

BIBLIOTECA UPANA I. 18,658 C.2  
Q. 100.00 23 NOV 2011

T-EC3-188  
R685  
C.2

**Importancia de la planeación financiera en una PYME**  
(Tesis de Maestría)



Lic. Ludwin Manuel Rodas Reyes

Licda. Patricia de León Guevara, Asesora

Lic. Geovanni Marroquín, Revisor

Guatemala, septiembre de 2011

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

**M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
Vicerrectora Académica y Secretaria General**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano**

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
Coordinadora**

REF.:UPANA.C.C.E.E.0007-2011-MSc. F.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 12 DE SEPTIEMBRE DEL 2,011**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Patricia de León Guevara, asesora y licenciado Giovanni Marroquín, revisor de la Tesis, titulada: "IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN UNA PYME", elaborada por el licenciado Ludwín Manuel Rodas Reyes, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Finanzas Empresariales.



Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 17 de Agosto del 2011

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **"Importancia de la Planeación Financiera en una PYME"**, presentado por el estudiante: **Ludwin Manuel Rodas Reyes**, previo a optar al grado Académico de **"Maestría en Finanzas Empresariales"** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Patricia de León Guevara, M.A.  
Tutor

*Licda. Patricia de León G.*  
*Administradora de Empresas*  
*Colegiada No. 6701*

Revisor: Uc. Giovanni Marroquín  
Título: Magister en Administración Financiera  
Magister en Desarrollo  
Teléfono 53126222  
E-mail: giovanni.marroquin@gmail.com

Guatemala, 08 de septiembre del 2011

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de tesis titulado "Importancia de la Planeación Financiera en una PYME", realizado por: Ludwin Manuel Rodas Reyes, estudiante de la Maestría en Finanzas Empresariales; he procedido a Revisar el trabajo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el "Manual de Estilo de Trabajos Académicos" del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el trabajo cumple con los requisitos determinados, por lo tanto doy el respectivo Dictamen Favorable como Revisor al tema desarrollado.

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

Revisor



## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios:*

Por estar siempre con migo, bendecir a mi familia y convertir este sueño en realidad.

## **DEDICATORIA**

*A Gladis Magaly:*

Por su apoyo de amiga, compañera y esposa.

*Al fruto de nuestro amor:*

Gabriela Alejandra, José Manuel, Ángel Andrés y Daniela Fernanda, con todo mi amor, para que esta meta que hoy alcanzo la superen abundantemente en el futuro.

## Contenido

Página

	Resumen ejecutivo	i
1	Introducción	1
1.1	Antecedentes	4
1.2	Marco Teórico	11
	1.2.1 Importancia de la pequeña y mediana empresa	11
	1.2.2 Clasificación de las PYMES	14
	1.2.3 Ventajas y desventajas de las PYMES	17
	1.2.4 Información contable	19
	1.2.5 El Sistema de información contable	21
	1.2.6 Que es la planificación económica financiera	22
	1.2.7 Concepto de ingreso	24
	1.2.8 Concepto de gasto	25
	1.2.9 Concepto de cobro	26
	1.2.10 Concepto de pago	26
	1.2.11 Concepto de inversión	27
	1.2.12 Concepto de financiamiento	28
	1.2.13 Fallos habituales en la gestión económica de una PYME	28
	1.2.14 Ventaja de hacer una planificación económica financiera en una PYME	29
	1.2.15 Como se hace la planificación económica financiera de una PYME	31
	1.2.16 Objetivos de la planeación financiera	33
1.3	Planteamiento del problema	34
1.4	Objetivos de la investigación realizada	36
	1.4.1 Objetivo general	36
	1.4.2 Objetivos específicos	36
1.5	Alcances y límites de la investigación	37
	1.5.1 Alcances	

	1.5.2	Limites	37
2.		Metodología aplicada a la investigación	38
	2.1	Sujetos de la investigación	38
	2.2	Población y muestra	38
	2.3	Técnicas e instrumentos	39
	2.4	Procedimiento	40
3.		Resultados	41
4.		Análisis de resultados	50
5		Conclusiones	53
6.		Propuesta de mejora	55
	6.1	Introducción	55
	6.2	Justificación	55
	6.3	Propósito	56
	6.4	Objetivos	56
	6.5	Desarrollo de la propuesta	57
		6.5.1 Análisis comparativo	57
		6.5.2 El sistema contable propuesto	59
		6.5.3 Mapa de ruta propuesto	66
	6.6	Costos estimados	67
		6.6.1 Primera alternativa	67
		6.6.2 Segunda alternativa	67
		6.6.3 Integración del fondo de maniobra en inversión inicial	68
	6.7	Resultados	71
7.		Bibliografía	72
8.		Anexos	
		Anexo 1	
		Anexo 2	
		Anexo 3	
		Anexo 4	
		Anexo 5	



## RESUMEN

En el complejo mundo de los negocios hoy en día la información financiera cumple un rol importante al producir datos indispensables para la administración y el sistema económico, la contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar esa información económica sobre una entidad, cuyas características principales deben ser su utilidad y confiabilidad.

La utilidad se entiende como la cualidad que tiene la información contable de adecuarse a los intereses, tanto de los propietarios, inversionistas, trabajadores, acreedores, el gobierno y la sociedad en general y la confiabilidad como la capacidad del sistema contable de reflejar lo que sucede en la empresa.

Después de la investigación realizada, los resultados reflejaron que la empresa objeto del estudio adolece de un sistema de contabilidad que cumpla con las características de utilidad y confiabilidad que permitan implementar una planeación financiera la cual constituye la columna vertebral en el desarrollo de las empresas. Es por ello que la propuesta de solución fue encaminada a la creación de un Departamento de Contabilidad propio como una condición sin la cual no, se puede implementar un proceso de planeación financiera en la empresa.

La solución propuesta a la Gerencia incluye, los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y el capital que se requieren para implementar el departamento de contabilidad, así como el impacto del nuevo departamento en el fondo de maniobra de la empresa tanto mensual como anual.

Una vez la empresa cuente con un sistema de información útil y confiable podrá iniciar con su proceso de planeación financiera de corto plazo, el cual le va a permitir tener control sobre sus excedentes o déficits de efectivo, esta cuantificación es importante para desarrollar estrategias de inversión en el caso que se obtengan excedentes y estrategias de financiamiento en el caso se obtengan déficits. Es importante agregar, que el control de efectivo es una valiosa herramienta en el manejo y crecimiento de toda empresa, por la importancia de la planeación financiera en una PYME.

## 1. INTRODUCCION

Toda acción comienza con un cierto estado de las cosas que necesitan ser mejoradas; bajo esta premisa surge el presente trabajo que tiene por objeto establecer la importancia de la planeación financiera en una PYME, las empresas constantemente están tomando decisiones y la siguiente investigación está encaminada a presentar una propuesta de solución a una situación concreta que una vez valorada se consideró susceptible de poder mejorar.

La investigación que se realizó parte inicialmente de la autorización de la Gerencia de la empresa para efectuar el presente trabajo en sus instalaciones, una vez que se obtuvo la autorización se procedió a investigar los antecedentes históricos; seguidamente se realizó un diagnóstico integral de la situación de la misma, considerando factores internos y externos para lo cual se utilizó la técnica del análisis FODA. Parte del conocimiento del marco situacional de la empresa incluyó la elaboración de un organigrama para entender el macro proceso del funcionamiento de la misma.

Indudablemente que el planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer, es por ello que de acuerdo con la metodología establecida por la Universidad Panamericana se realizó una investigación bibliográfica denominada marco teórico; lo anterior, con el fin de situar nuestro problema a investigar dentro de un conjunto de conocimientos que nos permitieran obtener una conceptualización adecuada.

Seguidamente se hizo un planteamiento del problema y sus posibles consecuencias de no adoptar acciones tendientes a corregirlo, para el efecto se planteó la interrogante en cuanto a los criterios que aplican para la planeación financiera en una PYME, definiéndose los objetivos, además de los alcances y límites de la investigación.

La metodología aplicada a la investigación requiere que se definan los sujetos de la investigación, que básicamente fueron el Gerente General y el Asistente de la Contabilidad y además se establecieron los instrumentos para la investigación los cuales fueron debidamente revisados y aprobados por profesionales con experiencia en este tipo de metodología,

posteriormente de contar con la aprobación de los instrumentos se procedió a realizar el trabajo de campo.

El análisis de los resultados de los instrumentos también incluyó un trabajo de gabinete destinado a explorar la razonabilidad de los estados financieros, lo cual aunado a los instrumentos de investigación permitió establecer como conclusiones que la empresa no tiene establecidos criterios de planeación financiera, que la forma en que se registra la contabilidad no refleja información útil para la toma de decisiones y tampoco para medir y controlar su desempeño, finalmente no cuenta con herramientas destinadas al control financiero.

Al contrastar los aspectos teóricos contra la realidad observada, se comprueba que la empresa no está en capacidad por el momento de implementar un sistema automatizado para la planeación financiera en tanto no resuelva su problema principal que consiste en mejorar la calidad de esa información contable. Derivado de lo anterior, la propuesta de solución fue encaminada a proponer a la empresa crear su propio departamento de contabilidad con el cual se pretende solucionar la situación deficitaria de la información contable encontrada; La propuesta de solución hace un análisis comparativo entre las ventajas y desventajas del sistema actual contra las ventajas y desventajas del cambio propuesto.

Asimismo, dentro de la propuesta se establece la función y objeto del departamento a crear ilustrando a la Gerencia a través de un esquema gráfico, los aspectos relevantes a considerar para la integralidad de la solución, también se establece un mapa de ruta para la implementación, haciendo énfasis en aquellos factores críticos de éxito, sobre los cuales debe focalizarse el diligenciamiento de la implementación.

El mapa de ruta considera del inicio hasta el fin de la implementación del proyecto en el entendido que, el fin de la propuesta es una revisión retrospectiva que permitirá a partir de ese momento gestionar planes de mejora e implementar la primera fase de la planeación financiera, que de acuerdo con Quintero (2009) consiste en: 1) La planeación del efectivo, que reside en la elaboración de presupuestos de caja. 2) Planeación de las utilidades, a través de estados

Financieros proforma. 3) La formulación del sistema presupuestario, como herramienta de control con que cuentan las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos.

Como parte de la propuesta, se establecieron los costos estimados de la misma, lo cual permite visualizar el impacto de la implementación del nuevo departamento en el fondo de maniobra de la empresa; lo anterior, para que la Gerencia tenga conocimiento de cuál es el efecto de la decisión y finalmente se documenta el marco referencial bibliográfico que sirvió de base a la investigación realizada.

## 1.1. Antecedentes

La empresa objeto de este estudio, fue constituida hace veinte años y desde sus inicios se ha dedicado a la asesoría técnica y servicios de apoyo para empresas que se dedican al comercio internacional. En el ramo de importaciones apoyan a empresas que se dedican a la importación de productos industriales y en el ramo de exportaciones tiene clientes importantes que se dedican a la agro exportación en el norte del país. Por otra parte, brinda asesoría a empresas que operan en la zona libre de industria y comercio en Santo Tomas de Castilla y también para aquellas empresas que operan al amparo del Decreto 29/89, Ley de Fomento de la Actividad Exportadora y de Maquila. Castillo (2010)

La empresa fue conformada por tres hermanos; inicialmente la única persona ajena a la familia en la organización era una secretaria, el trabajo era desarrollado por los miembros de la familia. El mayor de los hermanos se encargaba de la parte administrativa y contable, el segundo hermano se encargaba de la parte de operaciones directamente y el menor se encargaba de la parte comercial.

Como toda pequeña y mediana empresa en sus inicios no contaban con oficinas, la empresa operaba en la casa de la familia y únicamente se dedicaba al ramo de las importaciones. Tomando en cuenta que en la balanza comercial del país las importaciones son más importantes que las exportaciones, la familia logro reunir un buen pool de clientes importadores; a través de los años y cuando la actividad exportadora fue tomando auge por parte de medianos productores agrícolas, incursionaron en el ramo de exportaciones, esta nueva línea de negocios incorporada posteriormente, hoy en día, es el servicio líder en facturación de ingresos de la compañía.

El trabajo emprendedor de los familiares rápidamente logro frutos importantes, al brindar un buen servicio y atención rápida y personalizada al cliente, lo cual es importante en este tipo de negocios, les permitió obtener una buena imagen y la formación de una buena cartera de clientes.

El crecimiento sostenido de la empresa la llevo a abrir oficinas de representación en Santo Tomás de Castilla y en Puerto Quetzal, los dos puertos más importantes del país, además de trasladar las oficinas de su casa de habitación 2, al Edificio el Centro en la zona 1. En este momento el personal se había triplicado incorporándose trabajadores ajenos, a un negocio manejado inicialmente por familiares.

“Nunca tuve idea de cuánto producía la empresa, como mi hermano mayor se encarga del tema contable era el único que sabía, lo que sí es un hecho es que generábamos buenos negocios aunque personalmente desconocía cuanto producía todo esto”. (Castillo, 2010)

Evidentemente el crecimiento descontrolado y la falta de una planificación financiera tuvo sus efectos, se generaban negocios pero habían problemas al momento de cumplir con los compromisos, como el pago de la nómina o pago de derechos arancelarios de importaciones, esta situación paso a ser algo sintomático en la empresa y con el tiempo se convirtió en algo normal, con sus correspondientes efectos negativos en el mediano plazo.

A lo anterior, debe sumarse el deterioro de la salud de los dos hermanos mayores, quienes manejaban la empresa, lo cual impactó negativamente en la gestión y resultados del negocio. El corolario final desemboca en una tragedia familiar y una empresa con una serie de problemas económicos casi a punto de desaparecer.

Luego de superar la crisis personal que supone el deceso de dos hermanos en un periodo corto de tiempo, el menor de los hermanos decide poner manos a la obra y volver a darle vida a lo que había sido el sustento de su familia por muchos años. Los resultados en un corto tiempo nuevamente son satisfactorios y dan la pauta para pensar que existen una serie de posibilidades que se derivan del comercio internacional.

Si bien es cierto, la empresa tiene un contador, este se encarga únicamente de la facturación y la emisión de pagos y control de cuenta corriente, la contabilidad se lleva por medio de *outsourcing*.

En esta nueva etapa, la proyección de la entidad objeto de este trabajo para operar como negocio en marcha, se sustenta bajo los siguientes supuestos:

- La globalización económica que suprime todas las barreras e impulsa el comercio exterior brindan una serie de oportunidades a la empresa.
- Las grandes expectativas de crecimiento económico de las exportaciones de productos no tradicionales son otro factor importante.
- El crecimiento de la brecha para comercializar con países de Europa y Asia lo cual hace suponer que la empresa necesita capitalizar todas estas oportunidades para su beneficio y crecimiento.

Indiscutiblemente la necesidad de una planificación financiera es de suma importancia para enfrentar estos retos. En la medida en que los fondos sean asignados en una forma equivocada, la empresa no tendrá posibilidades de crecimiento y en el caso que el país esté atravesando por una época de escasez económica esto puede causar su deterioro.

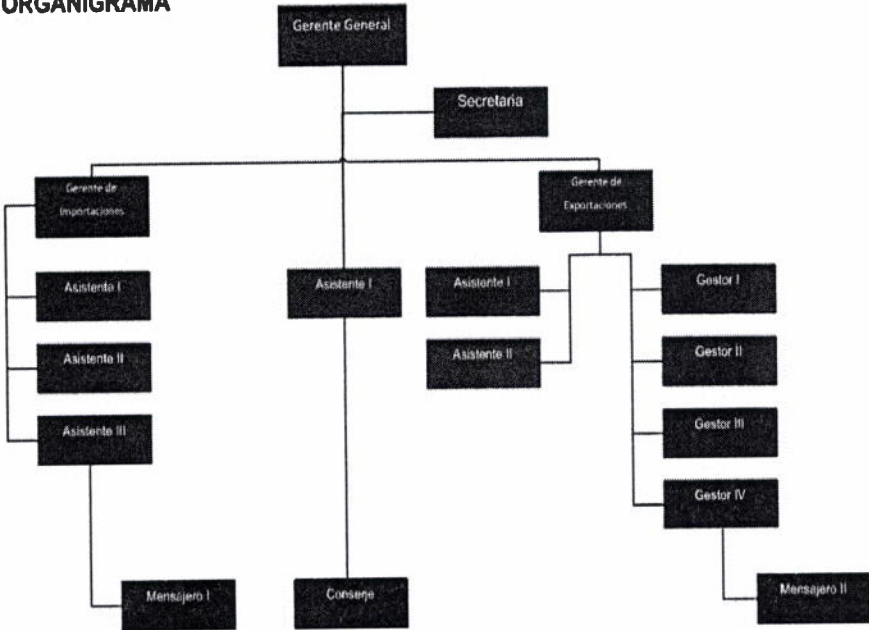
Este trabajo pretende identificar las necesidades y oportunidades de la organización con base a las experiencias que ha tenido y con un nuevo enfoque Gerencial que reconoce la importancia que la empresa cuenta con una planificación financiera.

