Estado de Flujo de Efectivo:

...El estado de flujos de efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.

#### 2.4.1 Equivalente de efectivo

Equivalentes al efectivo son inversiones con alta liquidez a corto plazo que son fácilmente convertibles en importes conocidos de efectivo y que están sujetas a un riesgo insignificante de cambios en su valor. Se mantienen para cumplir los compromisos de efectivo a corto plazo en lugar de para inversión u otros propósitos. Por consiguiente, una inversión será un equivalente al efectivo cuando tenga un vencimiento próximo, por ejemplo, de tres meses o menos desde la fecha de adquisición. Los sobregiros bancarios se consideran normalmente actividades de financiación similares a los préstamos. Sin embargo, si son reembolsables a petición de la otra parte y forman una parte integral de la gestión de efectivo de una entidad, los sobregiros bancarios son componentes del efectivo y equivalentes al efectivo.

#### 2.4.2 Información a presentar en el estado de flujo de efectivo

Una entidad presentará un estado de flujos de efectivo que muestre los flujos de efectivos habidos durante el periodo sobre el que se informa, clasificados por actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.

##### a) Actividades de operación

Las actividades de operación son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad. Por consiguiente, los flujos de efectivo de actividades de operación generalmente proceden de las transacciones y otros sucesos y condiciones que entran en la determinación del resultado. Ejemplos de flujos de efectivo por actividades de operación son los siguientes:

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

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

Algunas transacciones, tales como la venta de una partida de propiedades, planta y equipo por una entidad manufacturera, pueden dar lugar a una ganancia o pérdida que se incluye en el resultado. Sin embargo, los flujos de efectivo relacionados con estas transacciones son flujos de efectivos procedentes de actividades de inversión.

#### b) Actividades de Inversión

Actividades de inversión son las de adquisición y disposición de activos a largo plazo, y otras inversiones no incluidas en equivalentes al efectivo. Ejemplos de flujos de efectivo por actividades de inversión son los siguientes:

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

Cuando un contrato se contabiliza como una cobertura (véase la Sección 12 Otros Temas relacionados con los Instrumentos Financieros), una entidad clasificará los flujos de efectivo del contrato de la misma forma que los flujos de efectivo de la partida que está siendo cubierta.

### c) Actividades de financiación

Actividades de financiación son las actividades que dan lugar a cambios en el tamaño y composición de los capitales aportados y de los préstamos tomados de una entidad. Ejemplos de flujos de efectivo por actividades de financiación son los siguientes:

- Cobros procedentes de la emisión de acciones u otros instrumentos de capital
- Pagos a los propietarios por adquirir o rescatar las acciones de la entidad
- Cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos, pagarés bonos, hipotecas y otros préstamos a corto o largo plazo
- Reembolsos en efectivo de fondos tomados en préstamo; y
- Pagos realizados por un arrendatario para reducir la deuda pendiente relacionada con un arrendamiento financiero

### 2.4.3 Información sobre flujos de efectivo procedentes de actividades de operación

Una entidad presentará los flujos de efectivo procedentes de actividades de operaciones utilizando:

- a) el método indirecto, según el cual la ganancia o pérdida se ajusta por los efectos de las transacciones no monetarias, por todo tipo de partidas de pago diferido o acumulaciones (o devengo) de cobros o pagos en efectivo pasados o futuros y de las partidas de ingreso o gasto asociadas con flujos de efectivo de inversión o financiación; o
- b) el método directo, según el cual se revelan las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos.

#### 2.4.3.1 Método indirecto

En el método indirecto, el flujo neto por actividades de operación se determina corrigiendo la ganancia o la pérdida por los efectos de:

- a) los cambios habidos durante el periodo en los inventarios y en las partidas por cobrar y por pagar derivadas de las actividades de operación;
- b) las partidas sin reflejo en el efectivo, tales como depreciación, provisiones, impuestos diferidos, ingresos acumulados (o devengados)
- c) (gastos) no recibidos (pagados) todavía en efectivo, pérdidas y ganancias de cambio no realizadas, participación en ganancias no distribuidas de asociadas, y participaciones no controladoras; y
- d) cualesquiera otras partidas cuyos efectos monetarios se relacionen con inversión o financiación.

### 2.4.3.2 Método directo

En el método directo, el flujo de efectivo neto de las actividades de operación se presenta revelando información sobre las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos. Esta información se puede obtener:

- a) de los registros contables de la entidad; o
- b) ajustando las ventas, el costo de las ventas y otras partidas en el estado del resultado integral (o el estado de resultados, si se presenta) por:
  - Los cambios habidos durante el periodo en los inventarios y en las partidas por cobrar y por pagar derivadas de las actividades de operación
  - Otras partidas sin reflejo en el efectivo; y
  - Otras partidas cuyos efectos en el efectivo se consideran flujos de efectivo de inversión o financiación

### 2.4.4 Información sobre flujos de efectivo de las actividades de inversión y financiación

Una entidad presentará por separado las principales categorías de cobros y pagos brutos procedentes de actividades de inversión y financiación. Los flujos de efectivo agregados procedentes de adquisiciones y ventas y disposición de subsidiarias o de otras unidades de negocio deberán presentarse por separado, y clasificarse como actividades de inversión. (2015:42)

## 2.5 Presupuesto

Se tienen muchas definiciones de presupuesto, se puede mencionar algunas de ellas, La gran Enciclopedia de Economía lo define como: “Documento en el que se contiene una previsión generalmente anual de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad económica. El presupuesto constituye, por lo regular, un plan financiero anual”. (<http://www.economia48.com/spa/d/presupuesto/presupuesto.htm>. Recuperado 24.02.2018).

De acuerdo con Horngren, Datar y Rajan:

Un presupuesto es *a)* la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado y *b)* una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan. Un presupuesto incluye, por lo general, los aspectos tanto financieros como no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un periodo próximo. Un presupuesto financiero cuantifica las expectativas de la administración en relación con los ingresos, los flujos de efectivo y la posición financiera. Del mismo modo que los estados financieros se preparan para periodos anteriores, los estados financieros también se pueden elaborar para periodos futuros —por ejemplo, un estado de resultados, un estado de flujos de efectivo y un balance general presupuestados. Un aspecto que fundamenta los presupuestos financieros son los presupuestos no financieros para, digamos, las unidades fabricadas o vendidas, el número de empleados y el número de nuevos productos que se introducen al mercado. (2012:184)

González afirma que:

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (<http://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos>. Recuperado 08.05.2015).

## 2.6 Presupuesto de ventas

En Gerenciamiento de Proyectos se define que el presupuesto de ventas “Consiste en mostrar la realidad de la empresa a través del volumen de ventas. Para ello, se debe llevar el pronóstico de ventas a unidades monetarias. Se debe tener en cuenta:

- Precio menos bonificación
- Condiciones de pago menos descuentos”. (Salvarredy, García y García Salvarredy, García y García 2007 p. 171)

Por otro lado, Warren, Reeve y Duchac indican que el presupuesto de ventas:

Comienza estimando la cantidad de las mismas. Como punto de partida, a menudo se utiliza la información de las ventas del año anterior. Entonces, esta información de las ventas se revisa en elementos tales como los siguientes:

1. Órdenes de venta atrasadas sin llenar del periodo anterior
2. Publicidad y promoción presupuestadas
3. Capacidad de producción
4. Cambios en la fijación de precios proyectados
5. Hallazgos en los estudios de investigación de mercado
6. Condiciones esperadas de la industria y económicas en general

Una vez que se hace la estimación de la información de las ventas, pueden determinarse los ingresos por ventas esperados al multiplicar el volumen por el precio de venta por unidad esperado. (2010:236)

## **2.7 Presupuesto de efectivo**

Brealey, Myers y Allen, mencionan que:

El pasado es interesante por lo que uno puede aprender de él. Es problema del administrador financiero es proyectar los futuros orígenes y aplicaciones de efectivo; estas proyecciones sirven para dos propósitos. Primero, constituyen una norma, o presupuesto, contra la cual se puede analizar el desempeño posterior. Segundo, alertan al administrador sobre las necesidades futuras de efectivo. El efectivo, como todos sabemos, tiene el hábito de desaparecer rápidamente. (2010:859)

Diaz, Parra y Lopez aseveran que:

En el presupuesto de tesorería, también llamado flujo de caja, se consideran las entradas y salidas de efectivo proporcionadas por los presupuestos anteriores. Con este presupuesto se proyecta la estructura financiera de la empresa para el año presupuestado, es decir, se tiene la estructura de inversión conformada por los activos y se determina la forma de financiación, bien sea con recursos de terceros (pasivos) o con recursos propios (patrimonio).

En este flujo de caja se deben establecer las necesidades de capital de trabajo, es decir, el valor que le quedaría a la empresa representado en efectivo y/o en otros activos corrientes, una vez cubra sus pasivos a corto plazo. De igual manera se tienen que considerar las alternativas de financiación, cuando la empresa no cuente con los recursos suficientes para atender sus responsabilidades, y las alternativas de inversión, cuando tenga excedentes de efectivo.

El presupuesto de tesorería o de efectivo “es útil en el proceso de planeación en la medida en que refleja el efecto que sobre la liquidez de la empresa tendrán las decisiones que se tomarán como consecuencia de los objetivos trazados” (García Serna, p. 377, 2009). Lo anterior indica que todas las decisiones que se tomen en la empresa para lograr alcanzar los objetivos planeados para determinado periodo de tiempo, tienen un efecto en la liquidez y en la rentabilidad.

De igual manera, continúa afirmando García Serna (2009), el presupuesto de efectivo permite la utilización de fondos disponibles en proyectos de inversión, bien sea en títulos valores o en infraestructura; pero además proporciona información financiera relacionada con la distribución

de utilidades, es decir, de la decisión de dividendos. La responsabilidad en la elaboración de este presupuesto está a cargo del tesorero de la empresa o de quien haga sus veces, ya que debe recolectar toda la información de los presupuestos anteriores para identificar las entradas y salidas de efectivo, así como para tomar decisiones sobre los excesos o faltantes de efectivo. Además, el responsable del mismo contará con la información pertinente para la programación de los pagos de la compañía, de manera que se puedan atender oportunamente los compromisos y obligaciones adquiridos, mejorando de manera significativa los indicadores de liquidez (razón corriente, capital de trabajo y prueba ácida).

El presupuesto de tesorería se realiza considerando el sistema de contabilidad de caja, ya que solo se tiene en cuenta el momento en que se recibe el efectivo y el momento del desembolso del mismo. Por lo anterior, es importante aclarar que, en las ventas, si la empresa tiene sistemas de crédito, no entraría todo el dinero a caja, sino que una parte será recaudada en periodos posteriores; además, se debe tomar en cuenta que no todos los clientes son cumplidos en los pagos de las facturas, lo que afectaría el presupuesto.

El término efectivo comprende aquellos activos de liquidez inmediata como caja, dinero depositado en cuentas corrientes y de ahorro. Algunos autores consideran que las inversiones a corto plazo forman parte del efectivo, en razón de que se pueden negociar relativamente fácil y convertirlas en efectivo para disponer de esa entrada.

## Objetivos del presupuesto de tesorería

- Determinar las entradas de efectivo
- Determinar las salidas de efectivo
- Determinar los sobrantes o faltantes de tesorería y seleccionar la mejor alternativa de inversión o de financiación respectivamente
- Identificar el comportamiento del flujo de caja, en el periodo presupuestado y compararlo con los datos de años anteriores



- Evaluar las políticas de pagos y recaudo que tiene la empresa, así como las decisiones administrativas que afectan el flujo de caja, por ejemplo, la contratación del personal

“El flujo de caja tiene los siguientes propósitos:

- Evaluar la habilidad de la empresa para generar flujos de efectivo futuros.
- Analizar la viabilidad de realizar futuros repartos de utilidades o pagar dividendos.
- Evaluar el efecto de nuevas inversiones fijas y su financiamiento sobre la situación financiera de la empresa”. (Ortiz Anaya 2000, p. 26)

García Serna (2009), en su libro Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones, plantea varias razones para mantener un nivel de efectivo:

Razón operativa: Se relaciona con la capacidad que tiene la empresa de garantizar la financiación de un volumen determinado de efectivo, de modo que, al momento del vencimiento de las obligaciones, se cuente con el efectivo suficiente para atender estos pagos, lo cual se logra mediante el denominado “ciclo de caja”.

Razón de seguridad: Le permite a la empresa no solo tener disponible el efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones, sino además mantener una cantidad adicional para atender imprevistos.

Razón especulativa Se aplica solamente en aquellas empresas con altos excedentes de efectivo, a fin de realizar inversiones en el mercado especulativo que generen rendimientos, en lugar de invertirlos en la misma operación o en la cancelación de pasivos.

