

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**LA PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA COMO
HERRAMIENTA PARA EL LOGRO DE LA ESTABILIDAD
FINANCIERA, EN UNA EMPRESA DE DIAGNÓSTICOS CLÍNICOS**



**BYRÓN STUARDO RODRÍGUEZ ABREGO
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

Guatemala, Abril de 2,008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**LA PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA COMO
HERRAMIENTA PARA EL LOGRO DE LA ESTABILIDAD
FINANCIERA, EN UNA EMPRESA DE DIAGNÓSTICOS CLÍNICOS**



EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Abril de 2,008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE RELIZARON LOS EXÁMENES DE
ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Auditoría:	Lic. Carlos Mauricio García
Contabilidad:	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Matemáticas:	Lic. Jorge Oliva Ordóñez

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN
PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Manuel Fernando Morales García
Examinador:	Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Examinador:	Lic. German Rolando Ovando A.

Dedico este trabajo a mi hijo
Vladimir Stuardo Rodríguez Taques;
quien es, la luz que ilumina
mi sendero y la razón de mi existir
es a ti a quien le debo mi vida.
De la boca de los niños y de los que
Maman, fundaste la fortaleza.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

EMPRESAS DE SERVICIOS DE DIAGNÓSTICOS CLÍNICOS

1.1. Antecedentes Históricos	1
1.2. Características Esenciales	7
1.3. Organización Legal	8
1.4. Estructura Administrativa	9
1.5. Legislación aplicable	9

CAPITULO II

PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

2.1. Planificación y Administración Financiera	14
2.1.1. Elementos de la Planificación Financiera	22
2.1.2. Objetivos de la Planificación Financiera	27
2.1.3. Beneficios de la Planificación Financiera	30
2.2. Presupuesto Financiero	33
2.2.1 Estructura Presupuestaria	37
2.2.2 Elementos de una programación presupuestaria	71
2.2.3 Tipos de presupuesto	74
2.2.4 Aspectos a considerar en la elaboración de un presupuesto	81
2.2.5 La planificación financiera como una herramienta para toma de decisiones	83

2.3 Administración Financiera	85
2.3.1. Conceptos Financieros	91
2.3.2 Herramientas para el análisis financiero	98
2.3.3 Análisis del Punto de Equilibrio	
Flujo de Fondos y Efectivo, y planeación financiera	109

CAPITULO III

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

3.1. Evaluación de riesgo	112
3.1.1 Análisis de Sensibilidad	112
3.1.2 Distribuciones de probabilidades	112
3.2. Medición de Riesgo	112
3.2.1 Desviación Estándar	115
3.2.2 Coeficiente de Variación	116
3.3. Fuentes de Riesgo que afectan en la Planificación y Administración Financiera	114
3.3.1 Riesgos Específicos de la Empresa	116
3.3.2 Riesgos Específicos de los Accionistas	119
3.3.3 Riesgos de la Empresa y de los Accionistas	123

CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN UNA EMPRESA DE DIAGNÓSTICOS CLÍNICOS

4.1. Información general de la empresa	129
4.2. Planificación Financiera	132
4.2.1. Presupuesto Operativo	133

4.2.2. Presupuesto Financiero	149
4.3. Administración Financiera	159
4.3.1. Análisis de Estados Financieros	159
4.3.2. Razones Financieras	168
4.3.3. Punto de Equilibrio Financiero	174

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La estabilidad financiera, es el objetivo primordial en las operaciones diarias de una entidad, no importando cual sea la actividad a la que esta se dedique; es de suma importancia para los accionistas o propietarios de una empresa el hecho de que sus estados financieros reflejen una estabilidad económica y financiera, para efectos de obtención de créditos o financiamientos, y otras decisiones de carácter financiero, y proyectar estrategias financieras, que permitan alcanzar la estabilidad deseada.

El objetivo de todo negocio es la obtención de ganancias en sus operaciones; sin embargo, más que obtener ganancias, la importancia de un negocio radica en la obtención de una liquidez financiera para tener una seguridad plena de que sus operaciones seguirán realizándose de tal forma que le permitan poder crecer económicamente, y de esta forma generar mayores ganancias tanto operacionales como monetarias.

El presente trabajo es un estudio que pretende mostrar la forma en que una empresa logra alcanzar la estabilidad financiera y la liquidez monetaria deseada en sus operaciones; dicho estudio se encuentra enfocado a las empresas de Diagnósticos Clínicos.

El trabajo se encuentra conformado por cuatro capítulos, de los cuales el primero, muestra una reseña histórica de las empresas de servicios de

diagnósticos clínicos, sus características, organización legal y administrativa y la legislación aplicable.

El segundo capítulo trata de los elementos, objetivos y beneficios de la utilización de una planificación financiera, la cual consiste en un “plan detallado y anticipado que cubre todas las actividades y áreas de la organización empresarial a fin de controlar sus operaciones para el logro de los objetivos prefijados.”(17:98) Así mismo dicha planificación es materializada en cifras a través de la elaboración de presupuestos tanto operativos como financieros, que permitan predecir y prever las actividades de la empresa teniendo como objetivo primordial como ya se dijo con anterioridad la obtención de la estabilidad financiera y liquidez monetaria. En forma más específica muestra que los presupuestos conllevan métodos que permiten que se de la realización de los planes financieros establecidos, convirtiéndolos de planes estratégicos a acciones actuales, establecen normas para la acción financiera de la entidad, y son la base para controlar los niveles y parámetros de productividad y así poder establecer un nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos por parte de la dirección.

Presenta la estructura de un presupuesto como un conjunto de elementos relacionados entre si mediante reglas determinadas y que se organizan en planos formando un sistema; el cual es utilizado, para coordinar el desarrollo de una entidad; expresado en un plan de acción, el cual se basa en resultados anteriores y que al mismo tiempo influirá en el futuro de la organización, se indica también cuales son los elementos de una programación presupuestaria, los tipos de presupuestos, los aspectos que deben considerarse al momento de realizar una

planificación financiera y aprobación de los presupuestos generados de la misma, bajo este punto de vista se intenta justificar el uso de una programación presupuestaria como herramienta financiera, con el afán de obtener a través de la misma la culminación de los objetivos establecidos por parte de la entidad.