Organigrama:

Como la mayoría de pequeñas y medianas empresas, la organización no cuenta con una estructura organizativa definida en una representación gráfica, de acuerdo con la planilla que se tuvo a la vista, la información del Gerente Propietario y luego de hacer un análisis del macro proceso de cómo funciona la organización a nivel interno, se procedió a elaborar un organigrama que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de la empresa, el cual se sometió a consideración y aprobación de la gerencia. El gráfico nos permite visualizar todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

**Figura 1**

**ORGANIGRAMA**



Fuente: Elaboración propia (2011)

**FODA**

Es indudable que si queremos ir hacia algún lado, lo primero que debemos conocer es donde estamos parados, una herramienta simple y de las más conocidas por su eficacia es el análisis F.O.D.A. Este método consiste en analizar la organización por parte de los interesados mirándola desde afuera, como observadores externos.

A continuación se presenta el FODA realizado directamente por el Gerente, con el apoyo del responsable de la presente investigación.



<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buena reputación con proveedores y clientes.</li> <li>➤ Costos más bajos que la competencia.</li> <li>➤ Servicio más rápido y eficiente que la competencia.</li> <li>➤ Personal idóneo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>No se conoce la rentabilidad exacta de la empresa.</i></li> <li>➤ <i>No existe planificación financiera.</i></li> <li>➤ No se cuenta con una dirección estratégica clara.</li> <li>➤ No se cuenta con personal de ventas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existen segmentos en el mercado que no se están atendiendo. (artesanos, productores agrícolas etc.)</li> <li>➤ A las empresas que tienen su propia área de comercio internacional, se les puede ofrecer mejorar sus procesos.</li> <li>➤ El mercado es propicio, a utilizar servicios de comercio internacional.</li> <li>➤ Se prevé que la situación económica mejorara en los próximos años.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El monopolio en relación al comercio internacional de Agexport está creciendo.</li> <li>➤ Las reglas de importación y exportación pueden cambiar dependiendo del gobierno de turno.</li> <li>➤ La situación del país es inestable.</li> </ul>

Derivado del F.O.D.A. realizado, el trabajo de tesis se concentrará en hacer una propuesta a la Gerencia de la empresa para fortalecer dos de las debilidades marcadas con negrilla en el cuadro que precede, bajo la siguiente premisa.

*“IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA EN UNA PYME”*

Para tener una idea más amplia a cerca del tema, se investigaron estudios anteriores que tienen alguna relación con el tema de esta investigación, para el efecto se examinaron tesis de profesionales, cuyos objetivos y sujetos de estudio se extrajeron las conclusiones relacionadas con el objeto del presente estudio.

De León (2011) en su tesis, *Planeación del impuesto sobre la renta para el cumplimiento de los deberes fiscales de las medianas empresas*; cuyo objetivo fue determinar la importancia de la planeación para el cumplimiento de las obligaciones fiscales especialmente en lo que refiere al impuesto sobre la renta y cuyos sujetos de estudio fueron las pequeñas y medianas empresas comerciales de la ciudad de Quetzaltenango, en su tesis concluyó que: Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, expresados en términos monetarios, tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre la inversión, tasa de rendimientos sobre el capital, nivel de endeudamiento, posición de liquidez, etc. Agrega en su trabajo que los presupuestos propician una evaluación eficiente durante el periodo presupuestal; además, señala que los presupuestos dirigen una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir con los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren atención de la Gerencia.

En su tesis, Calderón (2010) *Costo de oportunidad en el óptimo manejo de la cuenta por cobrar y por pagar*; cuyo objetivo fue establecer la importancia de manejar adecuadamente las cuentas por cobrar y por pagar para obtener costos de oportunidad y los sujetos de la investigación fueron una muestra de 30 personas que incluía gerentes, pequeños y medianos empresarios, en su trabajo de tesis concluye que: las pequeñas y medianas empresas carecen de personal y técnicas necesarias para tomar decisiones de crédito; por lo tanto, no existe una buena administración crediticia y recomienda que los pequeños y medianos empresarios definan políticas y procedimientos que les permita una mejor administración para la concesión de créditos que contribuya al manejo eficiente de las cuentas por cobrar; asimismo, recomienda diseñar un programa flexible de pagos para mantener un nivel razonable de liquidez que les permita minimizar el riesgo de incumplimiento y elevar al máximo los rendimientos.

Por otra parte, De León, (2010). En su tesis, *Mercados internacionales como herramienta de desarrollo empresarial*, cuyo objetivo de la investigación fue determinar porque una gran parte de artesanos no exportan sus productos al exterior y cuyos sujetos de investigación fueron los artesanos de la ciudad de Quetzaltenango: en una de sus conclusiones del estudio realizado, sostiene que la mayoría de empresas artesanales investigadas no llevan a cabo ningún tipo de

transacción comercial fuera de las fronteras nacionales, lo cual obedece a falta de información y conocimientos relacionados con los requisitos para poder exportar. Esta conclusión es coherente con el análisis FODA realizado para el presente trabajo, en donde se plantea que existe un segmento del mercado que no está siendo atendido y clientes que se pueden contactar por parte de la empresa objeto de este trabajo.

Asimismo, Rivera (2010) en su tesis, Estados Financieros Proyectados para la toma de decisiones en cooperativas de ahorro y crédito del Municipio de Quetzaltenango, cuyo objetivo fue determinar la importancia de los estados financieros proyectados y los sujetos de investigación fueron las cooperativas y asociaciones de la ciudad de Quetzaltenango concluye que: los estados financieros proyectados, son documentos importantes que sirven para resolver problemas y tomar ventajas de las oportunidades ya que se proyectan sobre bases reales y son útiles en el proceso interno de planeación financiera. Agrega además, que los estados financieros proforma se obtienen sobre la base de la trayectoria histórica de las empresas por lo que los estados de ingresos proforma muestran los ingresos esperados para el año siguiente, en tanto el balance proforma muestra la posición financiera esperada; es decir, activos, pasivos y patrimonio al finalizar el periodo pronosticado.

Finalmente, Orozco (2008) en su tesis Asesoría del Contador Público y Auditor a la pequeña y mediana empresa en una economía global, cuyo objetivo fue aportar posibles soluciones a la problemática de la pequeña y mediana empresa, para lo cual tomo como sujetos de estudio 64 micro empresarios y 24 gerentes relacionados con empresas industriales. En su estudio concluyo que el área que requiere una mayor atención en una empresa es el área financiera, pues el control de costos y reducción de los mismos mediante una correcta administración de los recursos económicos, les permite competir en una economía global; seguidamente destaca también el área administrativa. Por otra parte, también refiere en su estudio que los pequeños empresarios no reciben asesoría empresarial, lo que reduce la probabilidad de éxito de las pequeñas y medianas empresas, agrega que esto obedece a la capacidad económica de las pequeñas y medianas empresas las cuales no cuentan con los recursos necesarios para contratar profesionales que los asesoren en áreas como la financiera.

## 1.2. Marco teórico

### 1.2.1 Importancia de la pequeña y mediana empresa

Las pequeñas y medianas empresas conocidas con el acrónimo de PYMES juegan un papel importante en las economías de los países en desarrollo como el caso de nuestro país, no solo por su aporte a la producción y distribución de bienes y servicios, si no también por su flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleo, ya que constituyen un vehículo para impulsar el desarrollo económico y la distribución de la riqueza.

Los países en desarrollo reconocen hoy en día la importancia de las PYMES por su contribución al crecimiento económico, generación de empleo, así como al desarrollo local y regional.

De acuerdo con Infomipyme (2006) se calculaba que en Guatemala entre el periodo de junio 2000 a julio 2001 existían 219,675 locales, esta información excluye los locales en los mercados, los puestos callejeros, los de las asociaciones sin fines de lucro y los de las entidades gubernamentales; cerca del 43% se encuentran localizados en el departamento de Guatemala, siguiendo en orden de importancia, Quetzaltenango y Escuintla, con aproximadamente 8% y 6%, respectivamente. En el margen inferior se encuentran los departamentos de Totonicapán, Baja Verapaz y El Progreso, cada uno con el 1%.

El personal ocupado en empresas y locales en actividad por departamento, se observa que de un total de 987,643 empleados, en orden de importancia, alrededor del 58% se encuentra concentrado en el departamento de Guatemala; en Escuintla y Quetzaltenango se absorbe aproximadamente el 8% y el 5% del personal ocupado, respectivamente. Aproximadamente el 39% del personal ocupado labora en empresas que ocupan entre 1 a 5 trabajadores, mientras que el 46% del personal ocupado se encuentra en empresas que ocupan más de 20 trabajadores.

Para el presente trabajo y para poder comprender la importancia de la información financiera, es necesario conocer y entender el sentido de su utilidad; para el efecto, se han investigado algunos aspectos teóricos que nos permitan confirmar la premisa del presente trabajo, en cuanto

a la importancia de la información financiera en la pequeña y mediana empresa. De acuerdo con Guajardo (2005) los grandes negocios han iniciado en locales pequeños y han crecido gracias a las ideas, visión y persistencia de quienes los impulsaron.

Sin embargo, también debemos puntualizar que la mayoría de esos negocios han fracasado por no llevar información financiera confiable ya que por desconocimiento muchos pequeños y medianos empresarios la consideran un absurdo burocrático y prefieren cumplir nada más con la oficina de recaudación tributaria.

Esa errónea interpretación de la importancia de la contabilidad los lleva a confundir el efectivo con las utilidades y con frecuencia los pequeños y medianos empresarios ceden ante la tentación de utilizar el efectivo para mantener su nivel de vida o mejorarlo, cuando en realidad las condiciones del negocio no dan para lo mismo. Esa situación de incertidumbre en cuanto a si efectivamente se ha ganado lo que se está gastando en equipo, remodelaciones, gastos de funcionamiento o gastos personales, ha sido experimentado por la empresa objeto de investigación y de allí la preocupación de la Gerencia para no caer en los errores que se cometieron en el pasado.

Infomipyme (2006) registra una clasificación para Guatemala relacionada con las pequeñas y medianas empresas de acuerdo con los criterios establecidos, la empresa objeto de la presente investigación, puede ser catalogada dentro del grupo de las pequeñas y medianas empresas, específicamente como mediana empresa, de acuerdo con sus características distintivas atendiendo a sus dimensiones y límites ocupacionales y financieros prefijados por el Ministerio de Economía.

Desafortunadamente no existe información estadística reciente relacionada con las PYMES; sin embargo, es importante destacar que de acuerdo con el Programa Nacional de Competitividad, [PRONACOM] (2007) en el año de referencia, el 88% de estas empresas se encuentran localizadas en el área urbana y el 12% en el área rural.

Otro dato importante que se puede observar en la página de internet referida anteriormente, nos muestra el status del propietario donde se puede apreciar que el 93.5% de estas empresas son

manejadas por los propietarios, el 3.5% tienen un copropietario y un 3% tiene un Jefe o Gerente a cargo. Otra información interesante respecto al género del propietario nos muestra que un 60% de las pequeñas y medianas empresas son propiedad de hombres el 39% de mujeres y el 1% son copropietarios ambos sexos.

Para efecto de sustentar el presente trabajo, la información consultada refleja que el 93% de las empresas están registradas y el 3% no están registradas; por otra parte, el 85% de las empresas indican que si llevan registros o cuenta de su empresa y el 15% indican que no.

La información del párrafo anterior, resulta interesante contrastarla con la información sobre capacitación recibida para el negocio, en donde los resultados de la encuesta practicada por PRONACOM (2007) indican que el 92% de empresarios no recibió capacitación, consecuentemente solo el 8% recibió algún tipo de capacitación.

Con base a la información del Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) En el cuadro siguiente se muestran cuales fueron las instituciones de las cuales los encuestados recibieron capacitación, lo cual dicho sea de paso un 66% recibió la capacitación de forma gratuita.

**Cuadro I**  
**FUENTES DE CAPACITACIÓN PYMES**

<i>No.</i>	<i>INSTITUCION</i>	<i>PORCENTAJE</i>
1	INTECAP	24.30%
2	Cooperativa	3.70%
3	ONG	4.70%
4	Establecimiento Privado	40.20%
5	Gobierno	7.50%
6	Iglesia	1.90%
7	Proveedores	17.70%
TOTAL		100.00%

Fuente: Elaboración propia (2010)

Por relación lógica podemos deducir que si bien es cierto, la encuesta refleja que los pequeños y medianos empresarios aducen llevar registro o cuenta de su negocio, esto es únicamente para

efectos fiscales, en la práctica y por lo que ya se comento en uno de los párrafos que preceden, existe en la mayoría de casos el error del empresario al confundir el flujo de efectivo con las utilidades.

“La piedra angular de la contabilidad financiera es el registro en base devengada, lo cual quiere decir que un ingreso o un gasto se registra como tal aunque no sea una entrada o un desembolso de efectivo dicho enfoque implica que la cifra que se refleja en el estado de resultados, la utilidad neta, sea diferente al saldo de la partida de efectivo”. (Guajardo 2005, Pág. 342). Este tema posiblemente resulte un poco complicado que lo entienda un emprendedor o mediano empresario, sin embargo es de vital importancia en cualquier negocio porque a través de su entendimiento se puede determinar el crecimiento, la sobrevivencia o el cierre de una pequeña o mediana empresa.

### 1.2.2 Clasificación de las PYMES

Una empresa, sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, dentro de su definición, siempre contara con los mismos componentes. Por consiguiente de acuerdo con la revista Economía y Finanzas (2007) se define como: El esfuerzo organizado que se emprende con el propósito de generar riqueza, término que incluye bienes y servicios.

La Comisión de la Unión Europea (2004) sugiere que: independientemente de su organización jurídica, se considera empresa toda entidad que ejerza una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y asociaciones que de manera regular ejerzan una actividad económica.

Para efectos del presente trabajo la definición que da la Comisión de la Unión Europea es la que más se ajusta a nuestras necesidades, tomando en cuenta que el enfoque sistémico de la definición el cual abarca justamente a las PYMES.

Evidentemente las empresas tienen aspectos disímiles por lo que se clasifican en distintos tipos; una clasificación propuesta por Montgomery (2011) es la siguiente:

Por su actividad o giro:

Las empresas suelen clasificarse por su actividad o giro en empresas, del sector primario, empresas del sector secundario y empresas del sector terciario. Una clasificación alternativa es: a) empresas industriales, b) empresas comerciales, c) empresas de servicios.

Por la procedencia de su capital:

Atendiendo a esta clasificación, las empresas pueden ser: privadas, públicas y mixtas, la página refiere una cuarta clasificación de auto gestión, sin embargo en nuestra opinión este tipo de empresas pueden clasificarse en cualquiera de los tres rubros anteriores, el tema radica en el origen del capital.

Según la forma jurídica:

Según la forma de su constitución las empresas pueden ser: a) individuales, b) jurídicas y, c) cooperativas o de la economía solidaria.

Según su ámbito de actuación:

En función al ámbito geográfico en que las empresas realizan su actividad la página referida las clasifica en: a) Locales b) Regionales c) Nacionales, d) Multinacionales, e) Transnacionales, f) Mundiales.

Según la cuota de mercado que poseen:

Según esta clasificación las empresas pueden ser: a) Empresas Aspirantes, b) Empresas Especialistas, c) Empresas Líderes, d) Empresas Seguidoras.

Según su tamaño:

No existe unanimidad entre los economistas a la hora de establecer que es una empresa grande y una empresa pequeña, los principales indicadores que toman en cuenta son: el volumen de



ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores.

De acuerdo con la investigación realizada, a nivel latinoamericano existen diversos criterios para clasificar a las empresas por su tamaño, Estados Unidos, Asia y Europa también tienen sus propios criterios. Para efectos del presente trabajo, es importante comentar, que de acuerdo a la investigación realizada en nuestro medio se manejan tres criterios. El primero que sustenta la Cámara de la Industria (CIG) para empresas industriales; otro criterio de la Cámara de Comercio (CC) para el programa de bonos a la pequeña y mediana empresa y finalmente, clasificación que establece el Ministerio de Economía, según Acuerdo Gubernativo 178-2001, de esa dependencia del Gobierno.