Entradas de efectivo

Las principales fuentes de efectivo son:

- Las ventas de contado
- Los recaudos de cartera
- Rendimiento de las inversiones
- Venta de activos
- Obtención de pasivos
- Aporte de socios

## Salidas de efectivo

Las principales salidas de efectivo son:

- Pago de la materia prima de contado
- Pago de mano de obra directa
- Pago de costos indirectos de fabricación
- Pago de gastos operacionales y no operacionales
- Adquisición de activos
- Pago de pasivos en general
- Pago de dividendos o participaciones

## Saldo mínimo de efectivo

Con el manejo del efectivo, el tesorero debe ser muy cuidadoso a fin de contar con el dinero suficiente para atender los compromisos operacionales y no se tenga que recurrir permanentemente a créditos con entidades del sector financiero, para pagar, por ejemplo, la nómina. Pero también debe prestar especial atención a los excedentes, ya que en la medida que se presenten se deben tomar las mejores alternativas de inversión en cuanto a su rentabilidad y seguridad, sin olvidar que existen compromisos por atender. Por ello es necesario calcular el saldo mínimo de efectivo, el cual constituye una herramienta muy útil para establecer las necesidades óptimas de inversión o de financiación, y el cual se determina mediante el ciclo de caja.

El ciclo de caja corresponde al número de días promedio que hay entre la adquisición de las materias primas o de las compras de mercancías, la transformación de materias primas, la terminación de la producción, la venta de mercancías, hasta el momento de recaudar la cartera.

Para hallar el saldo mínimo de efectivo o de caja, se deben seguir estos pasos:

- Se determinan las rotaciones de inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados
- Se halla la rotación de las cuentas por cobrar a clientes
- Se halla la rotación de las cuentas por pagar a proveedores
- Se calculan los ciclos (número de días) de las rotaciones
- Se halla el ciclo de caja y la rotación del efectivo
- Finalmente se halla el saldo mínimo de caja

Cuando se determina el saldo mínimo de caja, requerido para operar normalmente, este se compara con el saldo que ha quedado del presupuesto de tesorería y se inicia el proceso de análisis de los resultados para tomar decisiones que impliquen la disminución del saldo de efectivo y lograr que este sea igual al saldo mínimo encontrado. (2012:210)

## **2.8 Flujo de efectivo y planificación financiera**

El flujo de efectivo y planificación estratégica de las finanzas es de vital importancia para las pequeñas y medianas entidades, Gitman indica que:

El flujo de efectivo es el enfoque principal de la administración financiera. La meta es doble: cumplir con las obligaciones financieras de la empresa y generar un flujo de efectivo positivo para sus propietarios. La planificación financiera se centra en el efectivo y las utilidades de la empresa, los cuales son elementos clave para lograr el éxito financiero continuo e incluso la supervivencia. Este capítulo describe de manera general cómo la empresa analiza sus flujos de efectivo, incluyendo los efectos de la depreciación y los papeles de los flujos de efectivo operativos y libres, y cómo usa presupuestos de caja y los estados proforma en el proceso de la planificación financiera. (2007:92)

“El planeamiento es un proceso de decisiones consensuadas, que persiguen el logro de un objetivo y que debe establecerse con anticipación a los procesos propios del proyecto. El planeamiento contempla al presupuesto, que presenta una cuantificación de los planes futuros, y es indispensable para la planificación”. (Salvarredy, García, Rodríguez y García, 2003, p. 69)

## **2.9 Estados financieros proyectados**

La proyección de los estados financieros consiste en calcular cuales son los estados financieros que presentará la empresa en el futuro.

La técnica más habitual para proyectar los estados financieros es la denominada porcentaje de ventas y consiste en realizar los estados financieros proyectados en función de los efectos que tendrán una variación de las ventas en estos. (<http://www.encyclopediafinanciera.com/estados-financieros/estados-financieros-proyectados.htm>. Recuperado: 24.02.2018).

## **Capítulo 3**

### **Marco metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Se aplicó diferentes tipos de investigación en sus tres fases.

##### **3.1.1 Exploratoria**

Esta se lleva a cabo a través de la recolección de datos, es el primer acercamiento con los problemas a investigar.

##### **3.1.2 Descriptiva**

Se realizó luego de la primera fase al analizar el contenido de la información obtenida de las medianas entidades (pymes), describe y especifica las propiedades importantes de la información obtenida.

##### **3.1.3 Explicativa**

Esta es la última investigación que se llevó a cabo a través de la redacción del informe, en esta se explica el porqué del problema de las entidades medianas (pymes).

## **3.2 Sujetos de investigación**

La unidad de análisis es: 3 entidades medianas (pymes) dedicadas a la importación y comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala, la selección de la muestra se hizo utilizando el método no probabilístico discrecional.

## **3.3 Instrumentos**

Los instrumentos prácticos de investigación que se utilizaron para obtener la información necesaria de una son:

### **3.3.1 Observación**

Para llevar a cabo la observación de sus actuales procesos administrativos y financieros en las diferentes áreas financieras de trabajo, se realizó presencia en las instalaciones de las medianas entidades (pymes).

### **3.3.2 Entrevista**

Fue necesario, efectuar entrevistas con el personal que tiene relación directamente o indirectamente con la problemática de la empresa, para obtener información acerca de los procedimientos, políticas, razones financieras, estadísticas y otra información de importancia necesaria, para realizar un presupuesto de efectivo es necesario tener información de supuestos, factores, estadística, índices, procesos específicos, entre otros.

### 3.3.3 Análisis organizacional

Se llevó a cabo para establecer si la forma de organización actual es la adecuada para la empresa ya que parte de la problemática puede estar en que no se tiene una correcta segregación de funciones.

### 3.3.4 Análisis de la información documental

El cual consiste en la revisión de documentos legales que soportan la estructura legal de la empresa.

### 3.3.5 Cuestionarios

Para la obtención de información los cuestionarios se basaron en preguntas que ayudaron a identificar el problema planteado, si se tenía políticas y procedimientos, información de supuestos, factores, índices, estadísticas y otra información necesaria para la elaboración de un presupuesto de efectivo y planeación de los flujos de caja, se aplicaron cuestionarios, en el área financiera / administrativa y demás áreas que intervienen.

### 3.3.6 Matriz de consistencia

**Tabla 1**  
**Matriz de consistencia**

Problemática	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario	Sujetos de investigación
Se determinó que un problema muy grave para una pyme en Guatemala es que no cuenta con una planeación adecuada de sus flujos de cajas y no utiliza el presupuesto de efectivo que le permita realizar una planificación de sus entradas y salidas de efectivo, lo cual repercute en la toma de decisiones en cuanto a posibles proyectos de inversión. El presupuesto de efectivo se basa en operaciones de ingresos, egresos, costos y gastos, cálculo de impuestos e información de razones financieras, datos estadísticos, supuestos, entre otros. Representa las expectativas del negocio para el período que va a iniciar, se deben considerar los supuestos y proceder a realizar la planeación.	¿Se realiza actualmente de forma correcta el presupuesto de efectivo como herramienta para la planificación de flujos de caja en una empresa pyme dedicada a la importación y comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala?	Comprobar la correcta utilización del presupuesto de efectivo en la planeación del flujos de caja en una mediana entidad (pyme) dedicada a la importación y comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala.	1. Establecer las políticas y procedimientos para la elaboración de un presupuesto efectivo apropiado.	1. ¿Se utilizan presupuestos?	La unidad de análisis es: 3 entidades medianas (pymes) dedicadas a la importación y comercialización de commodities para la industria de alimentos en Guatemala, la selección de la muestra se hizo utilizando el método no probabilístico discrecional.
				2. ¿Se utiliza el presupuesto de efectivo en su empresa como una herramienta para la planeación financiera?	
				3. ¿Con qué periodicidad se realiza el presupuesto de efectivo en su empresa?	
				4. ¿Se cuenta con una planeación de ingresos y salidas de efectivo en su empresa?	
				5. ¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos para la elaboración de presupuestos?	
			2. Desarrollar una planeación de los flujos de efectivo considerando todas las operaciones de ingresos, egresos, costos y gastos de acuerdo a las políticas y procedimientos a considerar para una pyme.	6. ¿Se cuenta con un departamento métodos y procedimientos?	
				7. ¿Se mantiene un saldo razonable cercano a las continuas necesidades de efectivo de la empresa?	
				8. ¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos cuando se presenta un superávit de efectivo?	
				9. ¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos cuando se presenta un déficit de efectivo?	
				10. ¿Se cuenta con políticas de crédito de ventas y compras?	
			3. Proveer una herramienta estructurada y confiable para la toma de decisiones que sea una solución que permita visualizar los flujos de caja a futuro en periodo determinado.	11. ¿Son aplicables las políticas de crédito actualmente?	
				12. ¿La empresa esta apalancada con alguna línea de crédito, prestamos a corto plazo, prestamos a largo plazo, entre otros, con instituciones financieras?	
				13. ¿Se cuenta con algún software o herramienta para la elaboración y control de presupuestos?	
				14. ¿Dentro de la estructura de la empresa, existe una persona encargada de realizar y dar el seguimiento correspondiente a los presupuestos?	
				15. ¿Se realizan análisis financieros en su empresa?	

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

### **3.4 Presupuesto**

Para la realización del trabajo de tesis es necesario contar con recurso humano, recurso financiero y recursos materiales, a continuación, se describen los recursos a utilizar:

- Papelería y útiles de oficina Q1,000.00
- Computadora, impresora, tintas, internet Q1,000.00
- Transporte para movilizarse a las distintas empresas Q1,000.00
- Otros gastos Q1,500.00

Total, recursos a utilizar Q4,500.00



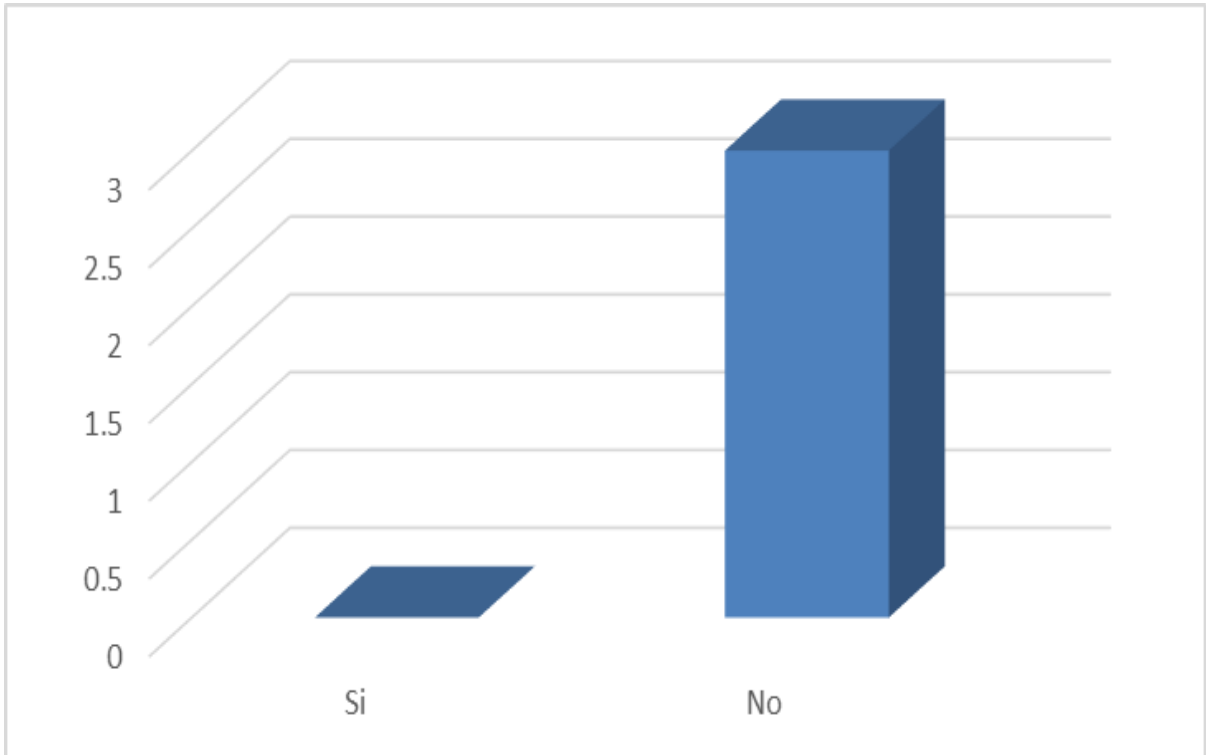
## **Capítulo 4**

### **Resultado de la investigación**

#### **4.1 Presentación de resultado**

Para la comprobación de los objetivos de la investigación es de suma importancia la utilización de diferentes instrumentos como los que se mencionan en el capítulo 3, a continuación, se presenta el resultado obtenido de los instrumentos de cuestionario y entrevista, se presenta el resultado del cuestionario en gráficas de cada una de las preguntas y una matrices de sentido del vaciado de información de la entrevista de las empresas A, B y C, el análisis de los resultados se encuentra en el capítulo 5.