En el último punto de este capítulo se establecen los aspectos más importantes para una adecuada gestión del presupuesto, esto se logra a través de la aplicación de técnicas de administración financiera, esta se encarga del análisis e implementación de un conjunto de actividades las cuales son necesarias para lograr los objetivos de la entidad, como ha sido indicado el tema del presente trabajo incluye el estudio y análisis de la planificación y administración financiera, siendo utilizables ambas como herramientas financieras. En general para que una planificación financiera obtenga los resultados financieros deseados, deberá ir de la mano con una adecuada administración financiera, en este apartado se describen los conceptos que son básicos de la administración financiera, las herramientas con que se cuentan para realizar análisis financiero, tales como el uso de estados financieros analíticos y la aplicación de razones financieras a los mismos, análisis del punto de equilibrio y los flujos de efectivo.

El tercer capítulo, es un estudio sobre los riesgos que deberán ser analizados al momento de realizar y aprobar una planificación financiera, un riesgo es la incertidumbre que se tiene de que se den o no los resultados esperados de una planificación y administración financiera, el riesgo muchas veces depende de elementos que se encuentran fuera del alcance de la entidad, como podría ser un riesgo de que sean incrementados los impuestos de internación de ciertos

insumos o materiales que son indispensables para la prestación de un servicio, esto a su vez haría que el costo del mismo se elevará, se definen los riesgos como tales y las técnicas y métodos para su evaluación, como el análisis de sensibilidad, distribución de probabilidades, la medición de un riesgo a través del uso de técnicas tales como la desviación estándar y coeficiente de variación, también son definidas las fuentes de riesgo que afectan la planificación y administración financiera.

El capítulo cuatro no es más, que, la elaboración de un caso práctico, del tema objeto de estudio, para la realización del caso, se tomaron como base los estados financieros de los periodos 2005 y 2006 mediante su análisis se determinó la planificación presupuestaria del 2007, en el se establecen tanto los presupuestos operativos como financieros, y se realiza un comparativo entre los periodos ya mencionados y la planificación realizada, a lo cual también le son aplicados técnicas de administración financiera, como lo son los estados financieros analíticos y aplicación de razones financieras.

Con lo anterior se intenta mostrar el porque de la necesidad de que una entidad como la que se estudia se ve en la precisión de tener una planificación y administración financiera que se apegue a sus necesidades y de esta forma pueda obtener una estabilidad financiera y poder alcanzar así sus objetivos.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, a las que se llegó en los resultados obtenidos de la investigación y la bibliografía mínima utilizada en la investigación documental del mismo.

CAPITULO I

EMPRESAS DE SERVICIOS DE DIAGNÓSTICOS CLÍNICOS

1.1. Antecedentes Históricos:

En las empresas de servicios de diagnósticos clínicos, por lo general se realizan exámenes por medio de imágenes y de laboratorio, teniendo como principales servicios; resonancia magnética y resonancia magnética nuclear, tomografía axial computarizada, rayos X y la radiología diagnóstica general.

“Para la determinación de la naturaleza de una enfermedad se requiere la realización de un diagnóstico el cual debe combinar una adecuada historia clínica; antecedentes personales y familiares, y enfermedad actual, un examen físico completo y exploraciones complementarias, pruebas de laboratorio y de diagnóstico por imagen.

Algunas enfermedades como el sarampión y las paperas se identifican fácilmente por su apariencia. Otros problemas como las fracturas óseas se pueden sospechar por sus síntomas y signos, y se confirman mediante radiografías. Pero muchos síntomas requieren un procedimiento diagnóstico más complejo. La confirmación de una úlcera gástrica, por ejemplo, requiere la introducción de un endoscopio en el estómago. La enfermedad coronaria puede sospecharse por las características del dolor y por las alteraciones electrocardiográficas, pero su evidencia definitiva sólo puede conseguirse mediante coronario grafía, técnica en la que se inyecta una sustancia de contraste en las arterias coronarias que irrigan el corazón. El diagnóstico de muchos tipos de cáncer requiere la realización de una biopsia, toma de fragmento del tejido afectado para su examen microscópico.

El diagnóstico de diversas enfermedades fetales es hoy en día posible mediante ecografía o mediante análisis del líquido amniótico obtenido por amniocentesis.

Las pruebas de laboratorio son cada vez más importantes. La medida de los niveles de hormonas identifica alteraciones endocrinas. El recuento de los diferentes tipos de células de la sangre, llamado recuento diferencial, sirve para diagnosticar los diferentes tipos de anemias y algunos tipos de leucemias y otros cánceres. Los cultivos microbiológicos de líquidos y tejidos sirven para identificar los microorganismos causantes de enfermedades infecciosas, siendo esenciales para el tratamiento racional con antibióticos.

Muchas enfermedades, como las cefaleas, son difíciles de diagnosticar porque pueden obedecer a muchas causas distintas. Algunas enfermedades neurológicas como la esclerosis múltiple y la corea de Huntington sólo pueden ser identificadas con certeza tras varios años de observación clínica del paciente” (12:2).

La resonancia magnética es una técnica de diagnóstico por imagen que utiliza los principios de la Resonancia Magnética Nuclear (RMN), dicha técnica a tenido un gran desarrollo con el avance de la tecnología, y se ha expandido a través de todo el mundo, a raíz de lo anterior han surgido gran cantidad de empresas que prestan este servicio relacionado con la salud humana, la investigación básica en este campo se inició en las décadas de 1930 y 1940, y esta basado en la interacción que existe entre un núcleo atómico con campos magnéticos.

Esta técnica se apoya en la física básica, sin embargo existen tres aspectos que debieron considerarse para esté fin los cuales son; la disponibilidad de un ordenador o computador potente y rápido, el desarrollo de un imán del tamaño del

cuerpo humano con radiofrecuencias electrónicas asociadas, y la idea de obtener imágenes del interior del cuerpo humano para fines de diagnóstico.

Las primeras imágenes de resonancia magnética se publicaron a principios de la década de 1,970 y sus aplicaciones médicas se han acelerado en laboratorios y centros médicos de todo el mundo a partir de mediados de la década de 1,980.

La resonancia magnética es considerada por muchos como la modalidad de diagnóstico por imagen más versátil, poderosa y sensible disponible en la actualidad; su importancia médica se puede resumir brevemente como “la capacidad de generar finas secciones de modo no invasivo, imágenes funcionales de cualquier parte del organismo desde cualquier ángulo y dirección en un periodo relativamente corto.”^(12:5)

Una de las características esenciales de la RM es que es aplicable a cualquier tipo de paciente, a acepción de personas portadoras de marcapasos e instrumentos de hierro cerca de los ojos. A pesar de que las imágenes de resonancia magnética son relativamente caras, es uno más de los ejemplos disponibles de información diagnóstica avanzada, sin riesgo y por lo tanto es una de las más utilizadas debido a su capacidad de facilitar diagnósticos en pacientes no hospitalizados.