A continuación se presenta un resumen de los criterios sobre los cuales se sustenta la clasificación de las empresas atendiendo a su tamaño en nuestro país, según Infomipyme (2006)

**Cuadro II**  
**CLASIFICACIÓN CÁMARA DE LA INDUSTRIA**

TIPO DE EMPRESA	EMPLEADOS	VENTAS MAXIMAS		ACTIVOS TOTALES
		ANUALES Q.		
Micro-Empresa	01 a 10	Hasta	60,000	Hasta 50,000
Pequeña-Empresa	11 a 20	60,001 -	300,000	50,001 - 500,000
Mediana-Empresa	21 a 50	300,001 -	3.000,000	500,001 - 2.000,000

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro III**  
**CLASIFICACIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO**  
**Y EL MINISTERIO DE ECONOMÍA**

TIPO DE EMPRESA	EMPLEADOS	EMPLEADOS CRITERIO DEL
	CRITERIO DE LA C.C.	MINISTERIO DE ECONOMIA
	PROGRAMA BONOS	ACUERDO 178-2001
Micro-Empresa	01 a 05	01 a 10
Pequeña-Empresa	06 a 50	11 a 25
Mediana-Empresa	51 a 100	26 a 60

Fuente: Elaboración propia

### 1.2.3. Ventajas y desventajas de las PYMES

Para poder desarrollar el presente trabajado es trascendental conocer las fuerzas y debilidades que exponen las PYMES, pues ello nos permitirá tener un marco de referencia más amplio. En su artículo, Zorria (2007) establece la siguiente la siguiente clasificación:

#### Ventajas de las PYMES

- Flexibilidad y capacidad de superación ante situaciones de cambio coyuntural, asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Pueden actuar como auxiliares de las grandes compañías en la producción industrial o en la distribución de servicios.
- Proximidad y relación directa con el cliente, disfrutan de posición privilegiada en los mercados.
- Es posible cambiar de actividades en poco espacio de tiempo, debido a la flexibilidad de sus pequeñas estructuras laborales.
- Ausencia de conflictos por el control de la dirección.
- Pueden experimentar con mayor probabilidad de éxito la participación directa del trabajador en las decisiones y planes de la empresa.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.

#### Desventajas de las PYMES

- Carecen de potencial financiero suficiente. No acceden a oportunidades de financiación como la Bolsa de Valores emisión de obligaciones etc.
- No tienen la capacidad técnica de las grandes entidades, que cuentan con personal especializado y asesores en diferentes disciplinas.
- No tienen control sobre los proveedores y clientes, perdiendo la oportunidad de disfrutar de una situación ventajosa.
- Pierden su autonomía si son adquiridas por grandes empresas.
- Su pequeña dimensión les impide ofertar en óptimas condiciones de precio.
- No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.

- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Recursos tecnológicos limitados.
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

A simple vista las desventajas resultan mayores que las ventajas; sin embargo, no podemos dejarnos llevar por esa simple percepción. Como nos lo dice Abrams (2008) en su columna Estrategias del *UsaToday*, “Los pequeños negocios son los que más oportunidades de negocios tienen en una época de crisis y recesión”. Pero hay una condición que deben cumplir, la cual vamos a ilustrar de la siguiente forma:

Según la investigación realizada por Jennings & Haughton, (2008, Pág. 53) “Cuando Leo Pujals un inmigrante cubano, tomo los ahorros de toda su vida y monto su primer restaurante de Telepizza en Madrid, su primera tarea después de crear un producto de primera calidad fue *verificar los cálculos*”. Pujals dice: “el primer restaurante fue difícil tuvimos que demostrar que los cálculos matemáticos iban a funcionar “. De allí en adelante obviamente fue más fácil solo es cuestión de responder a la pregunta ¿Cuántos restaurantes deseaba tener” ¿50? ¿100? ¿1000? una vez supo los cálculos fue solo cuestión de colocar las cifras.

El corolario de esta historia, es en esencia lo que deseamos probar con el presente trabajo, por haberse tomado el tiempo de planificar y hacer sus cálculos matemáticos, Pujals pudo crecer de un restaurante a mil en menos de diez años, venciendo a la marca McDonald’s que precisó 17 años para hacer lo mismo.

Si las PYMES no planifican financieramente y no tienen sistemas de información contable que les permitan probar y verificar sus resultados, definitivamente están disparando al aire o a oscuras.

Las mediciones financieras son lo más importante en el éxito y continuidad de un negocio, hay empresas que no le han puesto atención y se han concentrado en pulverizar a la competencia, han alcanzado un arranque de velocidad, breve y único.

El caso de Motorola es el mejor ejemplo el cual podemos contraponer al caso de Telepizza; Motorola diseño y lanzo una red de telefonía satelital en un plazo sin precedentes, sin embargo la historia nos muestra que tan rápido como subió enseguida se desplomo en la banca rota.

La siguiente parte de este trabajo, nos permitirá ahondar más en relación a este tema y la importancia de medir la actividad para las PYMES.

#### 1.2.4. Información contable

##### Definición de Contabilidad

La contabilidad es el idioma de los negocios y la base sobre la que se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto las financieras. A continuación se presentan algunas acepciones de contabilidad las cuales han sido definidas por algunos autores.

Para Redondo (2002) la contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados. Agrega además, que los gerentes o directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos. Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros, que básicamente es lo que pretende el presente trabajo de investigación.

De acuerdo con Terán (s.f) la contabilidad es una herramienta de información que comunica hechos económicos, financieros y sociales que se originan en una empresa los cuales están sujetos a medición, registro e interpretación para la toma de decisiones.

Los acreedores y accionistas de un negocio son los principales interesados en conocer la situación financiera de una organización a través de la información que periódicamente la

empresa está obligada a presentar. En el caso de las PYMES como ya vimos anteriormente en las referencias estadísticas de PRONACOM (2007) los principales interesados tienen que ser los dueños del negocio.

Según Guajardo (2005) para la obtención de recursos existen dos fuentes principales: Los que aportan los socios y los obtenidos mediante préstamos que implican decisiones relativas al financiamiento. Por otro lado, la aplicación de los recursos obtenidos implica tomar decisiones correspondientes a inversiones, finalmente la decisión de qué hacer con las inversiones entra en el contexto de la operación.

Tratemos de explicar lo anterior, en términos que pueda comprenderse por alguien que no esté familiarizado con la terminología contable:

- Decisiones de financiamiento: Un negocio requiere de financiamiento para comenzar a operar y para crecer, con esto en mente, debemos responder las siguientes decisiones de financiamiento: ¿Cuánto dinero es necesario? ¿se debe pedir prestado? ¿Cuál opción de financiamiento es más conveniente?
- Decisiones de Inversión: Estas decisiones implican la adquisición de nuevos bienes, como terrenos, maquinaria, equipo de transporte, etc. Ejemplos de este tipo de decisión pueden ser: ¿es necesario comprar maquinaria adicional para aumentar la producción y ventas? ¿Qué tipo de adquisición es la que más conviene al negocio? ¿es adecuado el nivel de inversión en los inventarios?
- Decisiones de Operación: Las actividades como la producción de bienes, prestación de servicios, distribución del producto y otras más son propias de la operación del negocio. Algunas decisiones que se deben tomar a este respecto son: ¿Cuál es la utilidad de las operaciones del negocio? ¿Cuál es el flujo de efectivo que genera la operación del negocio? ¿A qué precio se deben vender los productos o prestar los servicios? ¿Cuándo cuesta cada producto o servicio?

### 1.2.5. El sistema de información contable

El propósito de un sistema de información contable de una organización es proveer información útil a cerca de la entidad económica para facilitar la toma de decisiones de diferentes usuarios. El sistema de información puede ser manual o computarizado.

Con base en las diferentes necesidades de información de los distintos segmentos de usuarios, de acuerdo con Guajardo (2005) la información financiera se estructura en tres subsistemas:

- Sub sistema de información financiera (contabilidad financiera)
- Sub sistema de información fiscal (contabilidad fiscal)
- Sub sistema de información administrativa (contabilidad administrativa)

Revisemos que elementos comprenden cada uno de los sub sistemas de información descritos:

Sub sistema de Información financiera:

Está conformado por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización y formas de presentación a los usuarios externos, a este tipo de información se le conoce como contabilidad financiera debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una empresa. La información financiera es útil para acreedores, accionistas, analistas, intermediarios financieros, organismos reguladores etc.

La información financiera para PYMES en nuestro país de conformidad con el Oficio JD 140042010 de fecha siete de julio del año dos mil diez, emitido por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, resolvió adoptar como principios de contabilidad generalmente aceptados, a los que se refiere el Código de Comercio, (Decreto 2-70) las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF para PYMES o *The International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities* por sus siglas en ingles (*IFRS for SMEs*).

Estas disposiciones entraron en vigencia y son de aplicación obligatoria a partir del primero de enero de dos mil once para todas las PYMES en Guatemala, su importancia radica en que a través de dichas normas se asegura que la información contenida en los informes financieros sea útil, comparable y confiable para la toma de decisiones.

Sub sistema de información fiscal:

Está diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones respecto de un usuario específico, el fisco. Como bien sabemos a las autoridades gubernamentales les interesa contar con información para cuantificar el monto de la utilidad y así poder determinar la cantidad de impuestos a cobrar.

Es importante tomar en cuenta que la ley del impuesto sobre la renta en su Artículo 47 del Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado, del Congreso de la República de Guatemala, y sus reformas, define a los Pequeños Contribuyentes a aquellas que sean personas individuales, cuyo monto de ventas anuales o de servicios prestados, no exceda de sesenta mil quetzales (Q 60,000.00), quienes podrán acogerse al régimen de tributación simplificada. Evidentemente que de acuerdo a ese parámetro establecido por Ley, a este régimen únicamente pueden optar los micro empresarios, ya que una buena parte de las consideradas pequeñas empresas y todas las medianas empresas tienen la obligación de llevar contabilidad formal.

Sub sistema de información administrativa:

La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación y control así como la toma de decisiones, los usuarios de la contabilidad administrativa son solo los directivos, gerentes o jefes de área.

### 1.2.6. ¿Qué es la planificación económica financiera?

Existen muchas definiciones relacionadas con la planificación financiera pero muchas de ellas se combinan o se confunden con planeación estratégica veamos a continuación: Weston &

Brigham (2001) la sintetizan como las decisiones que se toman en relación a que activos deben adquirir las empresas, la forma en que esos activos deben ser financiados y la manera como la empresa debe administrar los recursos existentes, si estas responsabilidades se desempeñan en forma optima los administradores financieros contribuirán a maximizar los valores de sus empresas y eso aumentara el bienestar en el largo plazo de aquellos que hacen compras a la empresa o que trabajan para ella.

Por su parte Weston (2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

La planificación económica y financiera consiste en la realización de previsiones del resultado económico de la empresa, formado por ingresos menos los gastos y que tiene por resultado la pérdida o ganancia en un determinado periodo y de las previsiones de flujos financieros de la misma, Margenneto (2011).

Para Sánchez, (2004) independientemente de los fines de cada organización, la planificación financiera es requisito imprescindible, para el logro de objetivos y de un desempeño satisfactorio para los factores de interés de la organización. Es importante resaltar, que para el autor la planeación financiera puede variar tanto como varían las organizaciones; sin embargo, su importancia es de primer orden para todas, indica además que para efectos de planificar financieramente deben concurrir factores como: la planificación de utilidades que se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social. Los presupuestos de caja y los estados proforma que son útiles no solo para la planificación financiera interna, si no que forma parte de la información que exigen los prestamistas.

Con esto en mente, para efectos del presente trabajo vamos a destacar que son tres los elementos claves del proceso para una PYME, según Quintero (2009).



### 1. La planificación del efectivo:

Que consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

### 2. La planificación de utilidades:

Que se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

### 3. Los presupuestos de caja y los estados proforma:

Que son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Intentemos construir una definición propia que nos servirá de base para el trabajo a desarrollar: La planificación económica y financiera consiste: en partir de la situación inicial, hacer una previsión de los ingresos y gastos de una empresa y de los cobros y pagos de la misma en un determinado periodo para ver en qué situación estará la empresa al final del mismo, en lo que respecta tanto a rentabilidad como a liquidez, entendiendo estos dos conceptos de la siguiente manera:

**RENTABILIDAD:** Diferencia entre Ingresos y Gastos;

**LIQUIDEZ:** Diferencia entre cobros y pagos.

En la práctica, será muy importante hacer esta diferenciación, dado que nos podemos encontrar en el caso de que una empresa sea rentable; es decir, que dé beneficios, que tenga un resultado positivo y que, por el contrario, no tenga dinero (liquidez) para pagar sus deudas u obligaciones.

#### 1.2.7 Concepto de ingreso

En una empresa, cuando hablamos de un ingreso nos referimos al flujo económico independientemente de si ha sido cobrado o no. Por ejemplo en el caso de la empresa objeto de

nuestra investigación que se dedica a la prestación de servicios de aduanas, si ha cerrado una venta emitirá la factura y tendrá un ingreso para efectos de la contabilidad de empresa, independientemente de si se ha cobrado o no la factura.

(Guajardo, 2005, pág. 10) indica que: “se consideran *ingresos* aquellos conceptos que representan beneficios ya sea por el incremento de activos o disminución de deudas percibidos por la empresa en el desarrollo de sus actividades normales, durante un periodo determinado”. Sotero & Romano (2011) nos refieren que se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este incremento no se debe a aportaciones de los socios. Las aportaciones de los socios en ningún momento suponen un ingreso, aunque si un aumento patrimonial.

Es importante distinguir la diferencia entre ingresos y cobros y debe quedar claro que la rentabilidad como ya se indicó, es la diferencia entre ingresos y gastos y por otra parte, la liquidez es la diferencia entre cobros y gastos.

#### 1.2.8 Concepto de gasto

Sotero & Romano (2011) nos indican que: La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior; es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, se incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, etc.

Guajardo (2005) indica al respecto de los gastos, que se consideran como tales aquellos conceptos que representan consumos ya sea por rebaja de los activos o aumento de las deudas como resultado del desarrollo de las actividades normales de la entidad que tienen por consecuencia la generación de ingresos.

El hecho de que la entidad utilice ciertos servicios le obliga a pagarlos. Ahora bien, el pago de éstos se produce en la fecha en la que sale dinero de tesorería para remunerarlos. Por ello, es sumamente importante distinguir los conceptos de gasto y de pago. Se incurre en un gasto al disfrutar de cierto servicio; se efectúa el pago del mismo en la fecha convenida, en el instante en



que reciba el bien o servicio o en fechas posteriores, puesto que el aplazamiento del pago es una práctica bastante extendida en el mundo empresarial.

Para una empresa, el gasto será el consumo que se haga de algún recurso que aumente la pérdida o disminuya el beneficio independientemente de si se ha producido el pago o no.

### 1.2.9 Concepto de cobro

Hablaremos de cobro, cuando se produzca una entrada de dinero. Esto será, en las operaciones de tráfico de la empresa, cuando se cancele un crédito que hayamos hecho (o sea, una deuda que alguien tenga con nosotros) mediante una entrada de dinero. También puede haber cobros por otros motivos, de subvenciones concedidas, intereses a favor, etc.

Sotero & Romano, (2011) nos indican al respecto de los cobros: que son los ingresos que se produzcan en la tesorería de la empresa. Es decir, ante el alta o la baja de algún elemento patrimonial, la empresa paga o cobra dinero. El patrimonio empresarial, al momento de la realización de este tipo de operaciones, no varía cuantitativamente, pero sí cualitativamente, es decir, cambia su composición”

### 1.2.10. Concepto de pago

El modo para extinguir las obligaciones es mediante el pago o cumplimiento, esto constituye en consecuencia la entrega de efectivo o de especie de lo que se debe. Bach & Vitale (2000).

Un pago, en contraposición a los cobros, Será una salida de dinero de nuestra empresa para hacer frente a alguna obligación adquirida, como que debamos una factura a un proveedor, devolvamos un préstamo al banco, etc. al igual que el caso de los cobros con este tipo de operación el patrimonio empresarial no varía cuantitativamente pero sí cualitativamente su composición.

El manejo de estos dos rubros (pagos y cobros) es de vital importancia en la administración del efectivo ya que una correcta o incorrecta administración del efectivo determinan finalmente el crecimiento, la sobrevivencia o el cierre de un negocio.

### 1.2.11 Concepto de inversión

En economía existen distintos conceptos de inversión sin embargo para efectos del presente trabajo la definición que más se ajusta a nuestras necesidades es la que nos brinda Sabino (2001) indica que en sentido estricto que la inversión es el gasto dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, sino para la adquisición de bienes de capital que sirven para adquirir otros bienes.

Conceptualmente la inversión se diferencia tanto del gasto de consumo como del ahorro; con respecto a este último, parecen sinónimos por el uso indiscriminado, sin embargo, invertir equivale a poner en riesgo un capital para obtener rendimientos atractivos y ahorrar equivale a acumulación paulatina de dinero; con respecto al consumo, porque no se dirige a bienes que producen utilidad o satisfacción directa, sino a bienes que se destinan a producir otros bienes.

En la práctica en algún momento desdibujamos esta diferenciación para efectos de la mediana empresa es importante indicar que normalmente no aplican la inversión financiera, normalmente aplica la inversión en bienes de capital, es decir, la compra de bienes para producir otros bienes.

En la empresa hablaremos de inversión cuando adquiramos algo que no se consuma a corto plazo. Un ejemplo sería la compra de un vehículo para los trámites en las aduanas, si compramos un vehículo en sí no se gasta en un año. El desgaste por el paso del tiempo del vehículo, se va teniendo en cuenta mediante un gasto que no se paga que se denomina "amortización", que básicamente consiste en ir repartiendo como gasto a lo largo del tiempo el valor de la inversión. Hay que tener en cuenta que hay alguna inversión que no se puede amortizar porque en teoría no se gasta, se trata de los terrenos.