**Gráfico 1**  
**¿Se utilizan presupuestos?**

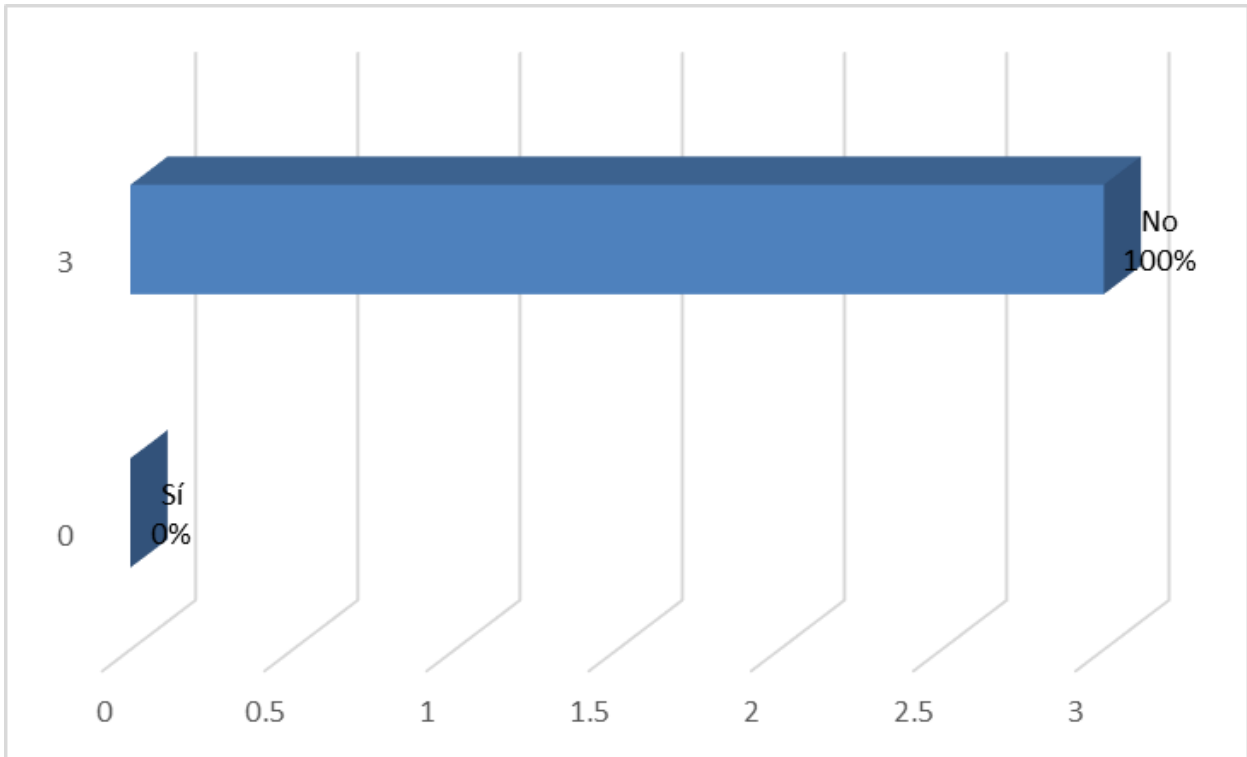


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

En ninguna de las tres empresas se realizan presupuestos.

**Gráfico 2**

**¿Se utiliza el presupuesto de efectivo en su empresa como una herramienta para la planeación financiera?**

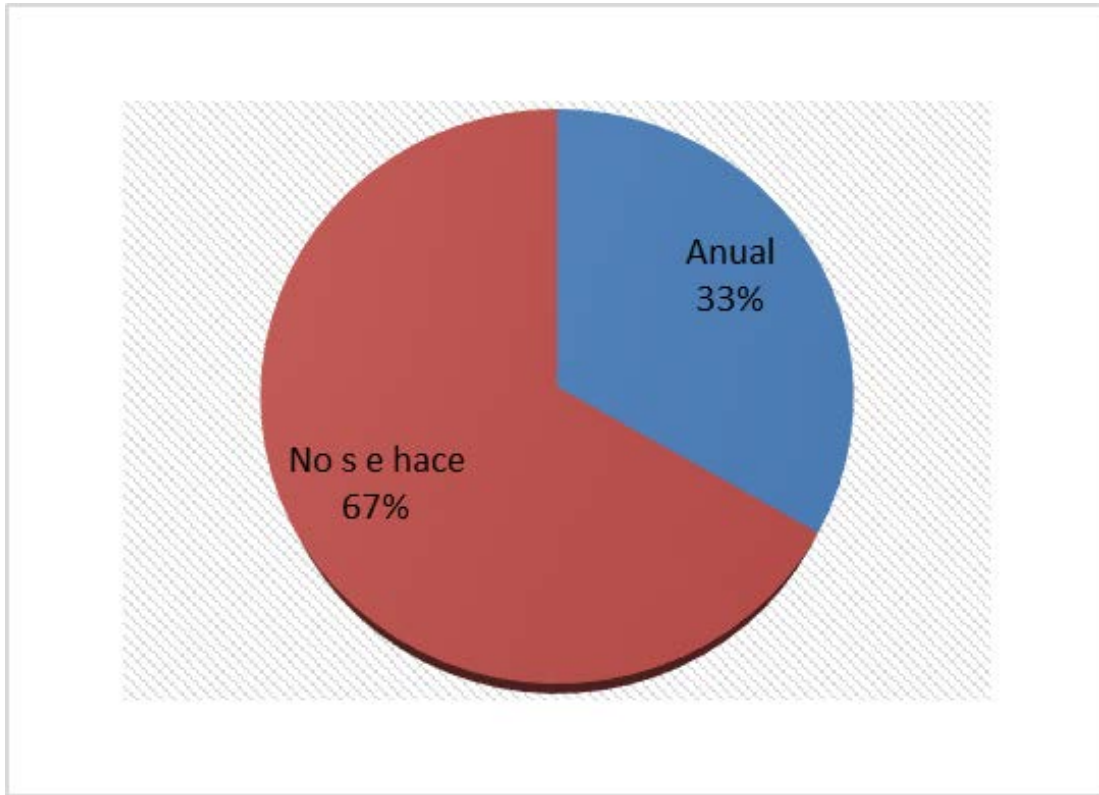


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Las tres empresas coincidieron en que no se utiliza el presupuesto como herramienta para la planeación financiera.

### Gráfico 3

**¿Con qué periodicidad se realiza un presupuesto de efectivo en su empresa?**

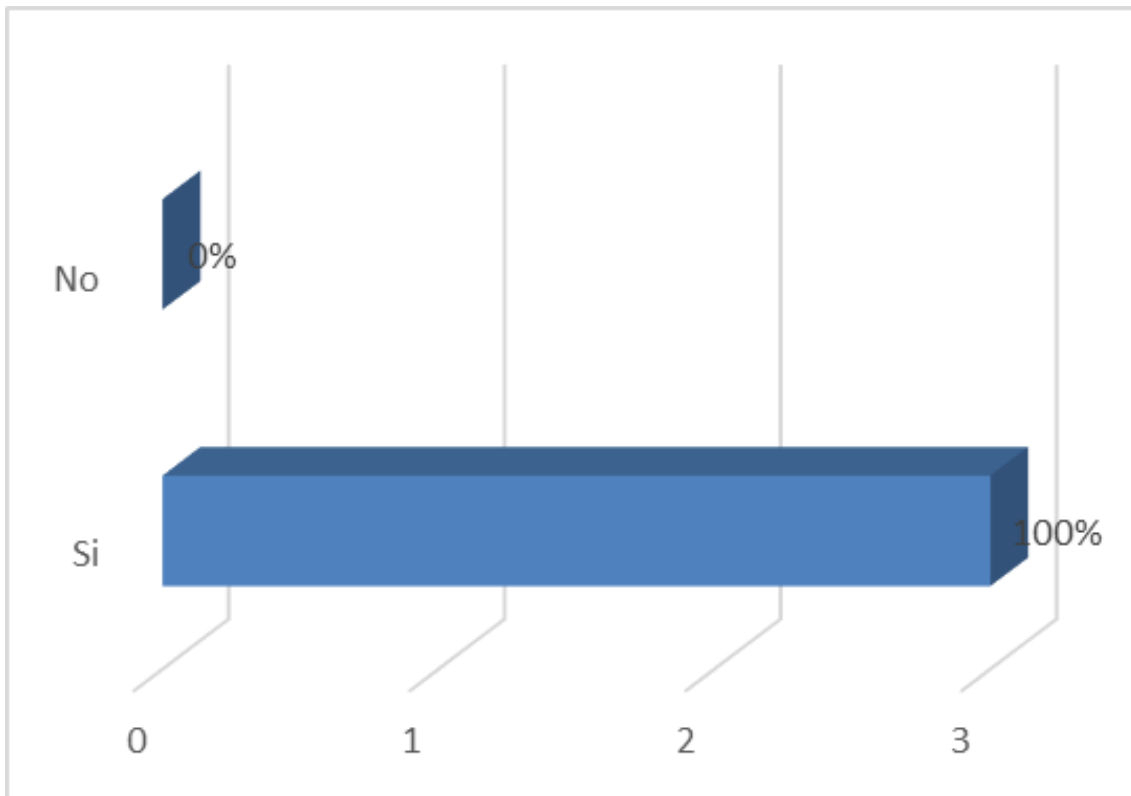


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Solamente la empresa A realiza un presupuesto de efectivo anualmente, se lo exigen para la renovación de un cupo revolvente, las empresas B y C no realizan presupuesto de efectivo.

**Gráfico 4**

**¿Se cuenta con una planeación de ingresos y salidas de efectivo en su empresa?**

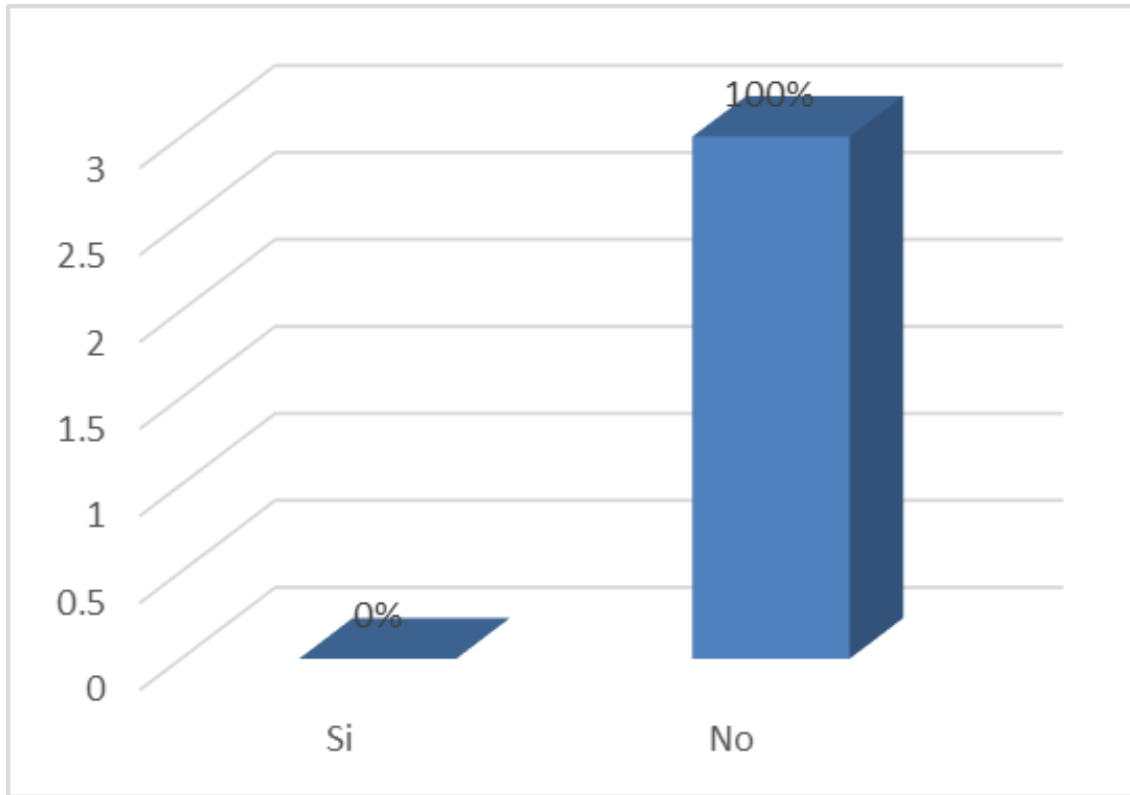


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Las tres empresas cuentan con un control de ingresos y salidas de efectivo.