Resonancia Magnética Nuclear o RMN: Es una técnica desarrollada en la década de 1,950 por el físico estadounidense Felix Bloch para el análisis espectroscópico de sustancias. En la RMN se coloca una sustancia en un campo magnético intenso que afecta al espín de los núcleos atómicos de algunos isótopos de elementos comunes, seguido de lo cual se hace pasar a través de la

sustancia una onda de radio que reorienta los núcleos. Cuando se desconecta la onda, dichos núcleos liberan un pulso de energía que proporciona información sobre la estructura molecular de la sustancia y que puede ser transformada en una imagen, la RMN no implica radiactividad ni ningún otro tipo de radiación ionizante, y es la técnica de exploración por excelencia para obtener imágenes del cerebro, la cabeza y el cuello, esta técnica supera a la Tomografía Axial Computarizada, que es el método que se suele utilizar para diagnosticar hemorragias cerebrales.

Los rayos X son definidos como una “Radiación electromagnética penetrante, con una longitud de onda menor que la luz visible, producida bombardeando un blanco, generalmente de volframio con electrones de alta velocidad, fueron descubiertos por el físico alemán Wilhelm Conrad Roentgen.”^(12:7) Cuanto menor es la longitud de onda de los Rayos X, mayores son su energía y poder de penetración, estos se producen por el frenado o deflexión de electrones libres que atraviesan un campo eléctrico intenso.

Las fotografías de rayo X o radiografías y la fluoroscopia se emplean mucho en medicina como herramienta de diagnóstico. Anteriormente los rayos x eran el método más importante para diagnosticar la tuberculosis cuando esta enfermedad estaba muy extendida. Otras cavidades del cuerpo pueden llenarse artificialmente con materiales de contraste, de forma que un órgano determinado se vea con mayor claridad. El sulfato de bario, muy opaco a los rayos x, se utiliza para la radiografía del aparato digestivo. Para examinar los riñones o la vesícula biliar se administran determinados compuestos opacos por vía oral o intravenosa. Estos compuestos pueden tener efectos secundarios graves, por lo que sólo deben ser

empleados después de una consulta cuidadosa. De hecho, el uso rutinario de los rayos x se ha desaconsejado en los últimos años ya que su utilidad es cuestionable.

“Un aparato de rayos x de invención reciente, y que se emplea sin compuestos de contraste, proporciona visiones claras de cualquier parte de la anatomía, incluidos los tejidos blandos. Se conoce como escáner (scanner) o aparato de tomografía axial computarizada; gira 180° en torno al cuerpo del paciente emitiendo un haz de rayos x del grosor de un lápiz en 160 puntos diferentes. Unos cristales situados en los puntos opuestos reciben y registran la absorción de los distintos espesores de tejido y huesos. Estos datos se envían a un ordenador o computadora que convierte la información en una imagen sobre una pantalla. Con la misma dosis de radiación que un aparato de rayos x convencional, puede verse todo un corte de espesor determinado del cuerpo con una claridad aproximadamente 100 veces mayor. El escáner fue inventado en 1,972 por el ingeniero electrónico británico Godfrey Hounsfield, y en 1,979 ya se había generalizado su uso.”(12:9)

La radiología diagnóstica es una subespecialidad de la radiología que estudia; la estructura anatómica y la fisiología, de los tejidos normales y de los tejidos alterados por distintas enfermedades a través de imágenes estáticas o dinámicas. La imagen obtenida se denomina radiografía o placa de rayos x y puede ser de varios tipos: una radiografía simple, como la habitual placa de tórax; una tomografía la cual ya fue definida en los párrafos precedentes y es obtenida de manera que, a través del cálculo del momento de la exposición y el movimiento de

la placa de rayos, se obtiene la representación de un plano predeterminado de la región corporal atravesada por el haz; en una tomografía axial computarizada, un fino haz de rayos proyecta desde todos los puntos de un área circular alrededor de la región a estudiar, y el análisis computarizado de la información obtenida permite obtener una imagen que representa un corte de la región a estudiar.

En Guatemala el estudio de esta técnica se remonta a fines del siglo XIX el 6 de Febrero de 1896 en Berlín, el Dr. Federico Lhnhoff Wyld escribe a la revista de la escuela de medicina de Guatemala minuciosos detalles sobre del descubrimiento de los rayos X, cerrando con el siguiente párrafo: “Sea como fuese, viene este importante descubrimiento a enriquecer de mucho nuestras ideas sobre la variedad de fuerzas físicas. No sólo posee para nosotros el valor de un nuevo agente con propiedades especiales, sino que nos provoca y excita a pensar en al posible existencia de muchas otras formas de energía que no conocemos. Y al placer y la satisfacción de ver arrancado a la naturaleza otro de los tantos secretos que tan obstinadamente nos oculta, se mezcla la desconsoladora reflexión de que tantos otros y tal vez muchos mas admirables secretos se escapan aún a nuestros sentidos imperfectos, y a nuestros métodos de investigación todavía en su infancia....” Dicho artículo fue publicado el 29 de febrero de 1896, sin embargo en 1890 el Dr. Juan José Ortega; regresa de Francia, introduciendo la asepsia y antisepsia, establece la cátedra de Bacteriología, nombrado Decano de la Facultad de Medicina de la Universidad de San Carlos de Guatemala, florecen los adelantos científicos de la época en nuestro país, en esta atmósfera idónea el Dr. Dario González, al corriente de los

movimientos científicos del tiempo, con sabiduría y talento innato inicia ávidamente el estudio del trascendental hallazgo y pronto construyó con nuestros propios medios una máquina de Rayos X, repitiendo exitosamente el descubrimiento. Desde ese momento se le nombro, El Dr. Lanza Rayos, por los Drs. Ortega. Para lo cual, solamente habían transcurrido tres desde que Röntgen descubrió los Rayos X, y ya Guatemala había construido un aparato provisional y fotografía lo invisible..., de lo cual nos informa en su excelente libro “Las Ciencias Médicas en Guatemala, Origen y Evolución, el insigne Dr. Carlos Martínez Duran, el 16 de Mayo de 1896, el Dr. González presenta sus experimentos en la conferencia sobre los Rayos Röntgen en el salón general de actos de la Escuela de Medicina y Farmacia del Centro. En Diciembre 1897 tuvo lugar la primera radiografía Guatemalteca en un hombre, la cual tuvo lugar en la clínica de los hermanos Drs. Salvador y Juan José Ortega.

En Abril de 1898 la revista “La Escuela de Medicina”, aparece publicada la mano izquierda de un joven de 16 años con tres meses de sufrir espina Ventosa (osteomielitis tuberculosa de las falanges).