### 1.2.12 Concepto de financiamiento

De acuerdo con Bach & Vitale (2000) en un sentido extenso significa la aportación de capitales para lanzar a una empresa a llevar a cabo un proyecto, al igual que los referidos autores, Guajardo (2005) refiere brevemente que el financiamiento son los recursos que un negocio necesita para comenzar a operar y para crecer de acuerdo a sus planes.

De acuerdo con las dos definiciones anteriores, podemos concluir que el financiamiento son los recursos, ya sean propios de la empresa o ajenos que podrían ser por ejemplo los provenientes de financiación bancaria mediante préstamo, que se destinarán a adquirir bienes o servicios, por parte de la empresa.

### 1.2.13 Fallos habituales en la gestión económica y financiera de la PYME

Sánchez (2004) refiere que en el ámbito de la dirección de la pequeña y mediana empresa y con mayor razón en la microempresa, en su vertiente de planificación financiera y económica que es una parte vital de la dirección financiera y de negocio, podemos preguntarnos ¿qué suele pasar en la PYME en lo que respecta a esta planificación económica y financiera?:

¿Qué no se hace? ¿Por qué?

La principal explicación que daría el empresario/a o microempresario/a sería: “Lo tengo todo en la cabeza” o posiblemente como ya se indico anteriormente en este documento las PYMES no cuentan con los recursos necesarios para contratar profesionales que los asesoren en áreas como la financiera.

Es una práctica común en la mayoría PYMES no realizar ningún tipo de planificación al principio de la actividad, muchas veces por tratarse de empresarios individuales o empresarios “industriales” (que aportan su trabajo directo al negocio) que no tienen formación específica en el ámbito de la gestión de empresas y que gestionan directamente ellos la empresa no hacen ninguna planificación de entrada, de pronto enfrentan un crecimiento de la actividad empresarial que les impide, poder atender todas las vertientes del negocio directamente ellos.

Si bien es cierto, no existen estadísticas recientes a nivel nacional queda claro que al año 2006 únicamente el 3% de las PYMES contaban con un Jefe o Gerente a cargo esto nos hace pensar que la mayoría cuentan con muy poca planificación de entrada.

Valda (2010) al referirse a los errores financieros que más cometen las PYMES, señala:

- Empezar con poca liquidez
- Hacer mal uso del presupuesto
- Demasiados costos fijos
- Alto endeudamiento
- Ser avaro a la hora de invertir
- Ser optimista en los ingresos
- Servir a los morosos

A este listado podemos agregar, excesivas inversiones en activos fijos ó adquisición de activos improductivos, no contar con información financiera confiable, en el listado el autor indica hacer mal uso del presupuesto, pero el error financiero más grave puede ser que muchas PYMES no elaboran un presupuesto, tal es el caso la empresa objeto de este estudio.

Evidentemente cada PYME en particular, tiene sus propios aciertos y desaciertos atendiendo a la preparación técnica y experiencia profesional de su (s) propietario(s) al tipo de actividad que desarrolla, a la asesoría que reciba etc.

#### 1.2.14. Ventajas de hacer una planificación económica y financiera en la PYME

La ventaja de la planificación financiera consiste en que fija con precisión lo que vamos a hacer. Ward (2000) apunta que una de las ventajas de la planificación es que ayuda a evitar que las pequeñas y medianas empresas apunten por debajo de su potencial; otro importante beneficio radica en que requiere fijar el curso concreto de acción, estableciendo los principios que abran

de orientarlo, las secuencias de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos, lo cual desarrolla un entendimiento común para los miembros del equipo de trabajo.

Este trabajo pretende para la empresa objeto de estudio, fijar ese curso de acción y los principios que habrán de orientarlo y la secuencia de pasos para realizarlo.

Merlo (2010) Director Financiero de SEUR, puntualiza en relación a las ventajas y desventajas de la planificación financiera de la siguiente manera:

#### Desventajas

- Se basa en previsiones y/o estimaciones, lo que lleva implícito un riesgo. Como suele decirse en Bolsa, rentabilidades pasadas no aseguran rentabilidades futuras.
- Presupuestar es tedioso, sobre todo sin una buena herramienta de Business Intelligence.

#### Ventajas

- Facilita la gestión y da personalidad y seriedad
- Se podrán conocer los riesgos, lo que permitirá enfrentarse eficazmente a las fluctuaciones de mercado
- Facilitará la integración y colaboración de todos los sectores de la empresa, ya que obliga a establecer una clara asignación de responsabilidades
- Fomenta la autocrítica
- Refleja el logro o la ausencia del mismo, lo que promueve la revisión. De esta forma nos obligamos a ser flexibles y a adaptarnos a los cambios del entorno, tanto internos como externos.

En sentido práctico para el presente trabajo ¿De que nos va a servir el realizar un plan de gestión económico y financiero de la actividad de la empresa en un determinado periodo?

La previsión se puede hacer para todo el ejercicio económico o para intervalos diferentes, a un mes, trimestral, semestral o para cualquier etapa en la gestión de la empresa en la que más convenga. También a largo plazo, tres años o cinco.

Sin embargo, conviene hacer previsiones económico financieras dentro del plan estratégico de la compañía. El realizar estas previsiones puede ser útil para:

- Marco de referencia de la gestión económica.
- Anticiparse a necesidades financieras futuras.
- Posterior análisis de desviaciones.
- Suministro de información a Gestores, Gerentes, Consejo de Administración, Accionistas.
- Argumento para la interlocución con entidades de crédito.

#### 1.2.15 Como se hace la planificación económica financiera en una PYME

Para realizar la planificación económica o financiera de una empresa u organización habrá que hacer principalmente los estados financieros previsionales del periodo que se quiera prever, es decir, la cuenta de resultados prevista, la previsión de tesorería y los balances de situación previstos.

Los especialistas como Merlo (2010) indican que los estados financieros habrá que elaborarlos tras analizar todas las áreas de la empresa en detalle desde marketing comercial, producción, recursos humanos o administración, y será a partir de ellos que podremos obtener todos los resultados parciales, cómo márgenes, punto de equilibrio, etc. que nos interesará controlar en un futuro, en el cuadro de mando económico y financiero.

Lo anterior evidentemente es un supuesto que aplica para las grandes compañías, conceptos como el marketing, recursos humanos y administración, en la mayoría de casos están ausentes.



Por otra parte, de acuerdo con Valdez (2008) la planificación habrá que hacerla por lo menos una vez al año, aunque lo correcto sería hacerla para periodos más largos, para concretar el plan estratégico. También en el corto plazo, naturalmente, es muy recomendable realizar estas previsiones por periodos menores que el año para una correcta gestión, ya sea semestralmente, trimestralmente o incluso mensualmente, También es muy adecuado desde el punto de vista de la excelencia en la gestión de la empresa , y si vamos a lo práctico, para evitar sustos, hacer la planificación en cualquier momento que nos parezca, ya sea para detectar posibles problemas o tensiones de tesorería a tiempo, para conocer el efecto en las finanzas generales o en las finanzas operativas de nuestra empresa.

Para finalizar este marco teórico, es importante hacer énfasis en dos niveles básicos para un plan financiero, los cuales están en función del ciclo de la empresa a la que hagamos referencia:

a) Plan a corto plazo y, b) Plan a largo plazo.

Por las características propias del presente trabajo, nos concentraremos en el plan a corto plazo que involucra fundamentalmente:

- La planificación del efectivo: Que consiste en la elaboración de presupuestos de caja y,
- La planificación de utilidades: Que se obtienen a través de la elaboración estados financieros proforma.

De acuerdo con Quintero (2009) la correcta identificación de las necesidades supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de una empresa, es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades correctamente que dedicarse a apagar fuegos, en una actividad cotidiana.

Para desarrollar un plan financiero el autor indica se deben considerar algunos elementos de política financiera como son:

- ✓ La inversión que requiere la empresa en nuevos activos
- ✓ El grado de apalancamiento financiero
- ✓ La cantidad de efectivo a pagar a los accionistas
- ✓ La cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requiere de forma continua

#### 1.2.16 Objetivo de la planeación financiera

Según Quintero 2009) El objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros y también involucra de acuerdo con el autor, decidir anticipadamente las necesidades de efectivo y su correcta aplicación, agrega además que el sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para el logro de sus objetivos.

En ese orden de ideas, define las siguientes etapas para el proceso de planeación:

1. Formulación de objetivos generales y específicos
2. Estudio del escenario tanto interno como externo de la empresa
3. Estudio de las alternativas
4. Evaluación de las alternativas ante los objetivos propuestos
5. Elección de la alternativa más idónea
6. Formulación de Planes
7. Formulación de Presupuesto

Hasta el punto quinto las distintas etapas constituyen el llamado diseño de la estrategia y las dos últimas etapas constituyen su implantación. Hemos mencionados dos conceptos no definidos a lo largo de este marco teórico y lo vamos a hacer a la luz del pensamiento de Quintero (2009)

Se entiende por plan de la empresa a la expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el presupuesto su expresión cuantitativa. Es decir, el instrumento operativo de la planeación financiera es el plan financiero. Finalmente podemos agregar que para cumplir el objetivo de la planeación financiera es un proceso que puede resumirse en tres fases:

- a) Planear lo que se quiere hacer
- b) Llevar a cabo lo planeado
- c) Verificar la eficiencia de como se hizo

### 1.3 Planteamiento del problema

La dinámica dominante en este nuevo milenio es la globalización financiera. En los inicios de la globalización, nace un nuevo modelo de desarrollo que se fortalece por la libre circulación de capitales a nivel mundial; sin embargo, los objetivos de las transnacionales han arrasado con la estabilidad social de los países en desarrollo aumentando considerablemente el desempleo y es por ello que la mediana empresa juega un papel importante, para quitar el predominio a las multinacionales que tienen el monopolio del mercado.

Merlo (2010) indica que no obstante el papel protagónico de la pequeña y mediana empresa, este tipo de organizaciones basan su presencia ante las grandes compañías con un débil capital y estructura para el control financiero, esa falta de visión las lleva muchas veces ineludiblemente a la quiebra, lo cual preocupa evidentemente a la empresa objeto del presente estudio y es por eso que la Gerencia consiente de esta situación quiere corregir las deficiencias que se han venido arrastrando por varios años.

La empresa ha venido operando durante muchos años, sin tener idea y claridad de cuáles son los resultados reales de su operación, en cada ejercicio fiscal que cierra anualmente, la Gerencia esta consiente que está obteniendo ganancias, pero no sabe exactamente cuáles son los resultados, en términos cuantitativos.

Por otra parte, es importante destacar que una valoración preliminar del cierre fiscal al 31 de diciembre de 2010 refleja inconsistencias en el balance general, lo cual altera la realidad económica de la Entidad, a lo anterior debe sumarse una serie de situaciones de carácter fiscal que impactan las disponibilidades de la compañía.

Todo lo anterior, obedece a que la empresa nunca se ha interesado en tener un departamento de contabilidad que le permita producir información sistemática y estructurada en términos cuantitativos de cuanto produce la compañía en término de unidades monetarias al cierre de cada ejercicio fiscal.

De continuar con esta situación se puede llegar a graves consecuencias en el futuro inmediato de la empresa, ya que puede afectarle como negocio en marcha, no cumplir con sus metas

financieras, que finalmente son las metas personales del Gerente Propietario, caer en incumplimientos de carácter fiscal y consecuentemente juicios de carácter económico coactivo, perder la buena cartera de clientes con la que cuenta actualmente y finalmente dejar sin empleo a diez y nueve personas que dependen del empleo que les genera la empresa.

El fortalecimiento y éxito como negocio en marcha que alcance la empresa objeto del presente estudio, dependerá de la importancia que se le dé a la reestructuración del departamento de contabilidad, así como a la implementación y elaboración de los reportes financieros que reúnan las características de utilidad, confiabilidad y provisionalidad.

Tomando en cuenta que el área financiera es la columna vertebral de toda empresa y por toda las situaciones planteadas en los párrafos que preceden surge la siguiente interrogante:

**¿Qué criterios se aplican para la planeación financiera en una mediana empresa que se dedica a los servicios de apoyo del comercio internacional?**

## 1.4 Objetivos de la investigación realizada

### 1.4.1 Objetivo general:

Establecer los criterios que se aplican para la planeación financiera en una mediana empresa que se dedica a los servicios de apoyo del comercio internacional.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Efectuar un análisis crítico de los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010 y determinar su capacidad de producir información útil para la toma de decisiones.
- Evaluar los resultados de la entidad en términos de costos de servicio, rentabilidad y logro de objetivos.
- Determinar la existencia de instrumentos o herramientas de control financiero existentes a la fecha de la evaluación.

- Diseñar una propuesta en relación a que criterios aplican a la planeación financiera de una mediana empresa que se dedica a los servicios de apoyo al comercio internacional.

## 1.5 Alcances y límites

### 1.5.1 Alcances

El presente trabajo se realizará en las oficinas centrales de la empresa, en la ciudad de Guatemala, para el efecto son claves las reuniones con el Gerente General y el responsable del área de contabilidad; asimismo se concretara una entrevista con la empresa que lleva la contabilidad via de servicios *outsourcing*.

La focalización del trabajo estará concentrada exclusivamente en el área de contabilidad de la empresa para la verificación y análisis de los registros contables existentes y las entrevistas que se realicen. Por la naturaleza de la investigación, no se consideran las otras unidades de la empresa.

### 1.5.2 Límites

La empresa cuenta con oficinas de representación en Santo Tomas de Castilla y Puerto Quetzal, sin embargo por tratarse de un tema del área contable no es relevante efectuar trabajo de campo en dichas oficinas.

Por otra parte, la limitante de tiempo asignada para el presente estudio no permite el acompañamiento a la Gerencia en el análisis de desviaciones que puedan existir derivado de las provisiones que se realizaran en los estados proforma.

## 2. METODOLOGIA APLICADA A LA INVESTIGACIÓN

A continuación se describe la forma como se abordó el tema objeto de la presente investigación y se presenta la metodología utilizada en el desarrollo de la misma.

### 2.1. Sujetos de la investigación

El presente trabajo se realizó en una mediana empresa dedicada a prestar servicios de apoyo para las empresas que se dedican a la importación y exportación de productos, específicamente en el área de contabilidad.

#### Sujeto 1

Gerente General y Propietario

Se ocupa del control financiero y de coordinar con la oficina de contabilidad el registro del libro de compra y ventas para la declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA) tiene el control de la tesorería de la empresa ya que tiene la firma registrada ante los bancos para la emisión de cheques, se ocupa además de las labores de mercadeo y control de las operaciones de la empresa.

#### Sujeto 2

Asistente de Contabilidad

La empresa no elabora registros contables en sus instalaciones ya que los mismos se llevan por medio de una oficina de contabilidad externa, el asistente se encarga básicamente de facturar los servicios, registrar la cuenta corriente y la emisión de cheques para el pago de obligaciones de la empresa.

### 2.2 Población y muestra

Por las características del presente trabajo no aplica determinar población y muestra ya que la investigación parte de una situación inicial con oportunidades de mejora y tiene como fin último presentar una propuesta de solución, en este caso un modelo operativo viable a un problema práctico de la empresa.

La investigación es de tipo descriptiva, de acuerdo con Tamayo (2000) comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. En otras palabras la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

### 2.3 Técnicas e instrumentos

Para obtener la información necesaria para la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos y técnicas.

#### Entrevista estructurada: sujeto 1

Para el Gerente propietario se estableció una entrevista estructurada con once preguntas abiertas para establecer y analizar la situación actual de la empresa el instrumento fue elaborado por el investigador y validado por profesionales con experiencia, cada pregunta en particular aporta elementos suficientes para conocer en relación a la problemática de la empresa.

#### Cuestionario de control interno: Sujeto 2

Para el Asistente de Contabilidad se elaboró un cuestionario de control interno con doce preguntas cerradas para conocer la forma como se manejan las disponibilidades y determinar sus debilidades y fortalezas, tomando en cuenta que dicho aspecto es relevante para efectos de la planeación financiera a corto plazo.

#### Guía de observación

La guía de observación es una técnica de investigación cualitativa que nos permitió recoger a través de lo percibido la situación general de la empresa y la elaboración de un esquema para ilustrar cómo funciona la empresa a través de un esquema. El proceso de observación fue destinado a obtener información del problema que interesaba conocer, centrandó la atención en



los siguientes componentes: control interno, registros contables y auxiliares, aspectos fiscales y laborales.