**Gráfico 5**

**¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos para la elaboración de presupuestos?**

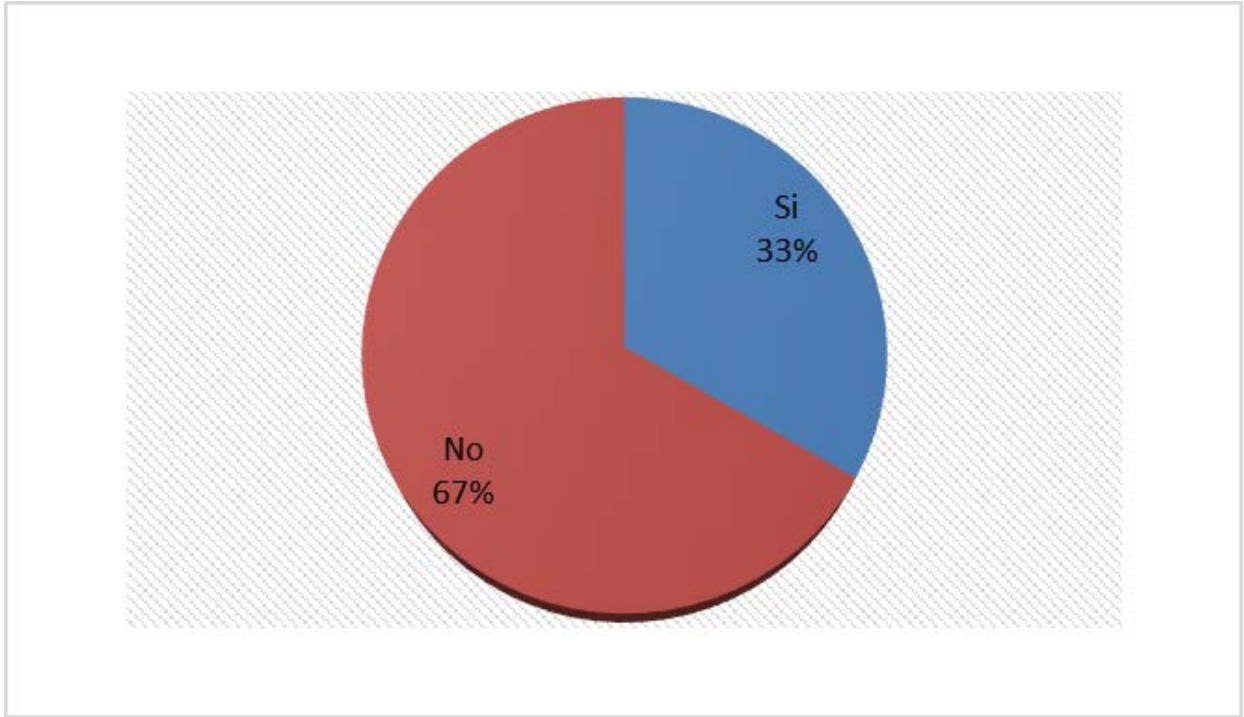


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Ninguna de las tres empresas cuenta con políticas, normas y procedimientos para la elaboración de presupuestos.

### Gráfico 6

**¿Se cuenta con un departamento de métodos y procedimientos?**

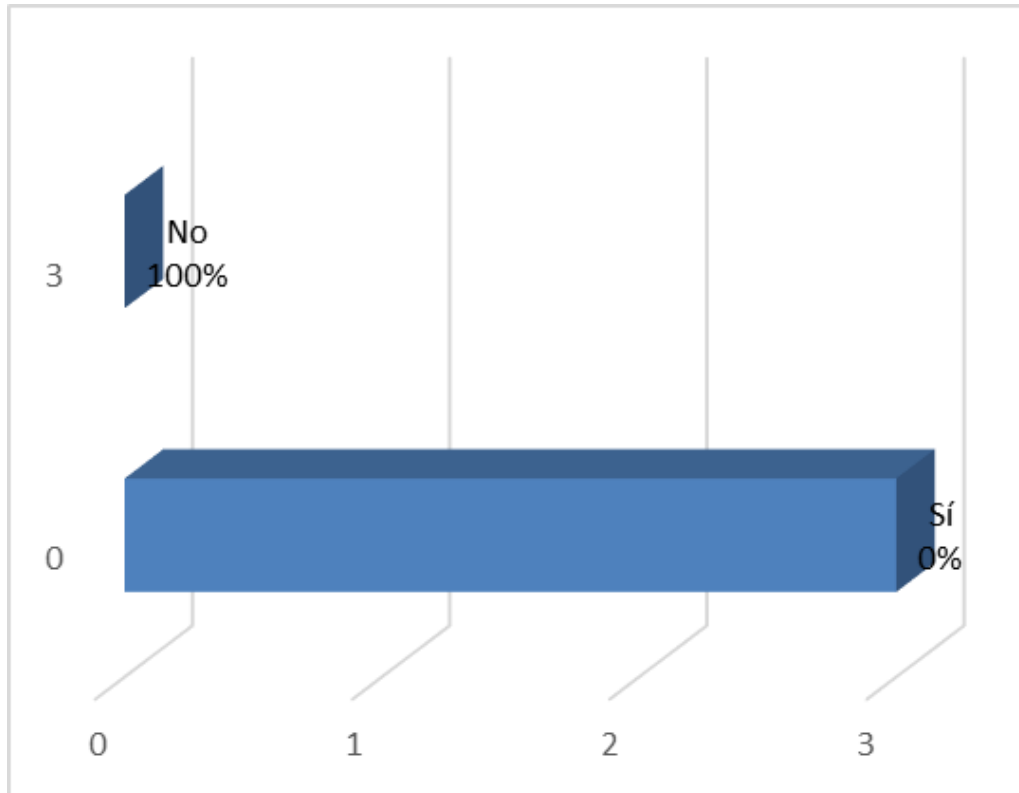


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Solamente en la empresa A se tiene un departamento de métodos y procedimientos.

**Gráfico 7**

**¿Se mantiene un saldo razonable cercano a las continuas necesidades de efectivo de la empresa?**



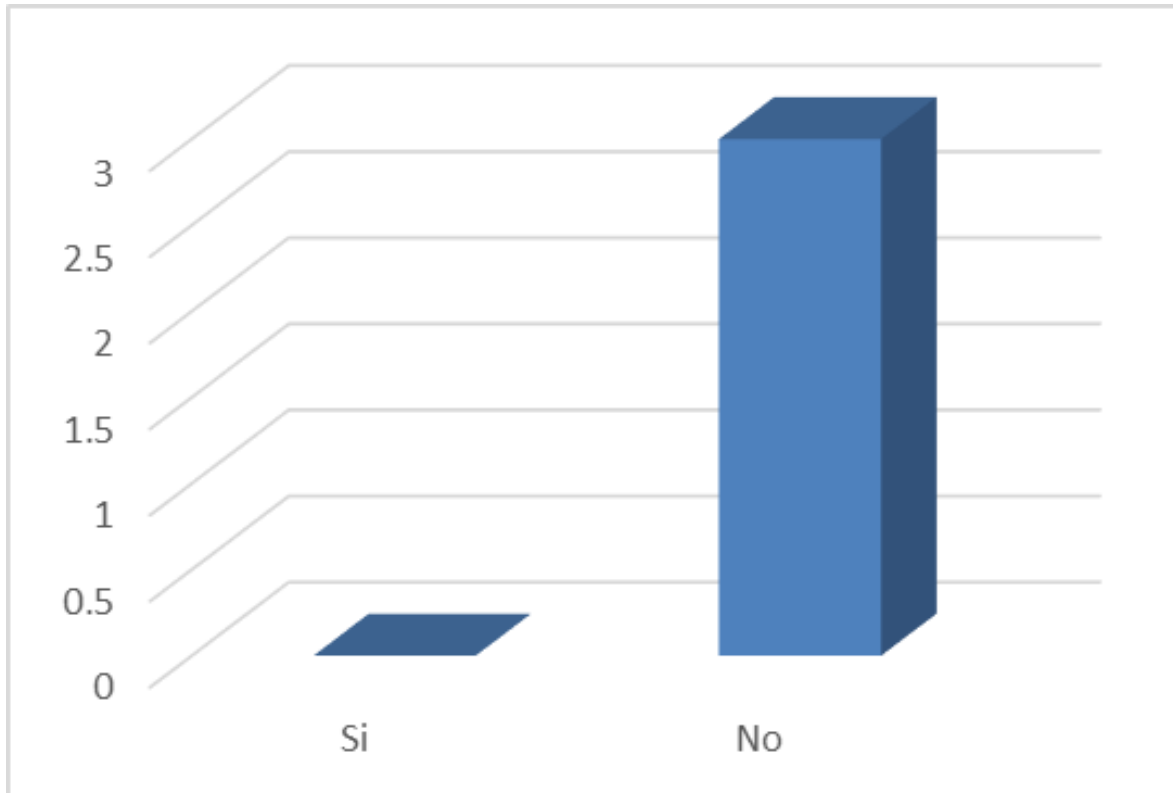
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Las tres empresas cuentan con flujo de efectivo suficiente para sostener la operación de la empresa.



**Gráfico 8**

**¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos cuando se presenta un superávit de efectivo?**

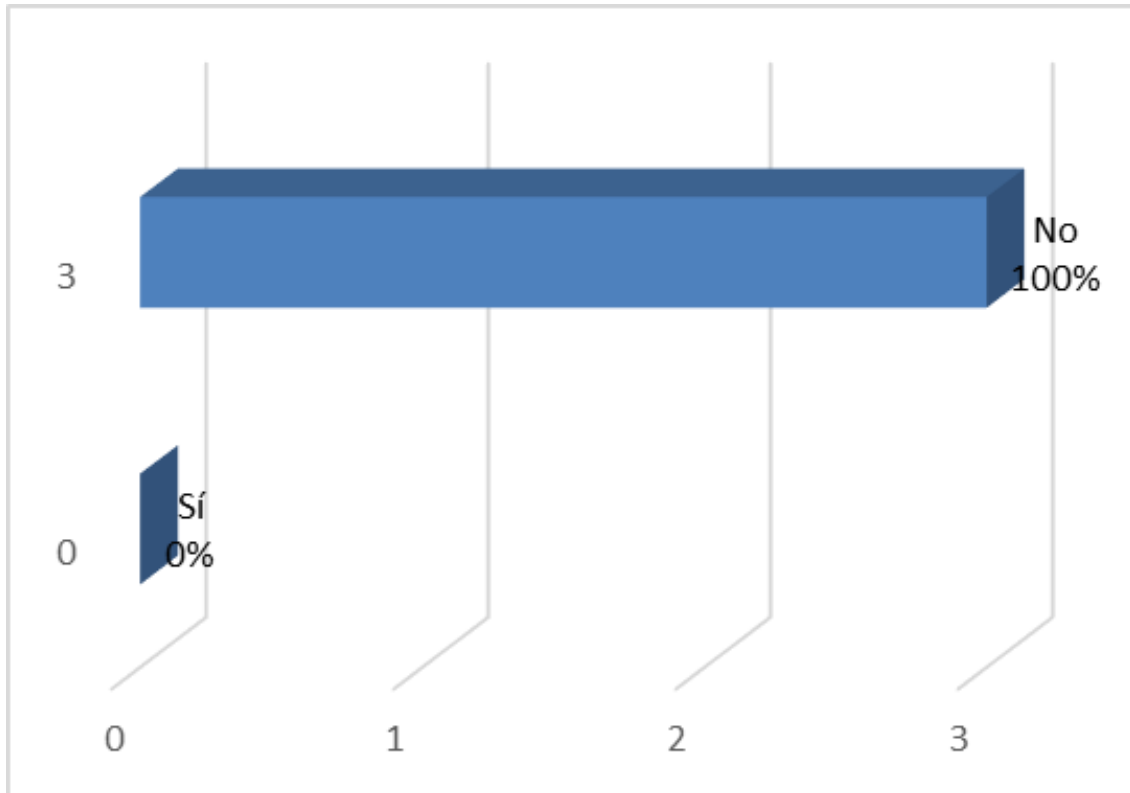


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

No se cuenta con ninguna política, norma o procedimiento de cómo proceder con los superávits de efectivo.