Sin embargo no fue sino hasta 1907 cuando en el Hospital General San Juan de Dios se funda el primer departamento de Radiología y Electroterapia, el cual estuvo a cargo del Dr. Mario J. Wunderlich. En 1921 dicho departamento cambio su nombre a servicio de Rayos X y Radium, fungiendo como jefe el Dr. Guillermo Sánchez F. (27:5).

1.2. Características Esenciales:

Este tipo de empresas tienen como función principal la prestación de servicios de diagnósticos clínicos, por medio de exámenes de laboratorio clínico y de diagnósticos clínicos por medio de imágenes de ultrasonido, rayo x, resonancias magnéticas y medicina nuclear. Dichos servicios son prestados al público en general; adicionalmente algunas de estas empresas, prestan sus servicios a instituciones estatales y privadas.

Los principales servicios de laboratorio clínico y diagnósticos por imágenes que estas empresas prestan son los siguientes:

a. Laboratorio Clínico: Hematología, Inmunohematología, Urología, Microbiología, Ginecológico, Colesteroles, Electrolitos, Inmunología.

b. Diagnósticos por Imágenes: Rayos X, Ultrasonido, Tomografía Computada, Resonancia Magnética, Mamografía.

1.3. Organización Legal:

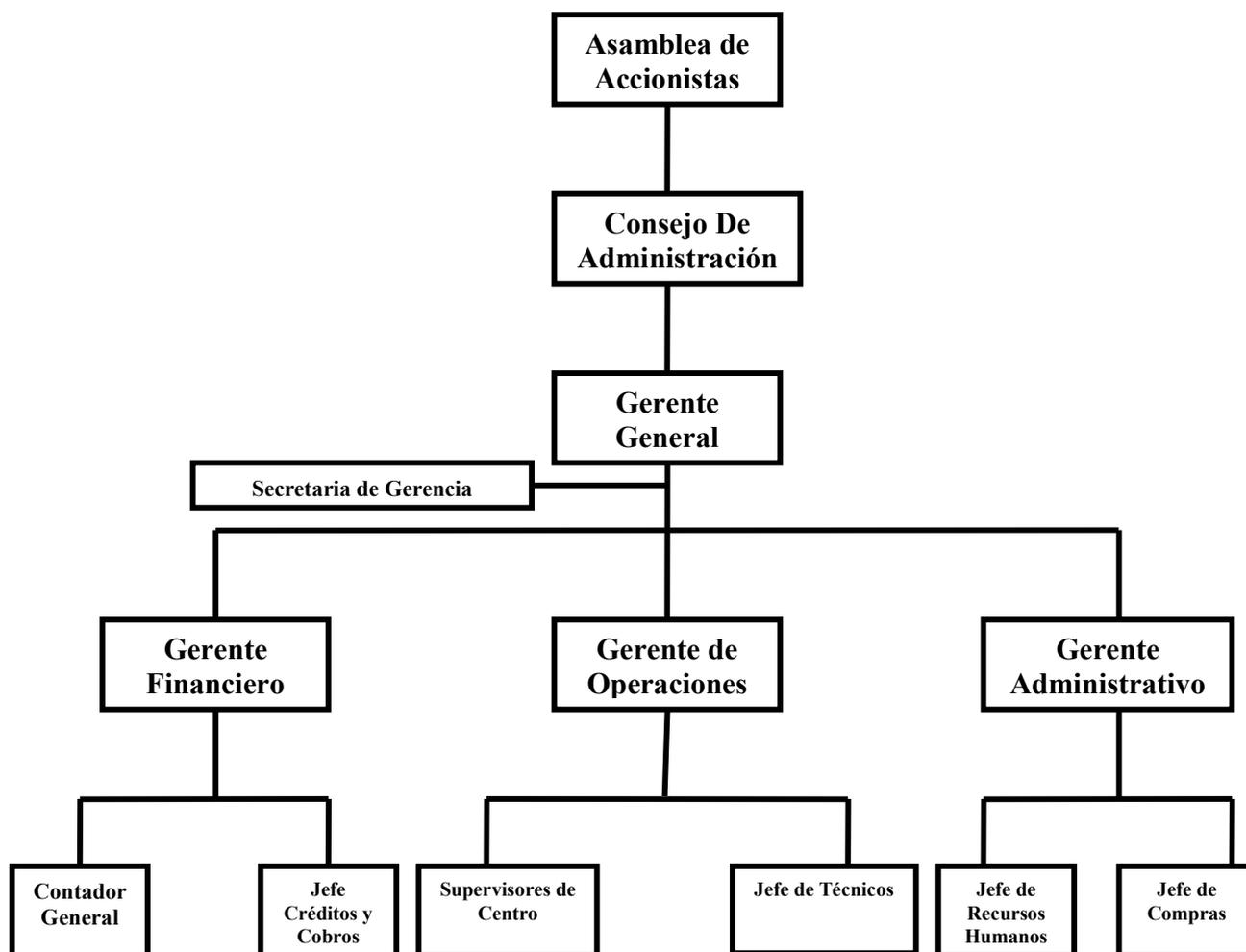
La constitución de la república en su artículo No. 34 reconoce el derecho de libre asociación, así mismo en el artículo No. 43, es reconocida la libertad de industria, de comercio y de trabajo.

El Artículo 103, nos indica lo siguiente; Tutelaridad de las leyes de trabajo; las leyes que regulan las relaciones entre empleadores y el trabajo son conciliatorias, tutelares para los trabajadores y atenderán a todos lo factores económicos y sociales pertinentes.

En su mayoría se encuentran bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima, ésta a su vez como lo indica el código de comercio en su artículo No. 86 es la que tiene el capital dividido y representado por acciones; es decir, que su organización se encuentra regida bajo los estatutos establecido por la junta de accionistas, quienes delegan la responsabilidad y control de la misma en su representante legal.

1.4. Estructura Administrativa:

La estructura administrativa de una empresa de diagnósticos clínicos esta conformada de acuerdo a lo establecido en el Artículo No. 44 del Código de comercio, y la misma es expresada, mediante un sistema de organización lineal; como se presenta en el siguiente organigrama.



1.5. Legislación Aplicable

La legislación que regula las actividades de las empresas de diagnósticos clínicos, básicamente es la siguiente:

Los aspectos Mercantiles, se rigen por el Decreto Número 2-70 Código de Comercio, el cual en su en el Artículo 14, en lo conducente establece: “Personalidad Jurídica. La sociedad Mercantil constituida de acuerdo a las disposiciones de este código e inscrita en el registro Mercantil, tendrá

personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados...”