## 2.4 Procedimiento

El procedimiento utilizado para la investigación fue de la siguiente manera:

- ✓ Recibir un curso introductorio para efectos de conocer la metodología para desarrollar la investigación
- ✓ Seleccionar el tema a investigar
- ✓ Elaborar el cuadro de diagnóstico o análisis FODA en el que se plantean los síntomas y causas que dieron origen al tema a investigar
- ✓ Elaborar el marco referencial, el cual está compuesto por el marco contextual y el marco teórico. El primero corresponde al contexto donde se ubica la empresa las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES y el segundo por las definiciones y citas bibliográficas referentes al elemento de estudio.
- ✓ Elaborar el planteamiento del problema en el cual se formuló la pregunta de investigación, se plantearon los objetivos e identificaron elementos de estudio.
- ✓ Plantear el método a seguir en la investigación en el cual se establecieron los sujetos de estudio y la unidad de análisis.
- ✓ Definir el tipo de investigación y establecimiento de los instrumentos para la recopilación de la información.
- ✓ Validar de los instrumentos de investigación por parte de profesionales previo a su aplicación en la empresa objeto del estudio.
- ✓ Aplicar los instrumentos debidamente aprobados para recopilar la información.
- ✓ Analizar cualitativa y cuantitativamente los resultados obtenidos, ordenándola en una matriz de sentido
- ✓ Elaborar las conclusiones de la investigación, con base a la tabulación de resultados de los instrumentos que fueron elaborados y aprobados para la investigación.
- ✓ Presentar una propuesta de solución, la cual incluye corregir las causas del problema como paso inicial para que la empresa inicie con su proceso de planeación financiera.

### 3. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos que se diseñaron, los cuales son el resultado de la entrevista realizada al Gerente General y propietario de la empresa, al Asistente de Contabilidad y la observación realizada in situ.

**Cuadro IV**  
**MATRIZ DE SENTIDO**  
**Entrevista Gerente General**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA	OBSERVACIONES
1.	¿Qué opina de la importancia de la planeación financiera? entendiéndola esta como las decisiones que usted toma para administrar el dinero y los recursos de valor de su empresa.	Considero que es importante, sin embargo, como bien sabes y es el motivo de nuestra reunión no tenemos planificación financiera en la empresa.	No existe planeación financiera por parte de la empresa. Los controles que se llevan se limitan al control de egresos por medio de la chequera; cuya única firma autorizada es la del Gerente.
2.	¿Cómo considera los resultados obtenidos al cierre de los ejercicios fiscales 2010 y 2011?	Son muy buenos si tomamos en cuenta la recesión internacional y su impacto en Guatemala.	Los resultados netos al cierre del ejercicio representan más del 40% sobre el monto facturado, el margen de contribución se considera aceptable, de acuerdo con el estado de resultados que se tuvo a la vista.
3.	¿Considera que es factible mejorar esos resultados? ¿Está satisfecho con los mismos? ¿Le interesa mejorarlos?	Pienso que se pueden mejorar estamos contactando unos clientes nuevos y la idea es mejorar cada año.	Independientemente de que se amplie la cartera de clientes. Los resultados reales son mayores de los que registra la contabilidad.
4.	¿Por qué razón no lleva contabilidad financiera y únicamente para efectos fiscales?	Ha sido un proceso que tiene su origen en la forma como mis hermanos manejaban la empresa, ellos siempre trataron de no tener problemas con el fisco lo financiero no importó siempre y cuando estuvieran cubiertos los gastos de la empresa y los propios.	Existe apertura por parte de la Gerencia para implementar un control más estricto de las finanzas. Sin embargo existe un problema cultural que debe superarse algunos empleados son parte de la familia y no tienen la misma apertura que la Gerencia. La tendencia observada, es seguir haciendo las cosas como se han venido haciendo
5.	¿Le interesa migrar su contabilidad fiscal a contabilidad financiera? y de esta forma tener un mejor control de su patrimonio y resultados.	Claro por eso estamos reunidos la idea es empezar a cambiar poco a poco, lamentablemente yo no tengo tiempo para ocuparme de ese tema estoy más metido en la operación y comercialización.	Como ya se comentó existe interés del Gerente propietario en implementar el control financiero. Sin embargo las recomendaciones que se le han estado haciendo al respecto no ha ejercido presión para su cumplimiento

6.	¿Cuál es la visión de futuro de su empresa?	Ordenarla, va a costar un poco pero queremos ordenar la empresa y obviamente crecer.	La Gerencia cuenta con un terreno en el kilómetro 42 de la carretera Interamericana y tiene la idea de desarrollar un salón de eventos.
7.	¿Cuáles son los procesos críticos desde el punto de vista financiero que le interesaría implementar o mejorar?	Saber cuánto estamos ganando realmente y ordenar el tema fiscal, me preocupa que a veces no tengamos para pagar el IVA.	El diagnóstico de necesidades de la organización nos lleva a pensar que es necesario reestructurar los registros contables y a generar una separación entre el flujo de caja de la empresa y los gastos personales del Gerente.
8.	¿Lleva actualmente control en relación a las finanzas de su empresa? ¿Qué controles lleva?	No realmente no, mi único control es la chequera que me sirve para controlar los gastos y que yo soy el único que tiene firma registrada.	No existe ningún tipo de control se han sugerido controles pero no han sido implementados.
9.	¿Estaría dispuesto a realizar una inversión en un paquete de contabilidad? Sí___ No___ ¿Por qué?	Si por supuesto, porque me interesa de alguna manera ir ordenando las cosas.	La empresa actualmente cuenta con dos módulos de contabilidad el de compras y ventas para efectos de la declaración del IVA. Asimismo, cuenta con el módulo de cuenta corriente para llevar el control de sus cuentas por cobrar, ligado a la facturación.
10.	El costo en el mercado es aproximadamente de Q. 20,000.00, ¿considera factible hacer la inversión?	No, de acuerdo a lo que hemos platicado ya hicimos la cotización y como tenemos el módulo de cuenta corriente la inversión no supera los Q. 7,000.00	Se tuvo a la vista la cotización hecha por la empresa, OFICSA, de quien ya se tiene el software de cuenta corriente.
11.	¿Cuáles son sus expectativas del presente trabajo o que esperaría puntualmente del mismo?	Tener algunos controles me hagan sentir tranquilo con las cosas, y sobre todo saber cuánto realmente estamos ganando hemos crecido que a veces se me dificulta estar ocupándome de cosas administrativas	La ausencia de controles financieros, orienta el presente trabajo a elementos básicos para el control financiero.

Base: Una persona entrevistada

**Cuadro V**  
**MATRIZ DE SENTIDO**  
**Entrevista Asistente de Contabilidad**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE DISPONIBLE				
ENTREVISTADO: Asistente de Contabilidad		Fecha: 7-6-11		
No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Las entradas de disponible se controlan mediante pre numeración, relación de cobros etc.?		X	No existe ningún tipo de control, únicamente la integración de cuenta por cobrar
2	¿Los ingresos se reportan en forma oportuna a contabilidad?		X	Derivado que la contabilidad no lleva en la empresa.
3	¿Los ingresos diarios de disponible se depositan a primera hora del siguiente día hábil en la misma especie recibida?	X		La empresa regularmente no maneja efectivo
4	¿Todos los egresos de disponible se realizan por medio de cheque?	X		No existen conciliaciones bancarias el control es a través de verificar saldos por internet.
5	¿Los giros de disponible se hacen siempre a nombre del primer beneficiario y se prohíbe el giro al portador?	X		No fue posible verificar el cumplimiento derivado que no existen conciliaciones
6	¿El giro de fondos por cheque se hace con restricciones como de páguese al primer beneficiario, para depositar en cuenta solamente?		X	No existen ningún tipo de restricción o seguridad para la emisión de cheques.
7	¿Las cuentas bancarias son conciliadas en forma mensual y se realizan los ajustes necesarios al mes siguiente?		X	Esto represente un riesgo elevado para el control de tesorería
8	¿Los cheques se giran usando como mínimo dos firmas?		X	La única firma autorizada es la del Gerente General.
9	¿Los talonarios de cheques y su secuencia numérica son controlados por la persona responsable?	X		Únicamente por el Gerente General
10	¿Los soportes que respaldan el giro de cheques se anulan con un sello de Pagado donde se describa el número de cheque y cuenta?		X	No existe esta medida de control interno.
<b>Fondos Fijos para gastos menores</b>				
11	¿Se determina el monto máximo a girar por cada pago?		X	No existe política para pagos en efectivo
12	¿Se determina claramente los pagos que se pueden realizar y los que están prohibidos?		X	No existen políticas de egresos

Base: Una persona entrevistada

**Cuadro VI**  
**MATRIZ DE SENTIDO**  
**Guía de Observación**

COMPONENTE	SITUACION OBSERVADA	COMENTARIO
Control Interno	No se existen manuales de procedimientos, las instrucciones son verbales	Es importante documentar los procedimientos y girar instrucciones por escrito.
	No se elaboran conciliaciones Bancarias	Las conciliaciones son un elemento importante para el control interno.
Registros Auxiliares	Ausencia de registros auxiliares. El único registro auxiliar existente es el de cuenta corriente	Es importante contar con integraciones contables.
	No se elabora presupuesto anual.	Es necesario contar con presupuesto anual para efectos de fortalecer el con
Registros Contables	Los registros contables se llevan fuera de las oficinas de la empresa	Debe considerarse llevar la contabilidad en oficinas de la empresa.
	Balance General	No está registrado todo el mobiliario y equipo y no refleja el saldo de la cuenta por cobrar.
	Estado de Resultados	El estado de resultados no refleja centros de costos para importaciones y exportaciones los ingresos por cada servicio no están debidamente separados.
Registros Contables	Proceso contable	La contabilidad se lleva únicamente para efectos fiscales.
	Función para la toma de decisiones	Como en muchas de las Pymes la contabilidad no tiene ningún uso para la toma de decisiones.
Aspectos Fiscales	Régimen ISR e IVA	ISR: La empresa está bajo el régimen del 30%, no aprovecha el beneficio fiscal del registro de las depreciaciones y reserva para cuentas incobrables. IVA: El pago de este impuesto se mantiene al día sin embargo derivado que no existe un presupuesto de tesorería su pago impacta las disponibilidades de la organización.
Aspectos Laborales	Pago de Planilla	Es el gasto más importante del estado de Resultados, se cancela por medio de cheques, una parte del salario figura en la planilla y otra se cancela como bonificación por facturas que emite el empleado. Existe un acuerdo previo entre empleados y Gerencia.

*Base: Observación de todo el proceso operativo de la empresa*

Con base a la información recabada a través de de la observación y los instrumentos de investigación; en el esquema siguiente se ilustra a grandes rasgos el macro proceso de la empresa, la función comercial que opera en base a pedidos y muy poco en base a ofertas ya que el marketing no está desarrollado en la empresa. La función de definición de servicios que prácticamente es el *core business* o dicho en otras palabras la función que aporta más valor a la empresa y finalmente la función de administración que es donde se concentra el desarrollo del presente trabajo.

### Esquema I MACRO PROCESO A PARTIR DE LA OBSERVACION



*Fuente: Elaboración propia a partir de la observación del proceso*

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa y algunas notas de los aspectos más relevantes que se observaron de los mismos.

**Cuadro VII**  
**BALANCE GENERAL**  
 Empresas de Servicios de Importación y Exportación  
 Al 31 de diciembre de 2010  
 (Cifras en quetzales)

<u>Descripción</u>	<u>Subtotales</u>	<u>Totales</u>
<b>Activo Corriente</b>		312,837.00
Caja y Bancos <i>(Nota 1)</i>	312,837.00	
Cuentas por Cobrar <i>(Nota 2)</i>	0.00	
<b>Propiedad Planta y Equipo (Neto)</b>		62,805.00
Mobiliario y Equipo <i>(Nota 3)</i>	2,754.00	
Equipo de Cómputo <i>(Nota 3)</i>	21,884.00	
Pagos Anticipados <i>(Nota 4)</i>	38,167.00	
<b>Total Activo</b>	<u>375,642.00</u>	<u>375,642.00</u>
<b>Pasivo y Patrimonio Neto</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		196,495.00
Cuentas por pagar <i>(Nota 5)</i>	182,881.00	
Otras cuentas por pagar <i>(Nota 6)</i>	<u>13,614.00</u>	
<b>PATRIMONIO Y RESULTADOS</b>		179,147.00
Capital CC <i>(Nota 7)</i>	5,000.00	
Pérdida Acumulada <i>(Nota 8)</i>	(13,017.00)	
Resultados del Período <i>(Nota 9)</i>	187,164.00	
Reservas <i>(Nota 10)</i>	0.00	
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<u>375,642.00</u>	<u>375,642.00</u>

Fuente: Estados Financieros 31-12-10

**Cuadro VIII**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010  
(Cifras en quetzales)

<b>Descripción</b>	<b>Totales</b>
<b>Ventas</b> (Nota 11)	2,344,751.00
<b>(-) Gastos de Operación</b>	<u>2,157,587.00</u>
Ganancia Bruta en Operación	187,197.00
Gastos y Productos Financieros	<u>0.00</u>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<u><b>187,197.00</b></u>

Fuente: Estados Financieros 31-12-10

**Integración de los gastos de operación**

1. Sueldos y Prestaciones Laborales (Nota11)	Q. 610,746.00
2. Cuota Patronal IGSS	Q. 24,254.00
3. Viáticos y Gastos de Representación	Q. 93,879.00
4. Reparaciones y Mantenimiento	Q. 38,838.00
5. Teléfono y Correo	Q. 33,280.00
6. Papelería y Útiles (Nota12)	Q. 79,927.00
7. Fletes y Acarreos (Nota13)	Q. 71,810.00
8. Combustibles y Lubricantes (Nota13)	Q. 60,515.00
9. Energía Eléctrica	Q. 8,391.00
10. Publicidad y Propaganda	Q. 11,324.00
11. Honorarios Profesionales	Q. 140,908.00
12. Parquesos y Peajes	Q. 3,291.00
13. Reparación de Edificios (Nota14)	Q. 70,308.00
14. Reparaciones y Mantenimiento Vehículos	Q. 16,099.00
15. Artículos de Cafetería	Q. 1,185.00
16. Agua	Q. 1,405.00
17. Gastos Varios (Nota15)	Q. 61,706.00
18. Insumos y Accesorios de Computadora	Q. 6,798.00
19. Otros Servicios (Nota15)	Q. 447,571.00
20. Gastos varios	Q. 5,576.00
21. Servicios (Nota15)	Q. 360,457.00
22. IDEP	Q. 9,320.00
<b>TOTAL</b>	<u><b>Q. 2,157,587.00</b></u>



## Notas a los estados financieros

**Nota 1:** El saldo de las disponibilidades inmediatas registrado en caja y bancos no está conciliado, al cotejar el saldo del estado de cuenta contra el saldo reflejado por el Balance General existe una diferencia materialmente importante. Esto obedece a que dentro del rubro de caja y bancos esta contabilizado el saldo de cuentas por cobrar. No obstante lo anterior al intentar hacer una separación de ambos rubros existe diferencias que no pueden ser explicadas por la Gerencia General y el Asistente de Contabilidad.

**Nota 2:** El saldo que refleja la cuenta por cobrar según el registro auxiliar al 31 de diciembre de 2010 era de Q. 279,358.00, como se indicó en la nota 1 tanto el saldo de cuentas por cobrar como el saldo del efectivo están unificados en la cuenta de caja y bancos.

**Nota 3:** El mobiliario y equipo de cómputo no está integrado, evidentemente de acuerdo con la inspección realizada en la empresa existe una cantidad de mobiliario y equipo mayor, los cuales no están registrados y tampoco existe evidencia del valor en libros si los mismos ya se encuentran depreciados.

**Nota 4:** El saldo de Q 38,167.00, registrado como pagos anticipados corresponde al Impuesto Sobre la renta y el Impuesto de Solidaridad. Si bien es cierto no existe integración es factible su determinación por la vía de las declaraciones efectuadas por la empresa.

**Nota 5:** El saldo de Q. 182,881.00 no está debidamente integrado, derivado de su importancia para la administración financiera, especialmente del fondo de maniobra es importante contar con la integración.

**Nota 6:** El saldo de Q. 13,614.00 corresponde al IVA por pagar correspondiente al mes de diciembre de 2010.

**Nota 7:** La empresa fue constituida con un capital autorizado de Q. 5,000.00 derivado de algunas situaciones de carácter particular que no se recibió autorización para revelarlas la empresa cambio su razón social y la contabilidad de la nueva organización fundada inicio a mediados del año 2009. Es importante destacar que debe hacerse una separación entre las obligaciones de la entidad anterior y las obligaciones de la entidad actual, la fusión de derechos y obligaciones existentes actualmente limita el poder hacer una planeación financiera de la nueva entidad.

**Nota 8:** El saldo de la pérdida acumula como se indicó el en párrafo anterior, obedece básicamente a que la nueva contabilidad se inició a partir mediados del año 2009.

**Nota 9:** Los resultados del periodo 2010 Q. 187,197.00 para una entidad relativamente nueva son satisfactorios, sin embargo como se observara en las notas al estado de resultados es razonablemente posible que los resultados sean mejores a los que se presentan en la información de cierre.