**Gráfico 9**

**¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos cuando se presenta un déficit de efectivo?**

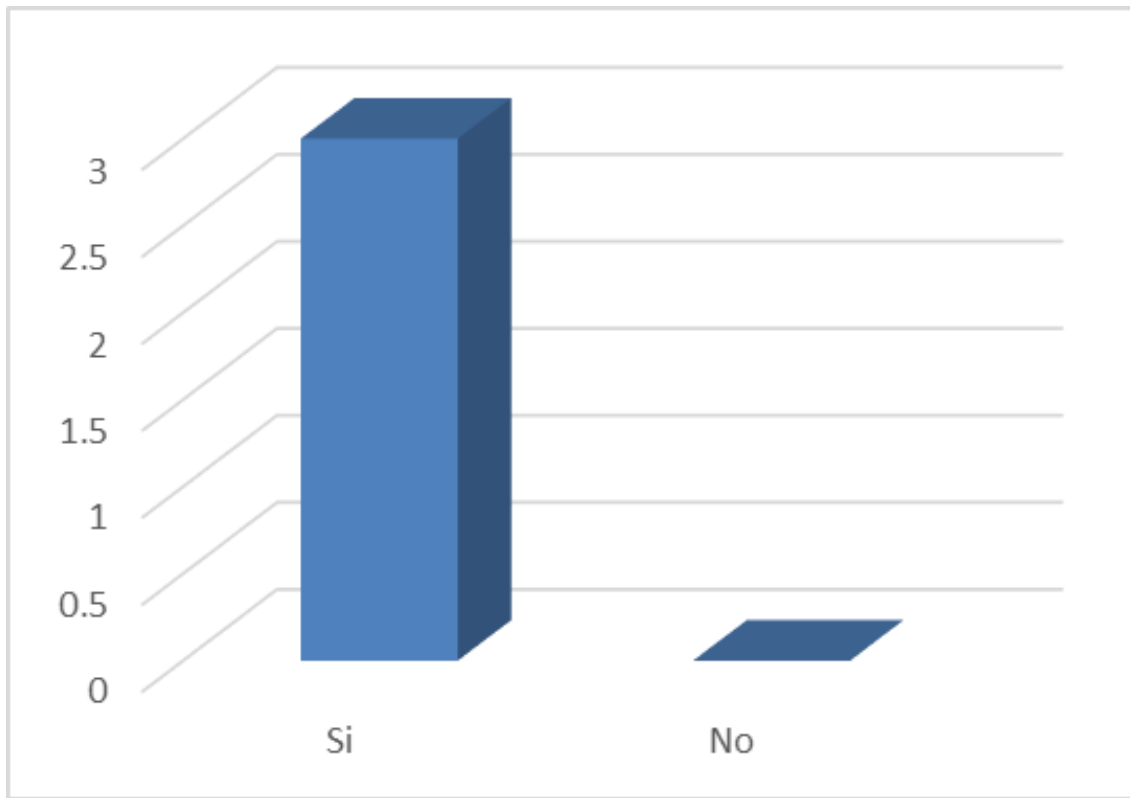


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Ninguna de las tres empresas cuenta con políticas, normas y procedimientos para proceder con los déficits de efectivo.

**Gráfico 10**

**¿Se cuenta con políticas de crédito de ventas y compras?**

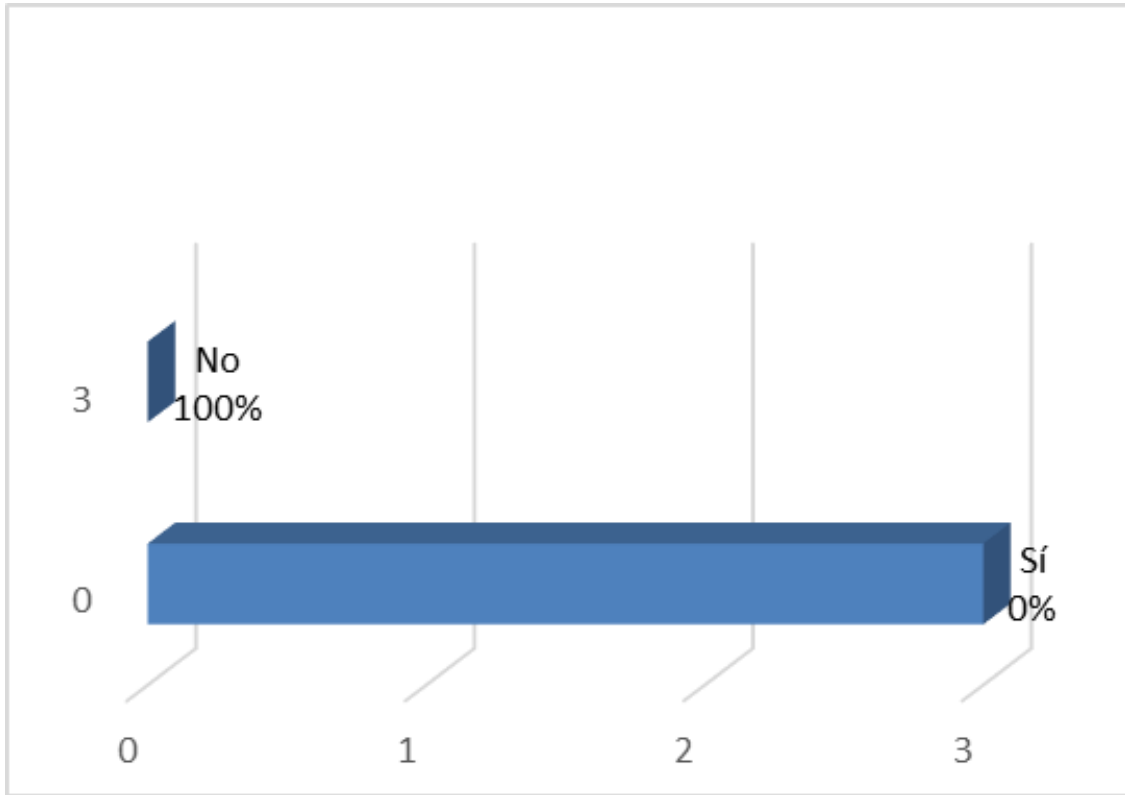


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Las tres empresas tienen establecidas sus políticas de compras y ventas.

**Gráfico 11**

**¿Son aplicables las políticas de crédito actualmente?**

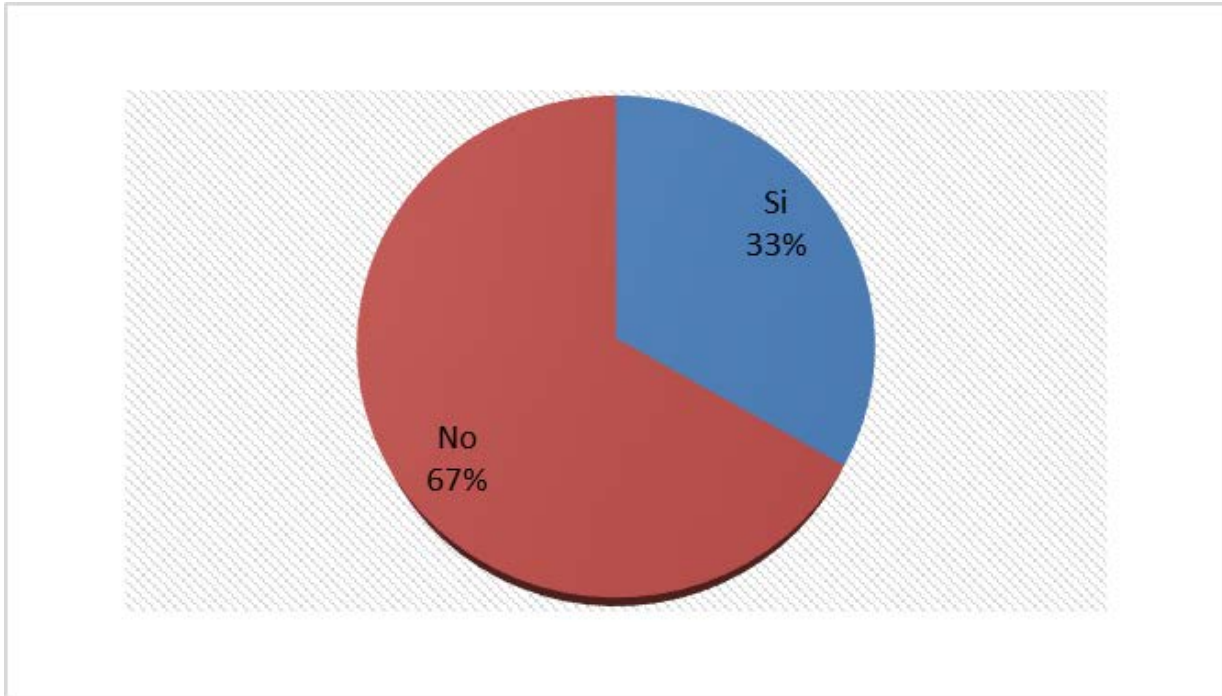


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Las políticas de crédito se aplican actualmente, sin embargo, son flexibles.

**Gráfico 12**

**¿La empresa esta apalancada con alguna línea de crédito, préstamo a corto plazo, préstamo a largo plazo, entre otros, con instituciones financieras?**



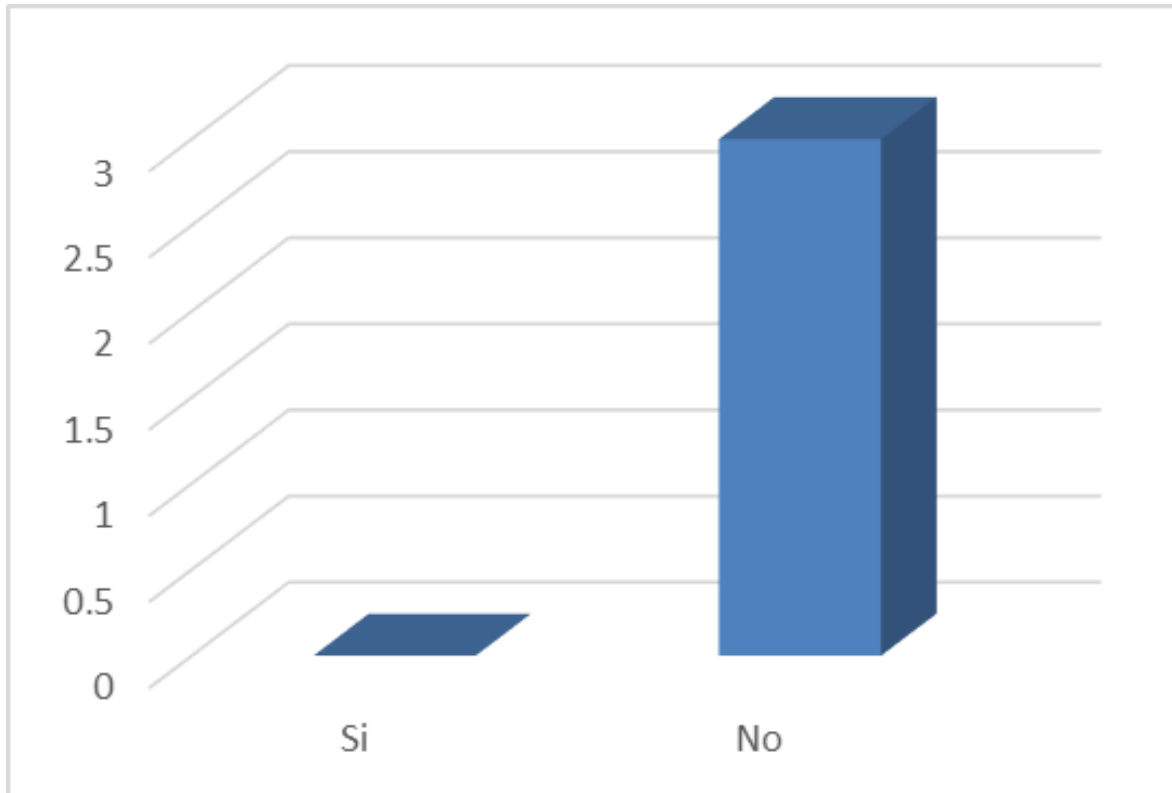
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Solamente la empresa A cuenta con una línea de crédito (cupó revolving / crédito revolving), las otras dos empresas no tienen apalancamiento con alguna institución financiera. En la página web del Banco Agrícola Mercantil de Guatemala, S.A. se define un crédito revolving como:

Una cuenta para personas y empresas individuales que ofrece un crédito pre autorizado de acuerdo con la calificación del cliente. Esta se basa en el análisis de su capacidad de pago y la garantía que ofrece (fiduciaria, prendaria, hipotecaria o back to back). (<http://www.bam.com.gt/index.php/credito/depositos-monetarios-con-linea-de-credito-revolvente-privada>. Recuperado 22.02.18).