El artículo 15 del mismo cuerpo legal; se refiere más puntualmente a la legislación mercantil aplicable y estipula; “Las sociedades mercantiles se regirán por las estipulaciones de la escritura social y por las disposiciones de este código...”

Por su parte, el artículo 26 de dicho código, regula; “Derecho a la Razón Social: La inscripción de una sociedad en el Registro Mercantil, le otorga el derecho al uso exclusivo de su razón social o de su denominación, la que deberá ser claramente distinguible de cualquier otra y no podrá ser adoptada por sociedad del mismo o semejante objeto, mientras subsista inscrita la primera”.

La obligatoriedad de llevar libros de contabilidad, se regula en el artículo No. 368 del código de comercio, y en su parte conducente establece que las empresas mercantiles deberán contar con los siguientes libros contables: libro de inventarios, libro de diario, libro mayor, y libro de estados financieros.

En el aspecto impositivo, las empresas de diagnósticos clínicos al igual que el resto de empresas mercantiles, esta regida por la legislación siguiente:

Código Tributario:

El término tributo legalmente está definido en el artículo No. 9 de este código y lo establece como: “Las prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el

cumplimiento de sus fines”, otros aspectos de la tributación se refieren en los siguientes artículos, Artículo 11 se define al impuesto como: “Tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente” en el Artículo 14; “la obligación tributaria constituye un vínculo jurídico de carácter personal, entre la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella. Tiene por objeto la prestación de un tributo, surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se asegure mediante garantía real o fiduciaria sobre determinados bienes o con privilegios especiales.

La obligación tributaria, pertenece al derecho público y es exigible coactivamente. Responsabilidad; Los sujetos tributarios o sus representantes que deban presentar declaración, lo harán de conformidad con las normas de este código y serán responsables, de conformidad con la ley.”

Las leyes específicas que afectan la parte impositiva de este tipo de empresas son principalmente el Impuesto al Valor Agregado, El Impuesto Sobre La Renta y El Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz.

Ley Del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.)

Se encuentran reguladas por el Decreto 27-92 del Congreso de la República Ley del Impuesto al Valor Agregado, de acuerdo a lo establecido en el Artículo No. 3 Inciso 2, “El impuesto es generado por; la prestación de servicios en el territorio nacional”... “La base imponible en la prestación de servicios será el precio de los mismos menos los descuentos concedidos de acuerdo con prácticas comerciales...”(9:17)

Ley Del Impuesto Sobre La Renta (I.S.R.)

“Son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo”.(8:7)

Para efectos de éste impuesto existen dos regímenes, los cuales son el régimen general el cual se encuentra regido por los artículos 44 y 44^a. Del decreto 26-92 Ley del impuesto sobre la Renta, según el cual los contribuyentes deberán realizar el pago del 5% de sus rentas ya sea mediante pagos directos o por medio de retención.

Y el régimen especial de pago según el cual los pagos deberán ser realizados en forma trimestral, establecido en el artículo 72 del mismo decreto.

Ley Del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz (I.E.T.A.A.P)

También están sujetas al pago del Impuesto Extraordinario y Temporal de apoyo a los acuerdo de paz de conformidad con lo establecido en el articulo 1 del decreto 19-2004 del congreso de la republica, y determina el mismo de conformidad con lo establecido en los artículos del 07 al 09 de dicho decreto.

CAPITULO II

PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

2.1. Planificación Financiera:

Planificar significa someter a un plan detallado el desarrollo de una actividad determinada, elaborado a base de proyecciones e hipótesis, siendo esta una característica que le permite tener un carácter científico; por lo que en una forma amplia, se puede decir que planificación, es la elaboración de un plan de carácter general científicamente organizado para la obtención de un objetivo determinado.

Pere Nicolás define la planificación en los términos siguientes: “Planificar es tomar decisiones por adelantado; esto incluye el establecimiento de objetivos futuros y la elaboración de las previsiones necesarias para alcanzar esos objetivos” (20:16).

Al hablar de una empresa, el planificar consiste tanto en prever, como establecer objetivos y estrategias, que permitan definir programas y organizar su estructura, de tal manera que se logre la obtención de los objetivos establecidos para el funcionamiento de la misma.

Toda empresa deberá considerar la planificación como parte fundamental de su funcionamiento: la dirección deberá establecer objetivos, previo un análisis de la situación económica financiera de la misma, y establecer la planificación de sus operaciones así como los medios que permitan alcanzar dichos objetivos, como consecuencia se establecen controles y parámetros que faciliten a la administración el proyectar los resultados en forma anticipada, y en relación a ello exista una adecuada toma de decisiones para el futuro.

Jesús Lizcano en su Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión define a la planificación de la siguiente forma: **“Proceso en el que se definen, paulatinamente, los objetivos y los planes de la empresa a largo plazo. En un ámbito más concreto de corto plazo, la presupuestación se ocupa de la valoración económica del plan operativo para un determinado período. Así, mientras que en la planificación no es necesario realizar estimaciones precisas sobre los ingresos y los gastos, cuando se confeccionan los presupuestos esta pormenorización resulta imprescindible. Por otra parte, mientras que la planificación no necesita establecer los centros de responsabilidad que tendrán que desarrollar los planes diseñados, en el presupuesto es necesario especificar el responsable de cada uno de los planes que están contenidos en el mismo.”** Con base en la definición anterior, se puede decir que la planificación dentro de una empresa debe ir de la mano con la elaboración de presupuestos que permitan la optimización de sus operaciones.

La planificación puede utilizarse como una técnica para el estudio de la toma de decisiones especiales, algunas de las cuales en muchos casos abarca muchos ejercicios, tales como la instalación de un nuevo centro de producción o la compra de maquinaria nueva para mejoramiento de las operaciones.

Planificación financiera, es un conjunto de métodos que basados, en una estrategia que permiten obtener el mayor beneficio posible dentro de rol diario de un negocio.

Cuando se habla de planificación financiera, al mismo tiempo se habla de planificación estratégica, cuya esencia consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con

otros datos importantes, como índices de producción, capacidad de pago, y endeudamiento, así como liquidez financiera, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros futuros.

Un sistema de planeación estratégica formal es el desarrollo sistemático, formal de una compañía, para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

“Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa. La planeación de utilidades implica la preparación de los estados financieros pro forma.”(4:97)

La planificación financiera se basa en dos modelos; un modelo conceptual y un modelo operativo.

El modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades.