**Nota 10:** La empresa no obstante que tiene 19 empleados no tiene ningún tipo de provisión para el pago de prestaciones laborales esta es una situación que la pone en un riesgo muy alto, por otra parte no corre partidas por depreciación para aprovechar el escudo fiscal y reservas para cuentas incobrables. La cual dicho sea de paso, en el ejercicio terminado al 31 de diciembre no aprovecho un escudo fiscal por Q. 8,380.00 que le representa un ahorro de Q. 2,598.00 por concepto de impuesto sobre la renta.

**Nota 11:** La empresa tiene una erogación Q. 610,746.00 anual debería constituir una reserva de del 8.33% como reserva para indemnizaciones lo cual equivale a Q. 50,875.00 que también puede aprovechar como escudo fiscal. Por ser una empresa de servicios, su costo más relevante radica en el pago de sueldos y la cuota patronal, dichos gastos equivalen al 27% de los ingresos brutos generados en 2010.

**Nota 12:** Los gastos de papelería y útiles por valor de Q. 79, 927.00 se encuentran recargados por otro tipo de gastos que no son del giro normal de la empresa.

**Nota 13:** Los gastos por fletes y acarreos y combustibles y lubricantes que suman Q. 132,325.00, en su mayoría no tienen naturaleza vinculante con el giro de la empresa.

**Nota 14:** los gastos de reparaciones de edificios igualmente no corresponden al giro de la empresa en su totalidad tendría que hacerse una separación, entre lo que corresponde a la empresa y a lo personal.

**Nota 15:** Los gastos agrupados en las cuentas, Gastos Varios, Otros Servicios y Servicios que suman un total de Q. 869,734.00 lo cual representa el 37% de los ingresos brutos de la empresa no tienen explicación razonable, existe un riesgo elevado tanto de fraude como de una contingencia fiscal.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con Chiavenato (2008) la planeación es un proceso permanente y continuo que está siempre orientada al futuro y ligada a la previsión. Esta comprensión es valiosa para la interpretación de resultados, pues permite abstraer de la entrevista y de la realidad observada, que la empresa no tiene en cuenta la planeación para la mayoría de sus procesos; consecuentemente, el tema financiero no escapa a esa realidad de igual forma, independientemente que la contabilidad se lleva con fines fiscales la falta de planeación y conocimientos técnicos en esta materia limitan la oportunidad para manejar las finanzas de manera adecuada y esa falta de previsión pone a la organización en un alto riesgo, derivado de condiciones contingentes previsible en materia fiscal.

Derivado de la investigación y conocimiento de los antecedentes históricos, el caso de la empresa objeto del presente trabajo debemos enfatizar que hay veinte años de historia haciendo las cosas de una forma en la cual la previsión financiera no ha tenido importancia de primer orden, los resultados de la aplicación de los instrumentos apuntan a que prácticamente la empresa se mantiene vigente en el mercado porque tiene una cartera de clientes importantes y gracias al dominio en el manejo de las operaciones aduaneras que son su *core business*. Para Sánchez (2004), independientemente de los fines de cada organización, la planificación financiera es requisito imprescindible, para el logro de objetivos y de un desempeño satisfactorio. Es importante resaltar que para el autor la planeación financiera puede variar tanto como varían las organizaciones, sin embargo su importancia es de primer orden para todas.

Sotero & Romano, (2011) nos indican al respecto de los cobros: que son los ingresos que se producen en la tesorería de la empresa. Ante un alta o la baja de algún elemento patrimonial, la empresa paga o cobra dinero. El patrimonio empresarial, al momento de la realización de este tipo de operaciones, no varía cuantitativamente pero sí cualitativamente; es decir, cambia su composición. Al respecto de los cobros que se reflejan en tesorería, se pudo observar que no existe saldo de cuentas por cobrar registrado en el balance general al 31 de diciembre 2010. No obstante que, dicho saldo según el registro auxiliar es materialmente importante se encuentra

unificado en la cuenta caja y bancos; bajo esta condición, se evidencia ausencia de control de tesorería y control sobre las variaciones cualitativas de la composición patrimonio de la empresa. Lo anterior, también se comprueba en la falta de registros auxiliares como conciliaciones bancarias que son el registro medular de control de la tesorería.

Para muchas empresas la contabilidad es considerada solo un gasto que tratan de evitar, en el caso del presente trabajo se confirma lo anterior, la contabilidad no es vista más que como una obligación legal, algo que debe llevarse porque no hay más remedio, ignorando lo importante y lo útil que puede llegar a ser. Incomprensiblemente y no obstante el nivel de ingresos de la empresa, la contabilidad siempre ha ocupado un segundo plano y como se puede apreciar en las notas de los estados financieros bajo las condiciones actuales difícilmente se puede realizar una planeación financiera adecuada. La contabilidad para Redondo, (2004) es mucho más que unos libros y estados financieros que se tienen para presentárselos a las diferentes autoridades administrativas que lo pueden solicitar, la contabilidad es una valiosa herramienta que les puede permitir administrar correctamente su efectivo, sus inventarios, sus cuentas por cobrar y por pagar, sus pasivos, sus costos y gastos y hasta sus ingresos

Weston & Brigham (2000) dice que si la administración de una empresa ha de maximizar el valor de la misma, debe tomar ventaja de los puntos fuertes de la misma y corregir sus puntos débiles. Agrega que, el análisis de los estados financieros incluye una comparación del desempeño de la empresa frente a otras lo cual ayuda a la empresa a identificar deficiencias y posteriormente a mejorar el desempeño. Al respecto es importante comentar, que el mercado nacional no permite hacer comparaciones de resultados entre empresas con similar giro de negocio, no existe a nivel nacional ningún tipo de organización o cámara que ponga esta información a disposición pública, a excepción de los bancos. Por otra parte, como ya se ha mencionado el sistema contable de la empresa es deficiente y no permitiría si se dieran las circunstancias hacer una comparación fiable para identificar deficiencias y mejorar el desempeño de la empresa frente a otras.

Es evidente que dadas las condiciones actuales de la empresa, no es posible adoptar los elementos de política financiera indicados en el marco teórico de este trabajo, sin embargo de

acuerdo con la problemática referida por la Gerencia, la planeación financiera de corto plazo es urgente su implementación con el objeto de determinar la liquidez que se requiere de manera continua y evitar atrasos en el pago de la planilla y en el pago de los impuestos, especialmente el pago mensual del IVA. Quintero (2009) sugiere que para desarrollar un buen plan financiero se deben considerar algunos elementos de política financiera tales como: la inversión que requiere la empresa en nuevos activos, el grado de apalancamiento financiero, la cantidad de dinero a pagar a los accionistas, la cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de manera continua.

Para efectos de la planeación financiera deben darse condiciones que son relevantes para su implementación, las cuales en este momento no concurren en la empresa para su implementación. Sánchez (2004) indica que para efectos de planificar financieramente deben concurrir factores como: La planificación de utilidades, que se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social. Los presupuestos de caja y los estados proforma, que son útiles no sólo para la planificación financiera interna; si no que forman parte de la información que exigen los prestamistas. Ninguno de los factores señalados por el autor, se cumplen actualmente en la empresa; derivado que como se mencionado en múltiples ocasiones en el presente trabajo no existe un sistema de información financiera confiable.

## 5. CONCLUSIONES

- Derivado de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a la presente investigación, se concluye que la empresa objeto del presente trabajo no tiene establecidos criterios de planeación financiera para sus actividades, a la fecha únicamente se ha limitado a cumplir con los requisitos contables fiscales para no tener problemas legales que le afecten la continuidad como negocio en marcha.
- Del análisis de los estados financieros de la empresa por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2010, se concluye que no contienen información financiera útil para la toma de decisiones ya que los mismos no cumplen con la característica de confiabilidad, pues no tienen registrados activos del rubro de mobiliario y equipo; por otra parte, dentro del saldo de las disponibilidades esta contabilizado el saldo de las cuenta por cobrar. Lo anterior, no permite establecer consistentemente las razones financieras básicas, para llevar a cabo un análisis de la historia de la empresa y de su situación actual.
- Al evaluar los resultados de la entidad en términos de costos de servicios, rentabilidad y logro de objetivos, se observó que la estructura contable actual del estado de resultados no permite medir, controlar e interpretar los costos de los dos centros de servicios principales (importaciones y exportaciones). No existe información separada de ingresos generados y costos incurridos por cada departamento. Por otra parte, como se indicó en las notas a los estados financieros en las que corresponden al estado de resultados, existen costos y gastos que desvirtúan los resultados del ejercicio revisado.
- La comprobación de la existencia de instrumentos o herramientas de control financiero establecidas por la empresa reflejó que la misma no cuenta con ningún tipo de controles, uno de los aspectos más relevantes observados es el hecho que no existen registros auxiliares básicos como la elaboración de conciliaciones e integraciones de cuentas principales, no obstante que la facturación del último ejercicio superó los 2.3 millones de quetzales.

- El diseño de una propuesta para establecer los criterios que aplican para la planeación financiera en una pequeña y mediana empresa, de acuerdo con los resultados de la investigación está orientado básicamente a que la empresa cree su propio Departamento de Contabilidad y con base a esa determinación, reestructurar los estados financieros sobre todo en la parte que corresponde al efectivo y sus equivalentes existente y a sus derechos a recibir efectivo y equivalentes, que son la base para la planeación financiera a corto plazo. Es importante agregar, que de momento no es relevante pensar en planeación a largo plazo.

## **6. PROPUESTA DE MEJORA**

### **6.1 Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de solución al Gerente de la empresa, en relación a una debilidad reconocida en el análisis FODA, dicha debilidad radica en la falta de certeza y conocimiento por parte de la empresa del resultado de sus operaciones, la falta de un sistema de información confiable que tiene su causa principal en llevar la contabilidad por medio de una oficina de contabilidad, no permite que la empresa realice ningún tipo de planeación financiera la cual es considerada como la columna vertebral de toda organización. Derivado de lo anterior, la propuesta está encaminada a la creación de un departamento de contabilidad propio de la empresa, que permita garantizar la confiabilidad de la información financiera.

A continuación se presentan las acciones que deben realizarse para cumplir con una necesidad definida, para lo cual se ha fijado un plazo de tiempo determinado para su implementación, se establecieron los objetivos y con base a los mismos se identificaron los recursos humanos, técnicos y de capital necesarios para alcanzarlos. Asimismo, se definió el impacto en el fondo de maniobra de la empresa.

La planeación financiera es un proceso, es decir una actividad continua que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines.

### **6.2 Justificación**

La revisión de los estados financieros al cierre del ejercicio 2010, refleja que la empresa no cuenta con información contable oportuna y confiable, en las notas a los mismos en el apartado que corresponde a los resultados de este trabajo se hace referencia a los errores más importantes observados; en consecuencia, utilizar dichos reportes para la toma de decisiones no es aconsejable ya que pueden inducir a errores para efectos de una adecuada planeación financiera de la empresa.



Por otra parte, la información contable se lleva con tres meses de retraso, con excepción del libro de compras y ventas el cual es utilizado para efectos de cumplir con la declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado IVA.

Es importante tener en cuenta que este trabajo no pretende expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros; sin embargo, la evaluación de los aspectos materialmente importantes de los mismos fue necesaria para presentar esta propuesta de solución.

### 6.3 Propósito

El propósito de esta propuesta es establecer los ejes principales que permitan a la empresa mejorar la calidad de la información financiera y una vez pueda ser capaz de producir información financiera oportuna y confiable, la organización podrá en el corto plazo iniciar con un proceso que le permita planear el resultado de sus operaciones.

Para el efecto existen dos alternativas sobre las cuales la Gerencia General debe adoptar una decisión: la primera, es continuar llevando los registros como hasta la fecha, con lo cual no habría ningún cambio cualitativo, aún y cuando se adopten acciones para mejorar la información. La segunda, que consiste en cambiar radicalmente la forma como se lleva la contabilidad, lo cual tiene un impacto en las finanzas de la empresa; el volumen de operaciones y facturación mensual que maneja la empresa requieren garantizar la información contable y minimizar riesgos.

### 6.4 Objetivos

La presente propuesta de solución se fundamenta sobre los siguientes objetivos a considerar:

- Crear el departamento contabilidad, que le permita a la empresa contar con información oportuna y razonable del monto de su patrimonio y los resultados de sus operaciones al cierre de cada ejercicio.
- Evaluar las ventajas y desventajas de la propuesta y su impacto en las finanzas de la empresa.

- Establecer la función y objeto del nuevo Departamento de Contabilidad
- Diagramar el macro proceso con los procesos contables que son prioritarios integrar y ordenar mensualmente, para minimizar riesgos de acuerdo con el flujo de transaccional de la empresa.
- Definir el mapa de ruta para la implementación del Departamento de Contabilidad

## 6.5 Desarrollo de la propuesta

### 6.5.1 Análisis comparativo

Quintero (2009) indica que el objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mayor rendimiento y seguridad. Las deficiencias encontradas al sistema de información contable de la empresa limitan entrar a considerar todos estos elementos; sin embargo, ello no constituye una limitante para presentar una propuesta a la Gerencia General de la empresa, la cual como ya se indicó se concentrara en fortalecer la seguridad de la información contable para minimizar el riesgo a través de la creación del departamento de contabilidad. A continuación se presentan las ventajas y desventajas de la implementación de este proyecto o de continuar en la misma línea con que se han venido registrando la información financiera.

#### Primera alternativa

Mantener el sistema actual de contabilidad el cual consiste en que los registros sean operados fuera de la empresa en una oficina de contabilidad por la vía *de outsourcing*.

#### Ventajas

- ✓ El costo de llevar la contabilidad es mucho más bajo
- ✓ Se evita el pago de prestaciones laborales

#### Desventajas

- ✓ No hay información financiera oportuna
- ✓ No se pueden formular juicios adecuados ya que la información se prepara bajo criterios de la oficina contratada de contabilidad

- ✓ Riesgos de pérdida de documentos por el traslado de los mismos
- ✓ Inconsistencia en los registros ya que quienes los operan no conocen exactamente el origen y razón de los comprobantes de egresos o ingresos.
- ✓ Las oficinas de contabilidad no acostumbran llevar integraciones contables si lo hacen el costo puede incrementarse y dichas integraciones no siempre son oportunas y confiables.
- ✓ El control interno es débil cuando no existen integraciones especialmente las conciliaciones bancarias lo cual es constituye una fuerte exposición al riesgo.

### Comentario:

El llevar su contabilidad vía *outsourcing* ha demostrado que no es una solución viable para la empresa, los resultados a la fecha demuestran que el sistema no es fiable y no se adecua a las necesidades que la Gerencia tiene de contar con información oportuna y confiable. Está comprobado que en el medio nacional las distintas oficinas de contabilidad funcionan para efectos de cumplimiento ante el fisco y no cuentan con sistemas de información en línea que garanticen información al día como lo exige un mundo globalizado.

- Segunda alternativa

La segunda alternativa consiste en que la empresa establezca su propio departamento de contabilidad que le permita llevar y actualizar el registro de sus operaciones al día en sus instalaciones.

### Ventajas

- ✓ La contabilidad se registra diariamente
- ✓ Un sistema automatizado permite tener información en el momento que se requiera
- ✓ Se facilita el llevar las integraciones contables porque los empleados conocen el origen y razón de las operaciones
- ✓ Una adecuada estructura de los procesos contables puede permitir tener información contable de calidad y ajustada a los requerimientos y necesidades de la Gerencia
- ✓ Se disminuye el riesgo de pérdida de documentos

### Desventajas

- ✓ Es necesaria la contratación de un contador lo cual incrementa el costo de la planilla y prestaciones laborales.
- ✓ Se requiere adquirir el módulo de contabilidad y equipo para una nueva estación de trabajo.
- ✓ Si el personal no cuenta con la experiencia necesaria se puede producir información de mala calidad.

### Comentario:

Aunque no existe consenso, toda inversión es al mismo un tiempo un gasto con la salvedad que la inversión puede producir rendimientos a futuro y el gasto se limita a restar el capital de la empresa. Existe una línea muy delgada que separa la inversión del gasto, en el caso específico de la segunda alternativa se considera una inversión ya que el software y el equipo para la nueva estación de trabajo tienen como finalidad producir resultados concretos a futuro y los costos por sueldos y prestaciones laborales, son relativos a las competencias y productividad del nuevo empleado, en cuanto más contribuya el nuevo empleado al logro de resultados se pueden considerar una inversión.

Es importante aclarar que la propuesta incluye la creación de una nueva estación de trabajo en la empresa, se propone la contratación de un Auxiliar de Contabilidad ya que la persona que actualmente se encarga de esa función por el expertis que posee en el manejo del sistema de cuenta corriente y la experiencia dentro de la empresa de varios años es la persona indicada para ser nombrado Contador General.

### 6.5.2 El sistema contable propuesto

#### Función:

La función del departamento de Contabilidad será registrar hechos económicos, de acuerdo los estándares de carácter técnico establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES, vigentes en nuestro país a partir del mes de enero del año 2011, de tal modo que la información que provenga de la contabilidad sea comprendida por quienes la

utilizan para tomar decisiones. Asimismo deberá tener en cuenta el estricto cumplimiento de todas obligaciones que en materia fiscal le son aplicables.