**Gráfico 13**

**¿Se cuenta con algún software o herramienta para elaboración y control de presupuestos?**

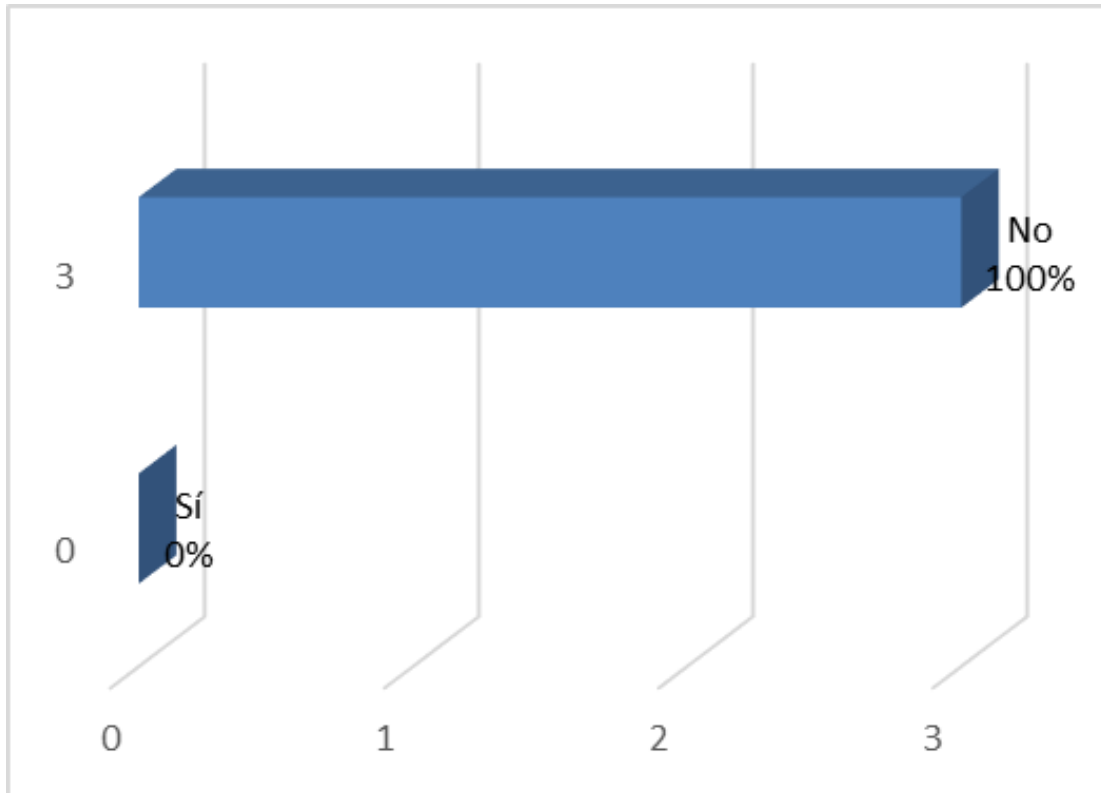


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Los tres entrevistados indicaron que no cuentan con un software que les permita llevar control de presupuestos, los tres coinciden en utilizar Excel como herramienta de control.

**Gráfico 14**

**¿Dentro de la estructura de la empresa, existe una persona encargada de realizar y dar el seguimiento correspondiente a los presupuestos?**

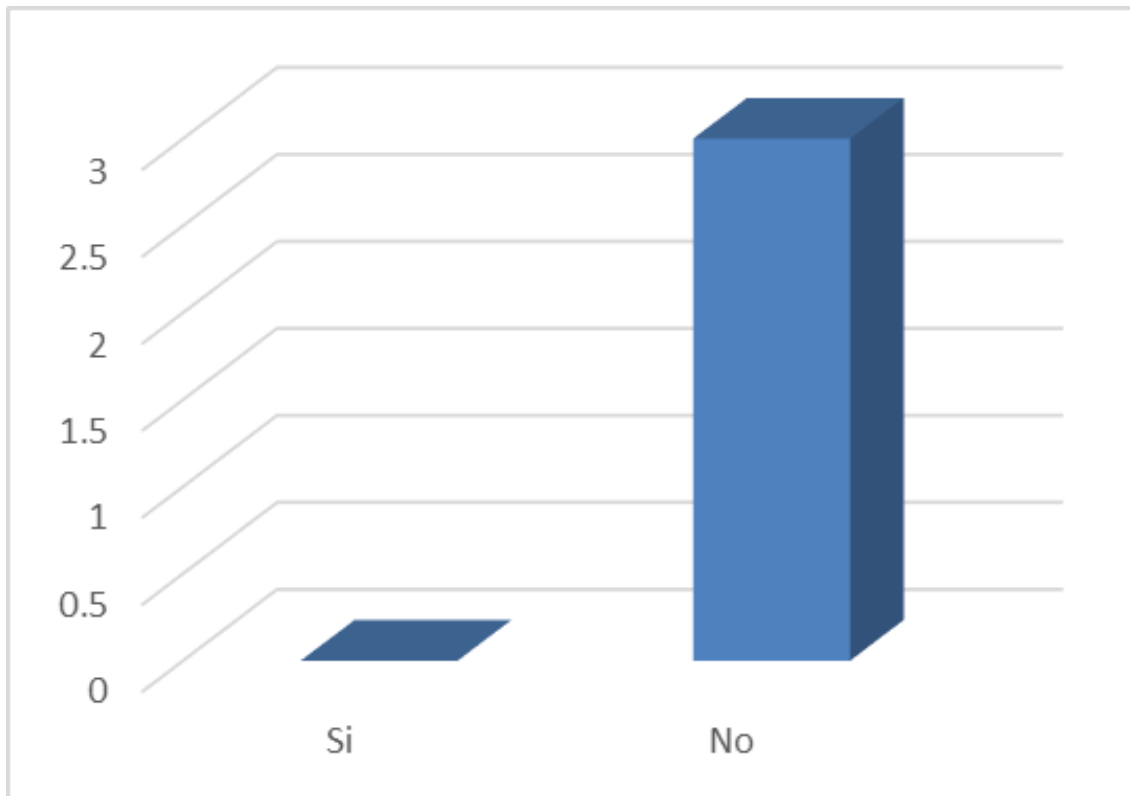


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Todos coinciden en que, en su empresa dentro de la estructura organizacional no se cuenta con una persona encargada de presupuestos.

**Gráfico 15**

**¿Se realizan análisis financieros en su empresa?**



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

Las empresas A, B y C no hacen un análisis financiero completo, solamente analizan algunas razones financieras que consideran importantes.



**Tabla 2**

**Matriz de sentido vaciado de entrevista**

No.	Pregunta	Empresa			Observaciones
		A	B	C	
1	¿Cuáles son las políticas de crédito para compras y ventas en su empresa?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	La empresa A tiene políticas de créditos de 30, 45, 60 y 90 días, las empresas A y B solamente manejan políticas de crédito de 30 y 60 días.
2	¿Cuál es el monto aproximado de ventas mensuales?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	La empresa A vende un promedio de 3 millones de Q, la empresa B un promedio de 1.5 millones de Q y la empresa C 1.3 millones de Q.
3	¿Cuál es el porcentaje de ventas de acuerdo a la política de crédito?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	La empresa A proporcionó información aproximada del comportamiento de sus venta, indicó que un 26% corresponden a ventas de contado, el 74% pertenece a ventas al crédito integrado de la siguiente manera: 40% a 30 días, 27% a 45 días, 20% a 60 días y 13% a 90 días, las empresas B y C no cuentan con esta información.
4	¿Cuál es el monto aproximado de compras mensuales?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Las empresas tienen compras aproximadas de las siguiente manera: empresa A 2.5 millones, empresa B 1.25 millones y empresa C 1.04 millones.
5	¿Cuál es el porcentaje de compras de acuerdo a la política de crédito?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Las empresas B y C no tienen conocimiento de los porcentajes que representa cada una de las políticas de crédito de las compras, la empresa A proporciono la siguiente información: compras de contado 28%, al crédito 72% del la siguiente manera: 30 días 38%, a 45 días 8%, a 60 días 11% y a 90 días 43%.
6	¿Cuál es el porcentaje del costo de ventas?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Los porcentajes del costo de ventas para las 3 empresas son de la siguiente manera: empresa A 76.9%, empresa B 90% y empresa C 82%
7	¿Cuál es el porcentaje de gastos operativos (OPEX) sobre las ventas?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Los porcentajes de OPEX para las empresas son los siguientes: empresa A 18%, empresa B 4%, empresa C 15%.
8	¿Cuál es el monto estimado de inversión en CAPEX?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Ninguna de las 3 empresas tiene un control exacto de la inversión en CAPEX, solamente la empresa A indico que invierte alrededor de un 1% en construcciones y remodelaciones.
9	¿Se reparten dividendos a los socios?, indique el porcentaje.	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Las tres empresas indicaron que los últimos períodos no se han repartido utilidades a los socios.
10	¿Cuál es el régimen del impuesto sobre la renta?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Las tres empresas se encuentran en el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas.
11	¿Cuales son los montos de apalancamiento con instituciones financieras?, indique los montos.	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Solamente la empresa A cuenta con una línea de crédito (cupo revolvente) por un monto de 3 millones.
12	¿Cuál es la rotación de inventarios?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Las rotaciones de inventarios son las siguientes: empresa A=3.34, empresa B=6.95 y C=6.34.
13	¿Cuál es la rotación de cuentas por cobrar?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Las rotaciones de clientes son las siguientes: empresa A=5.24, B=7.19 y C=8.04
14	¿Cuál es la rotación de cuentas por pagar?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	Las rotaciones de proveedores son las siguientes: A=3.2, B=5.8 y C=5.83
15	¿Cuál considera que es el principal objetivo de realizar el presupuesto de efectivo en su empresa?	Gerente Financiero	Analista Financiero	Jefe de contabilidad	En ninguna de las 3 empresas se realiza un análisis financiero per se, se análisis de algunas razones financieras.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

## **Capítulo 5**

### **Discusión y análisis de resultados**

#### **5.1 Discusión de resultados**

El acercamiento a las empresas seleccionadas en la muestra y la información obtenida con los instrumentos que se mencionan en el capítulo 4, permitió conocer algunas interioridades y funcionamiento de las empresas A, B y C en cuanto a la correcta utilización de presupuestos, presupuesto de efectivo, utilización de normas, manuales y procedimientos, en cada una de las entidades.

Se identificó que en las empresas A, B y C no se utiliza ningún tipo de presupuesto, tampoco se utiliza el presupuesto de efectivo como una herramienta para la planificación de sus flujos de caja, sin embargo, las personas encargadas de las áreas administrativo/financiera que fueron encuestadas y entrevistadas, si tienen controles para las entradas y salidas de efectivo, consideran que el presupuesto de efectivo es de mucha utilidad y ayuda a tener una correcta planeación de sus entradas y salidas de efectivo.

Las empresas no cuentan con procedimientos, normas, manuales, entre otros, que orienten y demanden la correcta utilización del presupuesto de efectivo como herramienta de planeación financiera, solamente la empresa A indicó que si utilizan el presupuesto de efectivo porque lo exigen como requisito para la renovación de una línea de crédito con la que cuenta la empresa. Las empresas B y C no cuentan con ningún tipo de financiamiento a través de una entidad financiera. Es recomendable que las empresas implementen procedimientos, normas, manuales, entre otros, y se efectúen controles y monitoreo del cumplimiento del presupuesto de efectivo. Dentro del funcionamiento de las empresas algunos de los objetivos principales deben ser maximizar la rentabilidad, generar flujos de efectivo positivos para que las empresas sean sostenibles y que todo el recurso humano que labora para las empresas tenga el conocimiento de la misión y visión que las empresas han definido, por lo que es primordial la administración del efectivo. Una empresa puede

ser rentable porque así lo demuestre en sus Estados Financieros, pero no necesariamente significa que estén generando flujos de efectivo positivos y el no contar con flujos positivos puede generar la quiebra de una empresa.

En la actualidad las tres empresas generan flujos de efectivo positivos y suficientes para cumplir con su operación y ser sostenibles, sin embargo, no se cuenta con algún procedimiento, normativa o manual de cómo proceder con los superávit y déficit de efectivo. En cuanto a los excedentes de efectivo no se está aprovechando el costo de oportunidad, las empresas pueden invertir el dinero ocioso en productos financieros que ofrecen algunas entidades financieras y maximizar de esta manera las utilidades. Con respecto al déficit en los flujos, el presupuesto de efectivo permite proyectar a futuro diferentes modelos del comportamiento del efectivo y la liquidez, esto ayuda a tomar las mejores decisiones y reaccionar de manera oportuna.

Las tres empresas cuentan con políticas de crédito para clientes y proveedores, sin embargo, muchas veces las políticas de crédito no se cumplen a cabalidad, las políticas son flexibles, en alguna medida esto puede ser beneficioso para la entidad cuando se refiere al pago de proveedores incrementando el apalancamiento y no generando pago de interés por financiamiento. En lo referente a clientes se puede convertir en un problema fuerte para la planeación financiera, puesto que no se tiene el dinero en la fecha en la que se espera contar con él. Es importante que cada empresa pueda identificar la flexibilidad de las políticas de crédito, tomar en cuenta esta información y realizar una planeación de los flujos de efectivo eficiente y adecuada para no presentar problemas de liquidez.

Ninguna de las tres empresas cuenta con algún software que funcione como herramienta para la planeación de flujos de efectivo, indicaron que utilizan el Excel como herramienta de control de ingresos y egresos de efectivo del día a día. Es importante que se identifiquen las fuentes de ingresos y egresos de efectivo de acuerdo a las políticas de crédito establecidas considerando la flexibilidad de las mismas para poder diseñar un modelo adecuado que permita realizar la planeación financiera de corto, mediano y largo plazo, dependiendo de la necesidad que se tenga.

En cuanto a la segregación de funciones se identificó que en ninguna de las empresas se cuenta con un encargado de presupuestos, que tenga a su cargo la elaboración de presupuestos en general y realice la función de monitoreo y cumplimiento de los mismos. Por los resultados obtenidos en la muestra del trabajo de investigación es una característica de las pequeñas entidades (pymes), que dentro de la organización no se cuenta con una estructura robusta en su organigrama que permita contar con un encargado de presupuestos. Sin embargo, se debe hacer una correcta segregación de funciones y asignar esta tarea a la persona adecuada.