Un modelo operativo es el que pone en práctica las ideas establecidas en los objetivos de la empresa; un modelo conceptual representa una herramienta poderosa ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento acorde a las necesidades de la empresa, en la práctica; dentro de las premisas que son indispensables para una planeación, están el plan que permite coordinar las

actividades, así como la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de dichos planes.

Jesús Lizcano define a la planificación estratégica de la siguiente forma: **“Proceso genérico y a largo plazo de planificación integrada por las siguientes actuaciones: Diagnóstico de la empresa (Externo e Interno). Diseño de objetivos a medio y largo plazo, la estrategia más adecuada para alcanzar dichos objetivos. Ejecución y control de la mencionada estrategia. La planificación estratégica permite a la dirección, tanto la adaptación de la empresa a su entorno en las mejores condiciones posibles, como la formulación de estrategias adecuadas, proporcionando el marco para la planificación táctica operativa.”**^(17:97)

Con relación a la definición anterior la planificación financiera; se refiere, a la prevención futura de la situación financiera de una empresa, es por ello que antes de realizar una planificación financiera, cada organización debe identificar aquellos elementos; pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar y debe concentrar todos sus esfuerzos para entenderlos y alcanzarlos. Los programas a corto plazo indicarán las estrategias que deberán tomarse en consideración para que se lleven a cabo los planes a largo plazo, el éxito de una planificación financiera a largo plazo depende de la adecuada ejecución de los presupuestos a corto plazo.

El proceso de planificación en sí, como si se tratará de un producto o servicio, debe ser administrado y moldeado para que, les sirva a los ejecutivos como vehículo para la toma de decisiones estratégicas.

Fred R. David, en su libro conceptos de administración estratégica define a la planificación como una estrategia de formulación “Consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas”. (11:136)

Porque las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y controlar depende de una buena planificación, dicho proceso debe contar con la participación de los gerentes y empleados de toda la organización; es de suma importancia que todos los directivos planifiquen y que se involucre a los subalternos en el proceso, lo anterior con el objetivo de propiciar la comprensión y el compromiso de los empleados, la planificación permite que la empresa se adapte a los mercados cambiantes y, por consiguiente dé forma a su propio destino.

La planificación financiera como parte de la planificación empresarial, trata de prever el aprovechamiento máximo de los recursos; en este sentido, Carlos Mallo en su libro Contabilidad de Costos y estrategia de gestión se refiere a la planificación empresarial en los siguientes términos:

“La planeación empresarial consiste en la adecuación anticipada de los medios o recursos de la empresa a los objetivos o fines establecidos mediante un conjunto de acciones interdependientes”. (19:445)

Mediante la planeación una empresa puede proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos, por eso se dice que la misma es; un proceso de toma de decisiones, la planificación consiste en definitiva en la administración ponderada de los recursos en su orientación al logro de los fines establecidos, la

misma suele distinguirse en estratégica y táctica, pudiendo considerarse a la primera como aquella que tiene influencia sobre los planteamientos globales y a más largo plazo. La planificación táctica, dentro del marco de la estratégica se propone conseguir la máxima cantidad de los objetivos establecidos con los medios dados.

De conformidad con los objetivos de la empresa pueden darse tres tipos de planificación financiera; la planificación satisfactoria, la óptima y la adaptativa.

La planificación financiera satisfactoria; se refiere al nivel de objetivos que debe ser conseguido, es fijado consensualmente en un grado considerado como satisfactorio para la organización.

Con la planificación financiera óptima; se pretende alcanzar los niveles óptimos de consecución de objetivos compatibles en cada caso, en que es utilizada la información generada por los modelos de optimización.

Por su parte la planificación financiera adaptativa; pone el énfasis en el propio proceso planificador, resaltando su valor formativo para los participantes e induciendo a introducir en él en forma continuada toda aquella información captada de la realidad que pueda tener influencia en el futuro proceso planificativo, el planteamiento estratégico debe estar coordinado con la programación a medio plazo o con el plan operativo, lo que debe llevar a una programación a corto plazo ó planificación presupuestaría concreta que representa el efecto de las decisiones anticipadas en los planes y programas.

“Acroff considera que la planificación es una actividad dentro de la cual tiene lugar el desarrollo empresarial, proponiendo un planteamiento global de la totalidad de la empresa que se sigue de un análisis de las partes, sin perder la

visión de conjunto, para descender posteriormente al análisis particularizado”.(19:448)

Por su parte Carlos Mallo en su libro Contabilidad de costos y estrategia de gestión hace mención de un tipo de planificación financiera la cual es más dinámica pero al mismo tiempo más regulada, que nombra como **planificación interactiva ó normativa**; este tipo de planificación considera a un sistema, como un conjunto de dos o más elementos que se rigen por lo siguiente:

El comportamiento de cada elemento tiene efectos sobre el comportamiento del todo, la conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes, si se forman subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo, y ninguno tiene un efecto independiente.

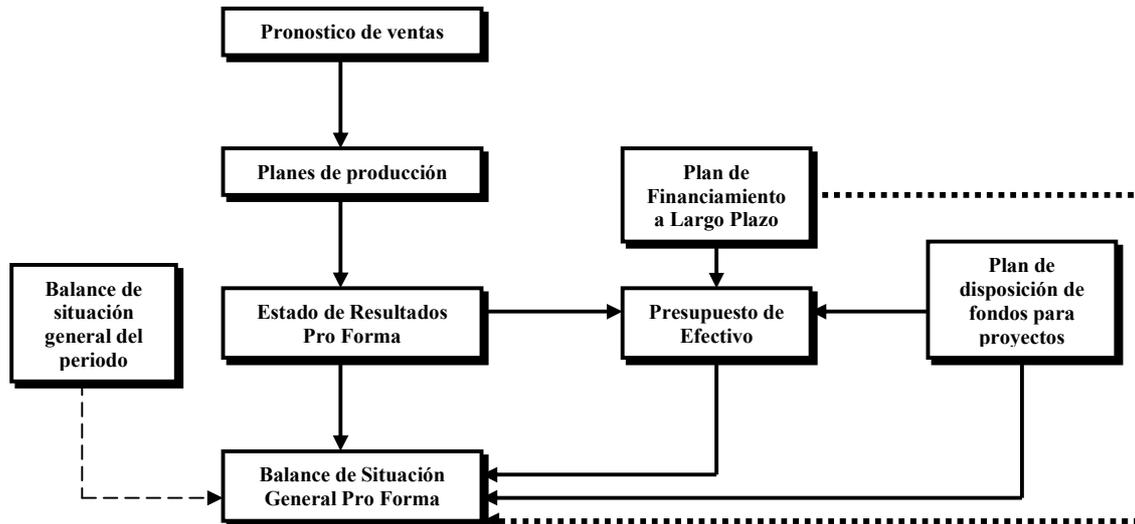
A decir de Mallo la planificación financiera, “se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro. Se basa en el punto de vista de que el futuro de la organización depende de lo que se haga entre el hoy y el mañana. Por tanto este tipo de planificación consiste en diseñar un futuro deseable y seleccionar o crear formas de lograrlo hasta donde sea posible. Para lo cual existen cinco fases las cuales son; formulación de la problemática, planificación de fines, planificación de medios, planificación de recursos, y puesta en práctica y control.”(19:448)