#### Objeto:

Proveer información cuantitativa y oportuna en forma estructurada y sistemática sobre las operaciones de la empresa, considerando los eventos económicos que la afectan para permitir a ésta y a terceros la toma de decisiones.

Debido a lo anterior, la información contable, debe reunir los requisitos de ser verdadera, exacta, y clara, para que pueda ser bien utilizada por los usuarios; completa para proporcionar todos los elementos necesarios para analizar la situación descrita; económica, de modo que su costo no sea superior al beneficio y oportuna, para que, basándose en ella, puedan ser tomadas las medidas necesarias para mejorar la eficiencia de las operaciones que realiza la empresa.

#### El sistema contable:

De acuerdo con Guajardo (2005) un sistema contable en particular tiene tres corrientes: una corriente de entrada, luego una corriente de procesamiento y por último corriente de salida.

En la Corriente de Entrada se capturarán todos los hechos económicos del medio que tienen relación con la empresa y que son cuantificables, para este caso los *inputs* del sistema contable básicamente son: La facturación por concepto de servicios de importación y exportación y el registro de cobros de esos servicios facturados, por otra parte, las erogaciones por medio de cheques o efectivo ya sea por gastos de funcionamiento, compra de activos, cumplimiento de obligaciones etc. Esta función estará a cargo del Contador con el apoyo del Asistente.

En la Corriente de Procesamiento, la información es registrada, resumida y clasificada en esta fase del sistema contable es importante contar con el ERP (*Enterprise Resource Planning*) para automatizar el proceso de finanzas de la empresa, para el efecto se recomienda adquirir el módulo contable del proveedor OFICSA tomando en cuenta que la empresa ya cuenta con el módulo del IVA, Cuenta Corriente y Bancos de dicha empresa, por otra parte, dicho sistema cuenta con la garantía de ser comercializado por una firma de auditoría.

La tercera y última parte de un Sistema Contable es la Corriente de Salida, donde la información se va al medio para ser utilizada por los usuarios que la requieran, el sistema recomendado tiene como salida de la información (*outputs*), reportes en pantalla e impresos. Los requerimientos básicos para la empresa son las impresiones del libro diario mayor, estados financieros y las integraciones identificadas en el párrafo anterior y además hay que tener en cuenta que el sistema tiene la ventaja de hacer consultas en pantalla para cualquier necesidad que se tenga.

Reportes mínimos útiles para la implementación de una planeación financiera.

- *Reporte del libro de Bancos para la elaboración de conciliaciones bancarias:* este control es de suma importancia en finanzas ya que el control sobre efectivo que genera una empresa durante un periodo es indispensable para que la misma pueda continuar sus operaciones.  
El presupuesto de efectivo es una base fundamental para la planificación financiera a corto plazo pues permite registrar proyecciones de ingreso y salidas de efectivo así como el resultado estimado de déficit o superávit de flujos de efectivo.
- *Reporte de integración de Cuenta Corriente:* Un control efectivo sobre la cuenta corriente, es de suma importancia ya que permitirá a la empresa implementar la planeación financiera midiendo la liquidez de sus cuentas por cobrar por medio de su rotación.
- *Reporte de Activos Fijos:* Este control permitirá llevar un registro de los activos de la organización y el control de las depreciaciones sobre los mismos, lo cual no deja de ser menos importante en la planeación en financiera de toda organización ya que por un lado se fortalece la seguridad del control del patrimonio y por el otro se aprovecha el beneficio fiscal de las depreciaciones.
- *Reporte de libro de compras y ventas:* Este reporte es de suma importancia el monitoreo ya que permite prever el impacto que tendrá en el flujo de efectivo el pago del IVA cada mes, el monitoreo del comportamiento de un ejercicio fiscal puede permitir establecer la liquidez que necesita la empresa para su fondo de maniobra.

- *Estados financieros*: La obtención de estados financieros confiables que indiquen la posición financiera de una empresa a cerca de sus operaciones es importante para la planeación financiera. El análisis de las razones financieras, por lo general es el primer paso en la planeación financiera es por ello que la calidad y confiabilidad de los estados financieros es determinante.
- *Reporte de Nomina*: El reporte de nomina es importante tenerlo automatizado ya que representa la erogación más fuerte que tiene la empresa cada quincena.
- *Cuentas por pagar*: Si bien es cierto actualmente la empresa no se está financiando por fuentes externas, parte de una buena planeación financiera debe incluir valorar la oportunidad de obtener créditos bancarios, que pueden ser una alternativa importante para cubrir el déficit de liquidez que la empresa viene afrontando constantemente.

Implementación de la Planeación Financiera: la forma de concretar ideas es plasmándolas en una adecuada identificación de necesidades en la investigación del presente trabajo hizo ver la necesidad en primer lugar de reestructurar el sistema de información contable. Uno de los aspectos más importantes y trascendentales de la planificación financiera, consiste precisamente en identificar correctamente las necesidades para evitar dedicarse a apagar fuegos, por otra parte, uno de los objetivos principales de la planeación financiera es minimizar riesgos y en ese orden de ideas con la propuesta de crear un departamento de contabilidad se razona que la empresa está dando el primer paso y el más importante en su camino a planificar.

Seguidamente una vez los reportes que genere el nuevo sistema estén debidamente ajustados y reflejen la información correcta la empresa iniciara con la planeación financiera a corto plazo dicha planeación como ya se indico en el presente trabajo involucra la administración del capital de trabajo neto que suele asociarse con la diferencia entre activos circulantes menos los pasivos circulantes.

La planeación financiera de corto plazo le va a permitir a la empresa determinar sus excedentes o déficits de efectivo previstos según los estados proforma, esta cuantificación es la que le va a permitir desarrollar estrategias de inversión en el caso que se obtengan excedentes y estratégicas de financiamiento en el caso se obtengan déficits.

Otro aspecto relevante en la planeación financiera de corto plazo para la empresa en la correcta administración del ciclo de la cobranza, la política de cobranza actualmente es nula y la falta de información no permite medir la liquidez o la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.

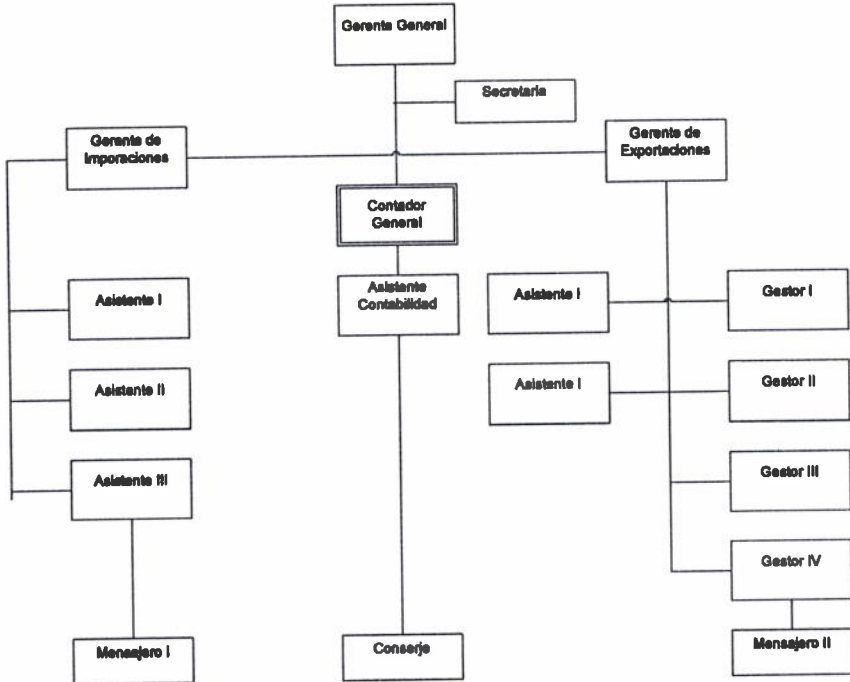
Derivado de lo anterior, es justificable la creación por parte de la empresa de su propio departamento de contabilidad, que le permita a la empresa desarrollar los postulados de manera adecuada.

A continuación se presenta el nuevo organigrama de la empresa, identificado como figura 2 el cual incluye al nuevo departamento de contabilidad en una escala inferior jerárquicamente a las dos gerencias de importaciones y exportaciones, con un asistente.

Seguidamente, en el esquema II denominado módulo integrado de contabilidad, se ilustra el funcionamiento general del sistema contable, los seis auxiliares principales que requiere la empresa de acuerdo con el análisis efectuado, los cuales son: Bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, IVA, planillas y activos fijos, y los reportes de salida que proporciona el sistema y que básicamente se consideran útiles para efectos de la propuesta.

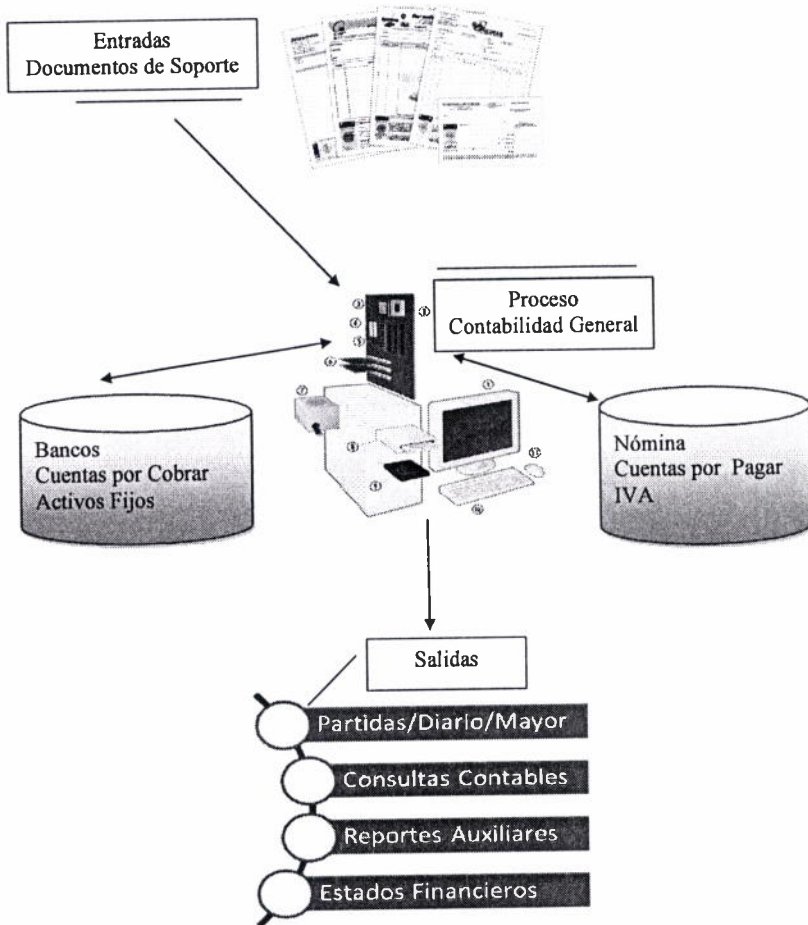


**Figura 2**  
**ORGANIGRAMA BAJO LA PROPUESTA**



Fuente: *Elaboración propia (2011)*

## Esquema II SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDAD



Fuente: *Elaboración Propia (2011)*

### 6.5.3 Mapa de ruta propuesto

El presente documento fue diseñado para seguimiento de la implementación del Departamento de Contabilidad, con el objetivo de identificar las fases secuenciales de cada proceso e identificar las responsabilidades relativas a cada funcionario o empleado, así como determinar el tiempo a invertir en cada actividad a continuación la correspondiente hoja para su diligenciamiento.

**Cuadro IX  
MAPA DE RUTA PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA**

FECHA DE INICIO	FECHA LÍMITE	ACTIVIDAD CRÍTICA SI/NO
CONTRATACIÓN DEL ASISTENTE CONTABLE Responsable: Gerente General		
15-08-11	30-09-11	SI
COMPRA E INSTALACIÓN DEL MÓDULO DE CONTABILIDAD Responsable: Gerente General		
15-09-11	30-09-11	SI
CAPACITACIÓN PARA EL USO DEL MÓDULO CONTABLE Responsable: Proveedor del Sistema (OFICSA)		
30-09-11	15-10-11	SI
DEFINICIÓN DEL CATÁLOGO DE CUENTA Responsable: Contador		
15-10-11	31-10-11	SI
DEFINICIÓN DE INPUTS Y OUTPUTS Y PRUEBAS PILOTO Responsable Contador		
01-11-11	30-11-11	SI
ELABORACIÓN DE INTEGRACIONES PRINCIPALES PARA CARGAR AL SISTEMA Responsable: Contador y Asistente de Contabilidad		

01-12-11	15-12-11	SI
INGRESO AL SISTEMA DEL BALANCE DE SALDO DEL CIERRE AL 31-12-11		
Responsable: Contador		
02-01-12	15-01-12	SI
EJECUCIÓN DEL PROYECTO		
Responsables: Contador, Asistente de Contabilidad- Gerente General		
02-01-12		SI
EVALUACIÓN DEL PROYECTO		
Responsable: Gerente General		
31-03-12	15-04-12	NO
GESTACIÓN DE PLANES DE MEJORA <i>ii</i>		
Responsables: Contador, Asistente de Contabilidad-Gerente General		
16-04-11	15-05-12	NO

Fuente: Elaboración Propia

*i/* La gestión de planes de mejora, se entiende básicamente con el inicio por parte de la empresa de su planeación financiera a corto plazo.

## 6.6 Costos estimados

### 6.6.1 Primera alternativa

La primera alternativa tiene un costo actualmente para la empresa de Q. 1,300.00 al mes IVA incluido; es decir un total de Q. 15,600.00 al año.

### 6.6.2 Segunda alternativa

La segunda alternativa incluye una inversión en un software del módulo de contabilidad a un costo de Q. 7,500.00, según la cotización presentada por la empresa OFICSA. Al respecto del software es importante comentar que la empresa referida provee el módulo de Cuenta Corriente y Bancos, con los cuales cuenta la empresa actualmente y está familiarizada con el uso del sistema. Además, se considera la compra de una computadora Q. 3,000.00; un escritorio y silla giratoria Q. 2,000.00 para la creación de una nueva estación de trabajo.

La empresa ya cuenta con un servidor en donde está instalado el módulo de Cuenta Corriente y Bancos por lo que no es necesario considerar infraestructura de este tipo para la instalación del software, además cuenta con una red local para impresiones por lo que tampoco se considera necesaria la compra de impresora para la nueva estación de trabajo.

La empresa cuenta con un Contador que se encarga de la facturación y control de cuenta corriente; sin embargo, derivado del flujo de trabajo a incorporar es necesaria la contratación de un auxiliar. La contratación es por tiempo indefinido, el salario propuesto está de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa. Dichas políticas consisten en el pago del salario mínimo vigente a la fecha y una bonificación incentivo superior a los Q.250.00 según lo establecido por el Decretos 78/89 y 7-2000 ambos del Congreso de la República. Cabe mencionar, que a través del incremento de la bonificación incentivo la empresa mejora a sus colaboradores en relación al salario mínimo y la hace competitiva en relación al segmento de mercado.

Derivado que la plaza requiere una persona con experiencia en el área de contabilidad y perfil académico de preferencia con estudios universitarios, el salario sugerido de acuerdo a las condiciones que prevalecen en el mercado guatemalteco es de Q. 1,910,00 más una bonificación incentivo de Q. 1,000,00. En anexo IV y V del presente trabajo se presenta a la Gerencia una propuesta del manual de funciones para el puesto de Contador así como para el puesto de Asistente de Contabilidad.

### 6.6.3 Integración del fondo de maniobra e inversión inicial

Las decisiones relativas al activo circulante se conocen como gestión de fondos de maniobra o gestión de capital circulante. De acuerdo con Brealey (2005) El objetivo de la gestión del fondo de maniobra, es garantizar que la empresa está en condiciones de operar y que tiene flujo de caja suficiente para sus gastos de funcionamiento y obligaciones. Para que el departamento inicie sus operaciones es necesario que el Gerente conozca el monto del flujo de caja necesario al inicio, lamentablemente la falta de información no permite elaborar el flujo derivado de las

operaciones y el impacto en la tesorería de la empresa por lo que únicamente se indica el ahorro fiscal que tendrá la empresa, en los cuadros VIII y IX que se presentan a continuación.