La no utilización de presupuestos en una mediana entidad (pyme) elimina toda comparación y medición de los objetivos. No es posible reaccionar oportunamente ante cualquier situación que perjudique la situación financiera y liquidez. No es posible identificar las oportunidades que tiene de maximizar su rentabilidad, de inversión, de evaluar algún proyecto, entre otros.

Las tres entidades no realizan un análisis financiero completo, solamente hacen un análisis de ciertas razones financieras que consideran importantes. Los análisis financieros son recomendables para toda entidad, son de vital importancia porque permiten saber la salud financiera de una entidad, se toma una fotografía de la situación financiera y sobre esta información se mide el desempeño de determinada variable. Los análisis financieros se realizan utilizando indicadores o razones financieras, algunas razones financieras se pueden utilizar como kpi's para medir y tener un comparativo y poder realizar un análisis de brechas (GAPS). Estos indicadores ayudan a las gerencias a diseñar planes estratégicos y tomar las mejores decisiones. Regularmente los análisis van de la mano de los presupuestos, se les aplica análisis financiero y se modelan diferentes escenarios que permiten visualizar el futuro financiero de las entidades que permita tomar las mejores opciones.

Con la información obtenida de la mediana entidad (pyme) A es posible establecer un procedimiento para la elaboración de un presupuesto de efectivo y construir un modelo.

## Proceso para la elaboración de un presupuesto de efectivo

Para estructurar la forma de hacer un presupuesto de efectivo es importante considerar y cumplir con cada uno de los siguientes pasos:

1. Se toma como punto de partida y base principal el presupuesto de ventas.
2. Definir el periodo para el que será realizado el presupuesto de efectivo, (mensual, trimestral, anual).
3. Identificar las fuentes de ingreso contempladas en el periodo, en el caso de las ventas al crédito es importante identificar las políticas de crédito que manejan las entidades para poder pronosticar el tiempo exacto en que se contará con el efectivo, tomar en cuenta la flexibilidad que se pueda dar con las políticas para que no afecte el pronóstico, entre las entradas de efectivo podemos mencionar:
  - Ventas al contado
  - Los ingresos de la cartera de cobros por ventas al crédito
  - Rendimiento de inversiones
  - Ventas de propiedad planta y equipo
  - Aportes de socios
4. Identificar todas las salidas de efectivo contempladas en el periodo, gastos operativos necesarios para el funcionamiento OPEX, en el caso de proveedores es importante que se tenga un control de anticipos y políticas de crédito, estas son algunas de las salidas de efectivo:
  - Pago a proveedores de contado
  - Anticipos a proveedores
  - Pago a proveedores crédito
  - Pago de gastos operativos OPEX

- Inversión en propiedad planta y equipo CAPEX
  - Pago de dividendos a socios
5. Se debe iniciar por elaborar primero el presupuesto de ingresos, posteriormente se adicionan las salidas de efectivo, presupuestos de gastos y compras, inversiones CAPEX, pago de dividendos, entre otros.
  6. Con base a la experiencia de la entidad se debe tener un plan de contingencia para cubrir flujos de efectivo por imprevistos que puedan surgir.

Elaborar adecuadamente el presupuesto de efectivo se puede obtener una proyección de los Estados Financieros y tomar las mejores decisiones, los presupuestos son flexibles por lo que si existen cambios se pueden modificar de acuerdo con la necesidad.

### Saldo mínimo de caja

Este saldo lo determina la persona que esté a cargo de la administración del efectivo en la entidad, por lo general es el gerente financiero o tesorero, se debe ser cuidadoso puesto que el monto determinado debe ser suficiente para cumplir con la operación de la entidad, se debe poner mucha atención a los excedentes de efectivo para buscar las mejores alternativas de inversión con entidades financieras para maximizar las utilidades.

Para encontrar el saldo mínimo de caja se deben seguir los siguientes pasos:

1. Determinar las rotaciones de inventarios.
2. Determinar las rotaciones de clientes.
3. Determinar las rotaciones de proveedores.
4. Se calcula el ciclo de caja y las rotaciones del efectivo.
5. El saldo mínimo de caja se obtiene dividiendo el valor de los gastos operativos dentro de las rotaciones de efectivo.

Cuando se obtiene el ciclo mínimo de efectivo este se compara con la información obtenida del presupuesto de efectivo y se hace el proceso de análisis de la disminución o incremento del efectivo para tomar las mejores decisiones, con la información obtenida a continuación se presenta un modelo de la determinación de saldo mínimo.

**Tabla 3**  
**Efectivo mínimo**

Descripción	A		B		C		Promedio	
	Anual	Días	Anual	Días	Anual	Días	Anual	Días
Rotación de inventarios	3.34	109	6.95	53	6.34	58	5.54	73
Rotación de clientes	5.24	70	7.19	51	8.04	45	6.82	55
Rotación de proveedores	3.20	114	5.80	63	5.83	63	4.94	80
Ciclo de conversión del efectivo		65		40		40		49
Rotación del efectivo		6		9		9		8
Gastos operativos OPEX		6,480,000		3,600,000		2,340,000		4,140,000
Saldo mínimo requerido		1,151,761		397,991		258,758		602,837

Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

A continuación, se presenta un modelo de presupuesto de efectivo con la información proporcionada. Se realiza únicamente con los datos obtenidos de la empresa A, puesto que la empresa A cuenta con mayor información.

Con este modelo se puede visualizar a futuro las operaciones que afectan el flujo de efectivo y reaccionar de manera oportuna a los cambios. Por ejemplo, es posible planificar e identificar el tiempo en el que tendrá la disponibilidad del efectivo, así como también hacer una programación de los abonos a capital del préstamo de acuerdo a la disponibilidad que se tenga, programación de los pagos a proveedores y gastos operativos.

**Tabla 4**  
**Presupuesto de efectivo**

<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Ingresos</b>												
Saldo inicial de efectivo	1,000,000	549,600	777,728	771,328	1,241,376	691,328	1,161,376	611,328	1,081,376	531,328	1,001,376	451,328
Ventas contado	873,600	873,600	873,600	873,600	873,600	873,600	873,600	873,600	873,600	873,600	873,600	873,600
Ventas 30 días		994,560	994,560	994,560	994,560	994,560	994,560	994,560	994,560	994,560	994,560	994,560
Ventas 45 días		671,328		1,342,656		1,342,656		1,342,656		1,342,656		1,342,656
Ventas 60 días			497,280	497,280	497,280	497,280	497,280	497,280	497,280	497,280	497,280	497,280
Ventas 90 días				323,232	323,232	323,232	323,232	323,232	323,232	323,232	323,232	323,232
<b>Total ingresos</b>	<b>1,873,600</b>	<b>3,089,088</b>	<b>3,143,168</b>	<b>4,802,656</b>	<b>3,930,048</b>	<b>4,722,656</b>	<b>3,850,048</b>	<b>4,642,656</b>	<b>3,770,048</b>	<b>4,562,656</b>	<b>3,690,048</b>	<b>4,482,656</b>
<b>Salidas</b>												
Compras al contado	784,000	784,000	784,000	784,000	784,000	784,000	784,000	784,000	784,000	784,000	784,000	784,000
Ventas 30 días		766,080	766,080	766,080	766,080	766,080	766,080	766,080	766,080	766,080	766,080	766,080
Ventas 45 días		161,280		322,560		322,560		322,560		322,560		322,560
Ventas 60 días			221,760	221,760	221,760	221,760	221,760	221,760	221,760	221,760	221,760	221,760
Ventas 90 días				866,880	866,880	866,880	866,880	866,880	866,880	866,880	866,880	866,880
IVA		60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Gasto operativo OPEX	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000
<b>Total salidas</b>	<b>1,324,000</b>	<b>2,311,360</b>	<b>2,371,840</b>	<b>3,561,280</b>	<b>3,238,720</b>	<b>3,561,280</b>	<b>3,238,720</b>	<b>3,561,280</b>	<b>3,238,720</b>	<b>3,561,280</b>	<b>3,238,720</b>	<b>3,561,280</b>
<b>Saldo final o disponibilidad</b>	<b>549,600</b>	<b>777,728</b>	<b>771,328</b>	<b>1,241,376</b>	<b>691,328</b>	<b>1,161,376</b>	<b>611,328</b>	<b>1,081,376</b>	<b>531,328</b>	<b>1,001,376</b>	<b>451,328</b>	<b>921,376</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C



## Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultados Proyectado es muy importante, puesto que, muestra la diferencia entre los ingresos y gastos, que no es más que el rendimiento de una entidad, utilidad o ganancia. Los ingresos son los beneficios obtenidos en un periodo determinado y los gastos por el contrario son los decrementos económicos. Con el resultado obtenido es posible aplicar medidas de rendimiento como por ejemplo razones financieras que ayudan a entender de mejor manera la situación financiera de la entidad, a continuación, con la información obtenida fue posible construir un modelo de Estado de Resultados Proyectado para la empresa A.

A continuación, se describen los pasos que se utilizaron para la construcción del Estado de Resultados Proyectado:

1. Definir el monto de las ventas, determinar este valor es el inicio del Estado de Resultados Proyectado, se coloca en el primer renglón, para tener una mejor visión, para el análisis se puede clasificar las ventas de acuerdo a la necesidad, giro del negocio o consolidar las ventas en un único rubro de ventas, por ejemplo, ventas de contado, ventas de crédito, ventas por servicios, ventas por exportaciones, entre otros.
2. El costo de ventas se determinó de acuerdo a la información obtenida en la entrevista, aplicando el porcentaje de 76.9% sobre el valor de las ventas, si se cuenta con más información el costo de ventas se puede determinar sumando el inventario inicial de mercadería para la venta más las compras del periodo menos el inventario final de mercadería para la venta.
3. La resta de las ventas menos el costo de ventas nos da la utilidad bruta o ganancia marginal.
4. Para determinar los gastos operativos (OPEX), se calcularon en base a la información obtenida en la entrevista, aplicando el 18% sobre el valor de las ventas.

5. Restando la utilidad bruta menos los gastos operativos se obtiene la utilidad operativa, si dentro de los gastos operativos no están considerados los gastos por depreciaciones, amortizaciones e intereses, obtenemos el EBITA.
6. El siguiente renglón es para otros ingresos y gastos financieros, para la construcción del Estado de Resultados Proyectado esta información no aplica, si el resultado obtenido de este rubro es positivo se suma o resta a la utilidad operativa y se obtiene la utilidad antes de impuesto.
7. Se aplica la tasa de impuesto del 25% a la utilidad antes de impuesto de acuerdo al régimen aplicable a la empresa, para este caso es el Régimen de Utilidades sobre Actividades Lucrativas, a la utilidad antes de impuesto se le resta el impuesto determinado y se obtiene la utilidad neta.

**Tabla 5**  
**Estado de Resultados Proyectado**  
**Del 01-01-201X al 31-12-201X**  
**Valores expresados en Q**

<b>201X</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Ventas	36,000,000	
Costo de ventas	27,684,000	
<b>Utilidad bruta</b>	<b>8,316,000</b>	<b>23.10%</b>
Gastos de operación	6,480,000	
<b>Utilidad operativa (EBITA)</b>	<b>1,836,000</b>	<b>5.10%</b>
Otros ingresos	-	
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>1,836,000</b>	<b>5.10%</b>
ISR	459,000	
<b>Utilidad neta</b>	<b>1,377,000</b>	<b>3.83%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

## Estado de Situación Financiera Proyectado

También es importante el Estado de Situación Financiera Proyectado, es la relación entre los activos, pasivos y patrimonios a un tiempo determinado, se puede decir que es la fotografía de la empresa tomada a una fecha determina. Los activos son sucesos pasados que la entidad espera realizar y obtener beneficios futuros, por el contrario, los pasivos son obligaciones presentes por sucesos pasados que la entidad debe solventar y el patrimonio es la diferencia entre el activo y el pasivo, en el cuadro No. 7 se construye modelo de Estado de Situación Financiera Proyectado de la empresa A:

Para poder elaborar el Estado de Situación Financiera Proyectado, quien lo elabora debe contar con ciertos conocimientos técnicos y experiencia en contabilidad y presupuestos que le permitan identificar las respectivas cuentas contables de acuerdo a su naturaleza y clasificarlas en la estructura del Estado de Situación según corresponda, el Estado de Situación Financiera Proyectado está estructurado en: Activos, Pasivos y Patrimonio, el modelo se realizó de la siguiente manera en base a NIIF:

1. Se inicia con el Activo, luego se identifican los activos corrientes: el valor final del presupuesto de efectivo es el valor de caja y bancos, las operaciones de ventas al crédito que están pendientes de cobro de acuerdo a la política de crédito, integran el valor del saldo de clientes, para determinar el valor del inventario final, de acuerdo a la información obtenida en la entrevista, se proyectan todas las compras del año y se resta el valor correspondiente al costo de ventas.
2. Como segundo paso se deben identificar los activos no corrientes, para efectos de la elaboración del Estado de Situación Financiera de la empresa A, no aplica, así se finaliza los valores correspondientes al Activo.
3. Para definir el Patrimonio se considera un capital de Q1,000,000 y la utilidad del periodo del Estado de Resultados Proyectado, la suma de estos dos rubros da el valor del Patrimonio.