La planeación financiera permite a la empresa la obtención de esquemas que sirven de guía, para coordinar y controlar sus actividades con el propósito de lograr sus objetivos, la importancia de la correcta elaboración de los planes a corto plazo, deriva del hecho de que en su mayoría dichos planes son concebidos con la idea de obtener resultados que permitan la obtención de los planes a largo plazo;

estos forman parte de un plan de carácter estratégico integrado, el cual considera dentro de sí las disposiciones de fondos para la adquisición del activo fijo propuesto y también las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de promoción y mercadotecnia, así como la estructura del capital y las fuentes importantes de financiamiento.

Dentro de la información a considerar en un plan a corto plazo es el pronóstico o presupuesto de ventas, el cual deberá culminar con la elaboración del presupuesto de efectivo, de donde se obtendrá el estado de resultados pro forma y el balance de situación financiera, este presupuesto es de suma importancia ya que de él se derivan el presupuesto de producción, el cual toma en cuenta los plazos de entrega e incluye los cálculos de consumos de insumos, en empresas de servicios, los presupuestos de ventas generarían los pronósticos de servicios que se prestarían en un periodo de tiempo, estos a su vez considerarían los costos o gastos que conllevan su prestación, así como el personal que deberá estar a cargo de la prestación del mismo y su costo; al momento de recopilar dicha información la empresa, está en la capacidad de elaborar los estados financieros pro forma, y prever el comportamiento financiero de la empresa. El presupuesto de efectivo se elabora comúnmente para periodos de un año dividido en meses, el mismo incluye los ingresos así como los desembolsos de efectivo de cada periodo y calcula el flujo de efectivo neto, el efectivo final será determinado mediante la suma del efectivo inicial y el flujo de efectivo neto. Al ser restado el saldo de efectivo mínimo deseado del efectivo final, será al mismo tiempo determinado el financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente.

Esquema de la Planeación Financiera a Corto Plazo (15:462)



“El proceso de planeación de las utilidades se centra en la preparación de estados financieros Pro forma, que son estados financieros (estados de resultados y balances generales) proyectados o pronosticados. La preparación de estos estados financieros requiere una combinación cuidadosa de varios procedimientos para considerar los ingresos, los costos, los gastos, los activos, los pasivos y el capital contable; que resultan del nivel pronosticado de las operaciones de la empresa.”(15:472)

2.1.1. Elementos de la planificación financiera:

Los elementos de la planificación financiera son: la planificación, la programación y la presupuestación; la etapa de planificación esta determinada por la asignación

de objetivos y sub-objetivos coordinados dentro de un sistema integrado que pretende realizar su actividad de la forma más económica posible.

Carlos Mallo en su libro Contabilidad de costos y estratégica de gestión se expresa de la siguiente forma: “La planificación es definida como la actividad de toma de decisiones en base al estudio de los objetivos y sub-objetivos, según la coordinación de ellos y a tenor de los recursos disponibles y de las políticas de aprovisionamiento, manejo y disposición de las mismas.”(19:458)

Una vez identificados los objetivos a alcanzar da comienzo la segunda etapa la cual es: la etapa de programación ésta se identifica como la actuación operativa y a corto plazo que consiste en adecuar los medios y los dispositivos técnicos a los fines y objetivos planificados, intentando optimizar los procesos y las actividades y elegir las mejores líneas de acción para el logro de los objetivos.

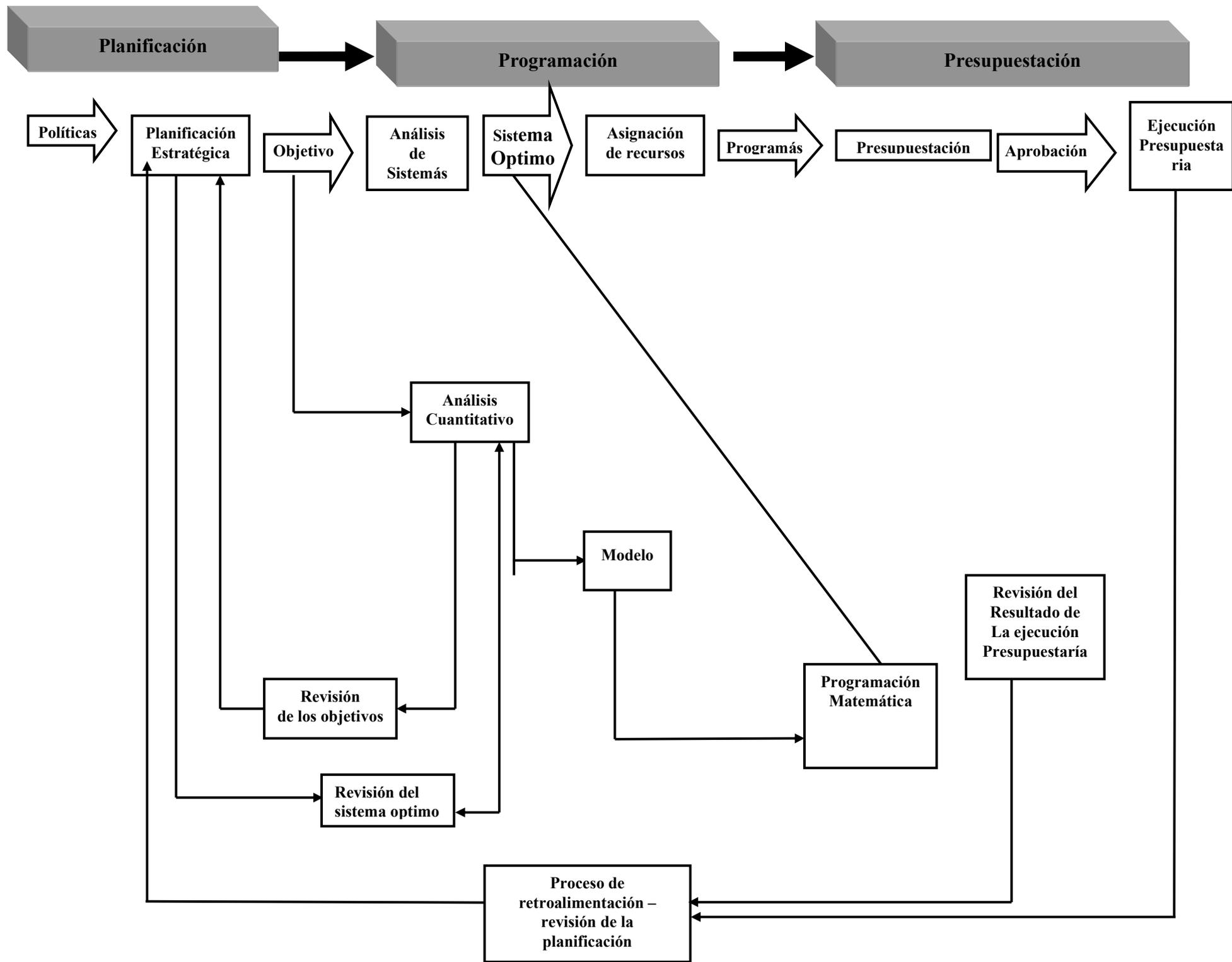
La tercera etapa del proceso de planificación financiera consiste en la presupuestación, que hace referencia al marco temporal periódico en que se deben ejecutar los programas aceptados, en definitiva los presupuestos son la expresión cuantitativa y cualitativa de la planeación; es decir, el presupuesto, es el plan de acción temporal a que debe sujetarse la actividad económica financiera, y que se conoce como la etapa de ejecución presupuestaría, dentro de esta misma se encuentra implícito el control, ya que precisamente la característica principal de toda actividad planificada consiste en que es una actividad controlada.