**Cuadro X**  
**ESTIMACIÓN DE FONDO DE MANIOBRA**  
**E INVERSIÓN INICIAL**

<i>CONCEPTO</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<b>Mobiliario y Equipo</b>	Q. 5,000.00					
<b>Módulo Contabilidad</b>	Q. 7,500.00					
<b>Depreciación (20%)</b>		Q. 1,000.00	Q. 1,000.00	Q.1,000.00	Q.1,000.00	Q.1,000.00
<b>Depreciación (25%)</b>		Q. 1,875.00	Q. 1,875.00	Q.1,875.00	Q.1,875.00	Q. 0.00
<b>Escudo Fiscal</b>		Q. 2,875.00	Q.2,875.00	Q.2,875.00	Q.2,875.00	Q.1,000.00
<b>Inversión Inicial</b>	Q.12,500.00					

Fuente: Elaboración Propia (2011)

Como se puede observar el cuadro anterior, la adquisición del software y el mobiliario y equipo requiere una erogación de Q. 12,500.00. No obstante, lo anterior la adquisición de estos activos genera por concepto depreciaciones un escudo fiscal para la empresa de Q. 2,875.00 para cada ejercicio contable completo, durante los primeros cuatro años y Q. 1.000.00 al quinto año.

Las depreciaciones son consideradas como escudo fiscal, este es un concepto aplicado en finanzas y se utiliza para disminuir el efecto impositivo de la tasa del impuesto sobre la renta, otro rubro que puede generar escudo fiscal para la empresa es la denominada carga financiera; es decir, el costo de la tasa de interés, en caso la empresa optara por obtener un préstamo en el Sistema Financiero Nacional para financiar la compra del software y el mobiliario y equipo.

Los gastos por pagos de intereses son deducibles del impuesto de la renta; por lo tanto, estos intereses generan un escudo fiscal que reduce el costo neto de la deuda en la proporción de la tasa de impuestos. Por ejemplo:

La empresa está inscrita bajo el régimen del 31% del Impuesto sobre la Renta, la tasa de interés activa promedio ponderada, en préstamos en moneda nacional de acuerdo con el Banco de Guatemala al 27 de junio de 2011 era de 13.5%, bajo estos términos de referencia suponiendo que la empresa lograra conseguir un préstamo a la tasa referida tendríamos:

Tasa de Impuesto Sobre la Renta 31%, costo de la deuda antes de escudo fiscal 13.5%. Por lo tanto, el costo de la deuda neto es de 9.31%, resultado de la siguiente operación aritmética:

$$13.5\% * (1 - 31\%) = 9.31\%$$

De de acuerdo con la situación actual, la empresa en este momento no califica como sujeto de crédito para obtener financiamiento; sin embargo, se plantea la opción como una alternativa a futuro para proyectos que requieran una mayor inversión.

**Cuadro XI  
ESTIMACIÓN DE FONDO DE MANIOBRA  
SUELDOS Y PRESTACIONES LABORALES**

<i>CONCEPTO</i>	<i>MENSUAL</i>	<i>AÑUAL</i>
Sueldo	Q. 1,910.00	Q. 22,920.00
Bonificación incentivo	Q. 1,000.00	Q. 12,000.00
<b>Prestaciones Laborales</b>		
Aguinaldo (8.33%)	Q. 159.00	Q. 1,908.00
Bono 14 (8.33%)	Q. 159.00	Q. 1,908.00
Indemnización (8.33%)	Q. 159.00	Q. 1,908.00
Vacaciones (4.17%)	Q. 80.00	Q. 960.00
Cuota Patronal IGSS (12.67%)	Q. 242.00	Q. 2,904.00
IGSS 10.67%, IRTRA 1%, INTECAP 1%		
<b>TOTALES</b>	<b>Q. 3,709.00</b>	<b>Q. 44,508.00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

## 6.7 Resultados

A continuación se presenta un cuadro comparativo que muestra el impacto económico de la propuesta de mejora la cual se ha denominado segunda alternativa en relación a la situación actual, la cual se ha denominado primera alternativa.

**Cuadro XII**  
**ANÁLISIS COMPARATIVO**  
**ENTRE ALTERNATIVAS**

ALTERNATIVA	INVERSIÓN INICIAL	EROGACIÓN MENSUAL	EROGACIÓN ANUAL
Primera Alternativa	Q. 0.00	Q. 1,300.00	Q. 15,600.00
Segunda Alternativa	Q. 12,500.00	Q. 3.709.00	Q. 44,508.00
Impacto Fondo Maniobra	Q. 12,500.00	Q. 2,409.00	Q. 28,909.00

Fuente: Elaboración propia 2011

1. La primera alternativa corresponde a la situación actual como ya se indicó, y la segunda alternativa corresponde a la propuesta de solución planteada que tiene un impacto en el fondo de maniobra de Q. 28,909.00 anuales o Q. 2,409.00 mensuales, más una inversión al inicio de Q. 12,500.00. Es importante comentar, que la propuesta representa un impacto del 4.73% sobre el total de sueldos anuales de la empresa, derivado que su impacto no es **materialmente importante se considera que tiene viabilidad económica financiera para su implementación**; por otra parte, desde el punto de vista de oportunidad de mejora puede contribuir abundantemente a mejorar los resultados de la información contable que es la columna vertebral de todo tipo de empresas.



## 7. BIBLIOGRAFIA

- Abrams, R. (2008). Usa Today, Oportunidades de los pequeños negocios en época de crisis, disponible en: <http://www.usatoday.com/money/smallbusiness/columnist/abrams>.
- Aldana, V. (2006). Importancia de la gestión de las empresas en las PYMES, Disponible en <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/>
- Andersen, A. (2000). Diccionario de Economía y Negocios. España: Editorial ESPASA.
- Bach, J. & Vitale, A. (2000). Enciclopedia de Contabilidad, Economía, Finanzas y Dirección de Empresas, Argentina, Editorial J.R.Bach
- Brealey, M. (2004). Principio de Finanzas Corporativas. México. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Calderón, C. (2010). Costo de Oportunidad en el Óptimo Manejo de la Cuenta por Cobrar y por Pagar, Tesis Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Castillo, C. (2010). Historia de CC Logistics, S.A. Entrevista al Gerente General, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, México, 3ª edición, Editorial McGraw Hill.
- Colegio de Contadores Públicos y Auditores, (2010). Resolución JD 140042010 para la adopción de NIFF's para Pymes en Guatemala.
- Comisión de la Unión Europea, (2004). Definición de Empresa, disponible en <http://ec.europa.eu/geninfo/query/resultaction.jsp?userinput=EMPRESA>
- Congreso de la República, (1992). Ley del Impuesto sobre la Renta, Guatemala
- Congreso de la República de Guatemala, (1970). Código de Comercio de Guatemala, Guatemala.
- De León, A. (2011). Planeación del Impuesto sobre la Renta para el Cumplimiento de Deberes Fiscales de las Medianas Empresas, Tesis Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- De León, M. (2010). Mercados Internacionales como Herramienta de Desarrollo Empresarial. Tesis Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Guajardo, G. (2005) Contabilidad para no contadores, México, Editorial McGraw Hill.

- Hernández, A. (s.f). Proyecto factible como modalidad de la investigación educativa, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.
- Infomipyme, (2006). Censo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guatemala. Disponible en <http://www.infomipyme.com/>
- Jennings, J. & Haughton, L. (2008) .No son los grandes los que se comen al pequeño... son los veloces los que se comen a los lentos. Colombia, Editorial Norma.
- Merlo, J (2010). Porque de la Planificación Financiera, Disponible en: <http://gestionpyme.com/el-por-que-de-la-planificacion-financiera-en-la-empresa/>
- Montgomery, B (2011). Clasificación de las empresas. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
- Orozco, I. (2008). Asesoría del Contador Público y Auditor a la Pequeña y Mediana Empresa en una Economía Global. Tesis Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) (2007). Fuentes de Capacitación de la Mipymes. Disponible en <http://www.infomipyme.com/>
- Quintero, J. (2009). Planificación Financiera. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/>
- Redondo, A. (2002). Curso práctico de Contabilidad. Disponible en <http://www.cuft.tec.vg/cuft/publicaciones/barquisimeto/Umbral/digitales/n2/rese%F1a%20redondo.pdf>
- Rivera, T. (2010). Estados Financieros Proyectados para la Toma de Decisiones en Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Municipio de Quetzaltenango. Tesis URL, Guatemala.
- Sánchez, I (2004). Planificación Financiera \_Herramientas. Disponible en [http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO04\\_PLANIFICACION\\_FINANCIER A.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO04_PLANIFICACION_FINANCIER A.pdf) Universidad de Carabobo.
- Sotero, A & Romano, J (2011). Concepto de pagos y cobros. Disponible en <http://www.contabilidad.tk/concepto-de-pagos-y-cobros-12.htm>.

- Tamayo, M. (2000). Instituto Colombiano para Fomento de la Educación Superior, Colombia. Disponible en <http://edutecnologiautem.files.wordpress.com/2010/04/aprender-a-investigar.pdf>
- Terán, G. (s.f.) Temas de Contabilidad Básica e Intermedia. 4ta. Edición, México, Editorial Educación y Cultura.
- Universidad Panamericana, (2010). Guía para la realización de Tesis. Guatemala, UPANA
- Valda, J. (2010). Errores financieros comunes en las PYMES. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/author/jcvalda/>
- Valdez, S. (2008). El porqué de la planeación estratégica en las PYME. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- Weston J. & Brigham, E. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. (10ª edición) México Editorial McGraw –Hill.
- Ward, J. (2000). El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares. Disponible en: [http://www.ffi.org/components/comp\\_035/article\\_files/31\\_10\\_2008/Clasico\\_14.pdf](http://www.ffi.org/components/comp_035/article_files/31_10_2008/Clasico_14.pdf)
- Zorria, J. (2007). Ventajas y Desventajas de las Pymes. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/3847/administracion-riesgos-financieros-Pymes-exportacion-Estudio.html>

**Universidad Panamericana**  
**Técnicas Básicas de Investigación**  
**Importancia de la Planeación Financiera en una PYME**

**Objetivo:** Establecer los criterios que aplican a la planeación financiera en una mediana empresa que se dedica a los servicios de apoyo al comercio internacional

**Anexo I**  
**ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL**

1. ¿Qué opina de la importancia de la planeación financiera?, entendiendo esta como las decisiones que usted toma para administrar el dinero y los recursos de valor de su empresa.
2. ¿Cómo considera los resultados obtenidos al cierre del ejercicio fiscal 2011?
3. ¿Considera que es factible mejorar esos resultados o está satisfecho con los mismos y no le interesa mejorarlos?
4. ¿Por qué razón no lleva contabilidad financiera y únicamente para efectos fiscales?
5. ¿Le interesa migrar su contabilidad fiscal a contabilidad financiera? Y de esta forma tener un mejor control de su patrimonio y resultados.
6. ¿Cuál es la visión de futuro de su empresa?

7. ¿Cuáles son los procesos críticos desde el punto de vista financiero que le interesaría implementar o mejorar?
8. ¿Lleva actualmente control en relación a las finanzas de su empresa? ¿Que controles lleva?
9. ¿Estaría dispuesto a realizar una inversión en un paquete de contabilidad. Si\_\_ No\_\_  
porque? \_\_\_\_\_
10. El costo en el mercado es aproximadamente de Q. 10,000.00, ¿Considera factible hacer la inversión?
11. ¿Cuáles son sus expectativas del presente trabajo o que esperaría puntualmente del mismo?

**Universidad Panamericana**  
**Técnicas Básicas de Investigación**  
**Importancia de la Planeación Financiera en una PYME**

**Objetivo:** Establecer los criterios que aplican a la planeación financiera en una mediana empresa que se dedica a los servicios de apoyo al comercio internacional

**Anexo 2**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

1. Observar la forma como se realizan los procesos relativos a la contabilidad en la empresa.
2. Descripción de los aspectos relevantes relacionados con el control interno de la empresa.
3. Verificar los registros auxiliares de contabilidad que se llevan en la empresa.
4. Observar la forma como se manejan los aspectos de carácter laboral
5. Verificar la forma como se manejan los aspectos fiscales
6. Solicitar copias de los estados financieros para los ejercicios terminado al 2009 y 2010.

**Universidad Panamericana**  
**Técnicas Básicas de Investigación**  
**Importancia de la Planeación Financiera en una PYME**

**Objetivo:** Establecer los criterios que aplican a la planeación financiera en una mediana empresa que se dedica a los servicios de apoyo al comercio internacional

<b>Anexo 3</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE CONTROL DEL EFECTIVO</b>				
<b>ENTREVISTADO:</b>				
<b>No.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Las entradas de disponible se controlan mediante pre numeración, relación de cobros etc.?			
2	¿Los ingresos se reportan en forma oportuna a contabilidad?			
3	¿Los ingresos diarios de disponible se depositan a primera hora del siguiente día hábil en la misma especie recibida?			
4	¿Todos los egresos de disponible se realizan por medio de cheque?			
5	¿Los giros de disponible se hacen siempre a nombre del primer beneficiario y se prohíbe el giro al portador?			
6	¿El giro de fondos por cheque se hace con restricciones como de páguese al primer beneficiario, para depositar en cuenta solamente?			
7	¿Las cuentas bancarias son conciliadas en forma mensual y se realizan los ajustes necesarios al mes siguiente?			
8	¿Los cheques se giran usando como mínimo dos firmas?			
9	¿Los talonarios de cheques y su secuencia numérica son controlados por la persona responsable?			
10	¿Los soportes que respaldan el giro de cheques se anulan con un sello de Pagado donde se describa el número de cheque y cuenta?			
	Fondos Fijos para gastos menores			
11	¿Se determina el monto máximo a girar por cada pago?			
12	¿Se determina claramente los pagos que se pueden realizar y los que están prohibidos?			

## **Anexo 4**

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**Nombre del puesto:** Contador General

**Departamento:** Administrativo

#### **Resumen del Puesto:**

Es el encargado de dirigir y realizar todas las actividades contables de la empresa, que incluyen la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros, así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad.

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Supervisa A:** Asistente de Contabilidad

#### **Responsabilidades:**

- ✓ Recopilar y organizar la información sobre los asuntos financieros de la empresa.
- ✓ Registrar la información diariamente en el sistema contable y verificar que se actualice en los subsistemas relacionados.
- ✓ Mantener actualizados los saldos de bancos, clientes, proveedores libro de compra y venta.
- ✓ Elaborar la nomina quincenal de empleados
- ✓ Emitir mensualmente el cierre mensual y los estados financieros correspondientes
- ✓ Efectuar mensual, trimestral y anualmente el pago de los impuestos a los que está sujeta la empresa. (IVA, ISR, ISO)
- ✓ Mantener informado al Gerente General de la información contable de la empresa.



- ✓ Elabora el plan de cuenta de la empresa y su significado, indica los libros, formularios y registros que deben llevarse y las informaciones que deben contener y su utilización.
- ✓ Analiza e interpreta los resultados mensuales y anuales de la contabilidad y en base a sus interpretaciones establece la planeación financiera de la empresa.

### **Relación con Otros Puestos**

- ✓ Actúa junto al Gerente General proporcionándole información contable de la empresa como estados financieros, saldos de clientes, proveedores y disponibilidades del libro de Caja y Bancos.
- ✓ Elabora la lista de pagos para solicitar al Asistente Contable la emisión de cheques y los revisa previo a trasladarlos al Gerente para firma.
- ✓ Coordina con los Gerentes de Importaciones y Exportaciones el traslado de las pólizas para la facturación correspondiente.

### **Características:**

Tener título a nivel medio de Perito Contador, y estudios universitarios como mínimo de 2 años, estar registrado como contador ante la SAT. Tener experiencia de más de tres años de laborar en el área de Contable, las competencias personales del puesto requieren a una persona organizada, responsable, con habilidades organizativas y administrativas.

## Anexo 5

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**Nombre del puesto:** Asistente de Contabilidad

**Departamento:** Administrativo

#### **Resumen del Puesto:**

Apoya al Contador General en todas las actividades contables de la empresa, que incluyen la preparación, actualización y depuración de los registros auxiliares que sustentan los estados financieros, así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad.

**Jefe Inmediato:** Contador General

**Supervisa A:** Ninguno

#### **Responsabilidades:**

- ✓ Recopilar y organizar la información e integra y concilia las cuentas de Bancos, mobiliario y equipo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y las que se agreguen al plan de cuenta.
- ✓ Factura diariamente las pólizas que hayan sido concluidas por parte del las áreas de Importaciones y Exportaciones.
- ✓ Emite los cheques de acuerdo a la política de pagos que se establezca por parte del Gerente y el Contador.
- ✓ Imprime mensualmente el libro diario, mayor y balances.
- ✓ Tiene bajo su responsabilidad el archivo de toda la documentación relacionada con los soportes contables.

#### **Relación con Otros Puestos**

- ✓ Actúa junto al Contador proporcionándole información de la forma como se integran las cuentas que tiene bajo su responsabilidad.

- ✓ **Mantiene comunicación constante con las áreas de Importaciones y Exportaciones para la facturación y control de la cuenta corriente de los clientes.**

### **Características:**

**Tener título a nivel medio de Perito Contador, de preferencia estudios a nivel universitario.  
Tener experiencia de más de dos años como asistente en el área de Contabilidad, las competencias técnicas del puesto requieren un manejo de Excel adecuado y las competencias personales requieren a una persona organizada, responsable.**