4. Con lo referente a la información del Pasivo, se identifican los rubros que pertenecen al pasivo corriente: el saldo de los proveedores se obtiene del presupuesto de efectivo considerando las compras al crédito que se encuentran pendientes de cancelar de acuerdo a la política de crédito, las cuentas por pagar es el ISR que se pagará en el periodo siguiente, el valor del IVA es la diferencia entre el IVA crédito generado por compras y el IVA débito generado por ventas.
5. Se debe identificar los pasivos no corrientes, para la elaboración del Estado de Situación Proyectado de la empresa A, no aplica.

**. Tabla 6**  
**Estado de Situación Financiera Proyectado**  
**Al 31-12-201X**  
**Valores expresados en Q**

<b>201X</b>	<b>Valor</b>
<b><u>Activo</u></b>	
<b><u>Corriente</u></b>	
Caja y bancos	921,376
Inventarios	2,316,000
Clientes	3,630,144
<b>Total activo</b>	<b>6,867,520</b>
<b><u>Patrimonio y pasivo</u></b>	
<b><u>Patrimonio</u></b>	
Capital	1,000,000
Utilidad del periodo	<b>1,377,000</b>
<b><u>Pasivo</u></b>	
<b><u>Corriente</u></b>	
Proveedores	3,971,520
Cuentas por pagar	459,000
IVA	60,000
<b>Total pasivo</b>	<b>4,490,520</b>
<b>Total pasivo mas patrimonio</b>	<b>6,867,520</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

### Estado de flujo de Efectivo Proyectado

Para finalizar se elabora el Estado de Flujo de Efectivo, este modelo se construye identificando los cambios por aumentos o disminuciones a las actividades de operación, de inversión y financiamiento, para dar como resultado el flujo de efectivo obtenido en un periodo determinado, el modelo de Estado de Flujo de Efectivo de la empresa A se realizó de la siguiente manera:

1. Se identifican las actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento.
2. Se inicia con la utilidad neta le período.
3. Se identifica las operaciones que no generan flujo de efectivo, por ejemplo, depreciaciones, amortizaciones, entre otras.
4. Se identifica el rubro que integra las actividades de operación, estas actividades representan la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad, generalmente proceden de transacciones que son consideradas en la determinación del resultado del ejercicio, se toman en cuenta los saldos de aumentos o disminuciones con relación al periodo anterior.
5. Se colocan los saldos de las cuentas que integran las actividades de inversión, aumentos o disminuciones con relación al periodo anterior, por ejemplo: compra/venta de propiedad planta y equipo, activos intangibles, otros activos a largo plazo, entre otros.
6. El siguiente rubro en la estructura del Estado de Flujo de Efectivo Proyectado es por actividades de financiamiento, estas actividades se refieren a cambios en el capital aportado, prestamos tomados de alguna entidad financiera o aporte de socios entre otros, entre otros.
7. Por último, se coloca el saldo de efectivo del período anterior, la suma/resta de todos estos rubros nos da el efectivo final de periodo, este valor determinado se coloca en el Estado de Situación Financiera Proyectado como el valor de la cuenta caja y bancos.

**. Cuadro 7**  
**Estado de Flujo de Efectivo Proyectado**  
**Al 31 de diciembre de 201X**  
**Valores expresados en Q**

<b>201X</b>	<b>Valor</b>
Flujo de efectivo por actividades de operación	
<b>Utilidad neta</b>	<b>1,377,000</b>
<u>Operaciones que no generan flujo de efectivo</u>	
Depreciaciones	-
<u>Por Actividades de operación</u>	
Clientes	(3,630,144)
Cuentas por cobrar	-
Inventarios	(2,316,000)
Cuentas por pagar	-
Proveedor	3,971,520
Cuentas por pagar	519,000
<b>Flujo de efectivo por actividades de operación</b>	<b>(1,455,624)</b>
<u>Por actividades de inversión</u>	
Aumento / disminución en propiedad, planta y equipo	-
<b>Flujo de efectivo por actividades de inversión</b>	<b>-</b>
<u>Por actividades de financiamiento</u>	
Aumento / disminución en préstamos largo plazo	-
Aumento de capital	-
<b>Flujo de efectivo por actividades de financiamiento</b>	<b>-</b>
Aumento del flujo de efectivo en el año	(78,624)
Efectivo al inicio del período	1,000,000
<b>Efectivo al final del período</b>	<b>921,376</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por empresa A, B y C

## Conclusiones

1. Las pequeñas y medianas entidades evaluadas, no cuentan con un procedimiento y políticas para la elaboración de un presupuesto de efectivo como herramienta para la planeación financiera y proyección de flujos de caja que permita llevar un pronóstico de las operaciones de ingresos y egresos de efectivo, identificar las oportunidades de inversión y maximizar el rendimiento de las entidades, en el capítulo 5 se desarrolla un procedimiento general para la elaboración del presupuesto de efectivo.
2. No se tiene una planeación de flujos de efectivo por parte de las pequeñas y medianas entidades sujetas a evaluación, se desarrolla planificación de los flujos de efectivo a través de un modelo de presupuesto de efectivo que permite observar el panorama de las operaciones de efectivo y reaccionar oportunamente ante cualquier inconveniente que se pueda presentar así como tomar las mejores decisiones si se opta por invertir y maximizar los rendimientos o buscar financiamiento con alguna entidad financiera.
3. Las entidades no poseen herramientas estructuradas para la construcción de flujos de caja, se elaboran modelos de Presupuesto de Efectivo y Estados Financieros Proyectados para que estos sean herramientas confiables y oportunas para la toma de decisiones.



## **Recomendaciones**

1. Implementar procedimiento propuesto y definir políticas, normativa y manuales, que sirvan para la elaboración de presupuesto de efectivo, las políticas y normativa debe ser apropiada a cada organización y debe ser aprobada por la alta dirección.
2. Evaluar y considerar la contratación de una persona encargada de presupuestos que ayude con su experiencia en la implementación del modelo de presupuesto de efectivo, si las pequeñas y medianas entidades no cuentan con los recursos suficientes para la contratación de una persona encargada de presupuestos, identificar dentro del personal de la organización la persona idónea que se encargue de realizar esta actividad.
3. Invertir en la adquisición de un software, realizar un desarrollo en el sistema actual o diseñar un modelo funcional en Excel, que sea una herramienta estructurada para la elaboración y seguimiento al cumplimiento del presupuesto de efectivo.

## Referencias

### Libros

1. Brealey, R.A., Myers, S.C. y Allen, F. (2010) *Principios de Finanzas Corporativas*. (9na ed). México: McGraw Hill
2. Díaz Cruz, María C. Parra Hernandez, Ramiro y Lopez Castañeda, Lima M. (2012) *Presupuestos*. (1ª. ed.). Colombia: Person.
3. Gitman L. J., (2007) *Principios de Administración Financiera*. (11va ed.). México: Pearson
4. Horngren, C.T., Datar, S.M. y Rajan, M.V., (2012) *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial* (14va ed.). México: Pearson
5. Horngren, C.T., Harrison J., W. y Oliver, M.S., (2010) *Contabilidad*. (8va ed.). México: Pearson.
6. Salvarredy, J.R., García F., V. y García F, J.I. (2007). *Gerenciamiento de Proyectos*. (2ª ed.). Buenos Aires Argentina: Omicron Editorial.
7. Salvarredy, J.R., García F., V.M., Rodríguez, M. y García F., J. (2003). *Gestión Económica y Financiera de Proyectos*. Buenos Aires Argentina: Omicron Editorial.
8. Warren, Carl S., Reeve, James M. y Duchac, Jonathan E. (2010) *Contabilidad Administrativa*. (10ª. ed.). México: Cengage Learningr

### Leyes

1. Fundación IFRS. **Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) 2015**

## Fuentes Electrónicas

1. Banco Agrícola Mercantil, S.A. (2018, 22 mayo), *Depósitos Monetarios con Línea de Crédito Revolvente*. Recuperado de <http://www.bam.com.gt/index.php/credito/depositos-monetarios-con-linea-de-credito-revolvente-privada>
2. Estados Financieros Proyectados. (2018, 23 de mayo). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros/estados-financieros-proyectados.htm>
3. Florencia Ucha. (2017, 10 noviembre). *Commodities*. Definición ABC. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/economia/commodities.php>
4. González María. (2018, 22 mayo). *Definición de presupuesto y sus tipos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>
5. Presupuesto. (2018, 23 de mayo). *La gran Enciclopedia de Economía*. Recuperado de <http://www.economia48.com/spa/d/presupuesto/presupuesto.htm>
6. Presupuesto de efectivo. (2017, 10 de noviembre). *emprendepyme.net*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-efectivo.html>

## **Anexos**

**Anexo 1**  
**Guía entrevista**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**Entidad:** \_\_\_\_\_

**Nombre del funcionario:** \_\_\_\_\_

**Puesto desempeñado:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

No.	Pregunta
-----	----------

- 1 ¿Cuáles son las políticas de crédito para compras y ventas en su empresa?
- 2 ¿Cuál es el monto aproximado de ventas mensuales?
- 3 ¿Cuál es el porcentaje de ventas de acuerdo a la política de crédito?
- 4 ¿Cuál es el monto aproximado de compras mensuales?
- 5 ¿Cuál es el porcentaje de compras de acuerdo a la política de crédito?
- 6 ¿Cuál es el porcentaje del costo de ventas?
- 7 ¿Cuál es el porcentaje de gastos operativos (OPEX) contra las ventas mensual?
- 8 ¿Cuál es el monto estimado de inversión en CAPEX?
- 9 ¿Se reparten dividendos a los socios?, indique el porcentaje.
- 10 ¿Cuál es el régimen del impuesto sobre la renta?
- 11 ¿Cuáles son los montos de apalancamiento con instituciones financieras?, indique los montos.
- 12 ¿Cuál es la rotación de inventarios?
- 13 ¿Cuál es la rotación de cuentas por cobrar?
- 14 ¿Cuál es la rotación de cuentas por pagar?
- 15 ¿Cuál considera que es el principal objetivo de realizar el presupuesto de efectivo en su empresa?

**Anexo 2**  
**Cuestionario**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**Entidad:** \_\_\_\_\_

**Nombre del funcionario:** \_\_\_\_\_

**Puesto desempeñado:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

No.	Pregunta
1	¿Se utilizan presupuestos?  a) Si ____ b) No _____ Por qué _____
2	¿Se utiliza el presupuesto de efectivo en su empresa como una herramienta para la planeación financiera?  a) Si ____ b) No _____ Por qué _____
3	¿Con qué periodicidad se realiza el presupuesto de efectivo en su empresa?  a) Semanal ____ b) Quincenal _____ c) Mensual _____ d) Trimestral e) Semestral _____ f) Anual _____ g) No se hace _____
4	¿Se cuenta con una planeación de ingresos y salidas de efectivo en su empresa?  a) Si ____ b) No _____ Por qué _____
5	¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos para la elaboración de presupuestos?
6	¿Se cuenta con un departamento de métodos y procedimientos?  a) Si ____ b) No _____ Por qué _____

- 7 ¿Se mantiene un saldo razonable cercano a las continuas necesidades de efectivo de la empresa?
- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_
- 8 ¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos cuando se presenta un superávit de efectivo?
- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_
- 9 ¿La empresa cuenta con políticas, normas y procedimientos cuando se presenta un déficit de efectivo?
- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_
- 10 ¿Se cuenta con políticas de crédito de ventas y compras?
- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_
- 11 ¿Son aplicables las políticas de crédito actualmente?
- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_
- 12 ¿La empresa esta apalancada con alguna línea de crédito, préstamos a corto plazo, préstamos a largo plazo, entre otros, con instituciones financieras?
- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_
- 13 ¿Se cuenta con algún software o herramienta para la elaboración y control de presupuestos?
- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ Si su respuesta es positiva indique cual o cuales \_\_\_\_\_
- 14 ¿Dentro de la estructura de la empresa, existe una persona encargada de realizar y dar el seguimiento correspondiente a los presupuestos?
- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_
- 15 ¿Se realizan análisis financieros en su empresa?
- a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_

### Anexo 3 Cronograma

No.	Año 2017 - 2018 Actividades	Semanas																				
		Agosto					Septiembre					Octubre				Noviembre			Enero			
		31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	2	3	4	
1	Elaboración de Instrumentos trabajo																					
2	Elaboración de técnicas																					
3	Realización de tesis																					
4	Trabajo de campo																					
5	Tabulación de información																					
6	Análisis de información																					
7	Elaboración de borrador de tesis																					
8	Revisión de borrador de tesis por asesor																					
9	Correcciones sugeridas por asesor																					
10	Impresión de tesis																					