Un sistema de presupuestos se puede decir que es una planificación a base de programas, dentro de este sistema se establecen objetivos tanto a largo, mediano y corto plazo y para que se de el logro de dichos objetivos es indispensable que la empresa se plantee un sistema de planificación a largo plazo que debe irse

concretando en los programas específicos a desarrollar, de los que se deducirán tanto los presupuestos anuales como las acciones concretas a realizar expresadas cuantitativa y cualitativamente que al ser aprobados expresamente por la dirección, se constituye en el plan de acción normativo para el periodo.

La planificación financiera define el conjunto de objetivos y políticas orientativas que son, desarrolladas de forma más concreta en la programación táctica a través de la asignación de recursos en un espacio de tiempo más específico, y que son puestas en práctica, como proceso secuencial de toma de decisiones anticipadas, en los presupuestos anuales, los que presentan el plan de acción normativo para cada ejercicio.

Lo anterior puede ser ejemplificado mediante el siguiente diagrama diseñado por Carlos mallo y Robert S. Kaplan en el libro Contabilidad de costos y estrategia de Gestión.





De acuerdo al cuadro anterior todo proceso de planificación financiera inicia con el establecimiento de políticas por parte de la dirección de la empresa, políticas que previo análisis y aprobación, se convierten en el punto de partida de la misma; seguido de lo cual deberá establecerse los caminos a seguir para la consecución de los principios establecidos en dichas políticas, para lo cual es indispensable la elaboración de una estrategia que sirva de guía para llevar acabo lo planificado.

Uno de los mayores retos de la dirección de una empresa es tratar de dirigir el pensamiento y comportamiento de las personas que componen la organización hacia la obtención de los objetivos establecidos por sus políticas; éstas deben ser definidas de la manera más idónea, para que de esta forma se de el aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el entorno de acuerdo con sus capacidades y recursos, es decir que mediante la aplicación de una estrategia empresarial se coordinan y estructuran sus actividades de una determinada forma.

Al respecto Joan M. Amat en su libro Control de Gestión una perspectiva de dirección se expresa de la siguiente forma: “toda empresa requiere la formulación de una estrategia que le permita adaptarse al entorno en función de sus objetivos y de sus puntos fuertes y débiles así como el establecimiento de una estructura organizativa en la que los diferentes componentes de la organización deben tener definidas sus funciones y su responsabilidad en el desempeño de éstas.”(2:67)

Una vez planificados los objetivos, se realiza la programación de los mismos la cual debe ser enmarcada en función a la estrategia diseñada, finalmente se

procede a la elaboración de los programas que permitirán el desarrollo de la organización, los mismos deberán ser presupuestados, y así materializar financieramente los objetivos a seguir para la obtención máxima del rendimiento de las actividades que permiten la generación de renta en el diario actuar de la organización.

2.1.2. Objetivos de la planificación financiera:

Una verdad latente es el hecho de que las organizaciones requieren de recursos de carácter financiero para su funcionamiento, dichos recursos son requeridos para el pago de los gastos en que incurre a corto y largo plazo. Para asegurar que existan los suficientes fondos que permitan cubrir dichos gastos la organización, deberá prever los gastos operativos, determinar el monto de los fondos necesarios para gastos de capital, y estimar cuándo y cuánto dinero en efectivo se necesita durante un periodo determinado.

Con la planificación financiera se alcanza el pronóstico, análisis y obtención de los recursos que permitan llevar a cabo los objetivos de la organización; sin embargo, el establecimiento de los recursos disponibles no es la única planificación que requieren las empresas, es indispensable además que exista una programación sobre el tiempo en que se obtendrán los fondos necesarios para pagar los gastos en que se incurran.

Otro objetivo de la planificación es el servir como guía en la toma de decisiones. Las áreas de trabajo se encuentran interrelacionadas, en sus operaciones es indispensable que al momento de tomar una decisión se tenga en cuenta la forma

en que afecta las demás áreas de operación de allí la importancia de la participación de todos al momento de realizarse una planificación financiera.

También se puede mencionar como un objetivo que la planificación permita a la dirección hacer predicciones futuras a base de pruebas, y de esta forma ir midiendo la factibilidad del hecho antes de llegar a una decisión final.

La planificación se realiza mediante procesos de prueba y error, antes de inclinarse por un plan definitivamente, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos futuros. Cuando se proyecta buena cantidad de planes se emplean modelos de planificación que permiten prever las consecuencias futuras, aunque no dan el óptimo plan, si hacen la tarea más sencilla abreviada y nos pueden acercar a él.

La correcta identificación de las necesidades es un objetivo importante al momento de realizar una planificación financiera, debido a que en la mayoría de casos las empresas quieren crecer y seguir creciendo, para lo cual deberán elaborarse planes de desarrollo y crecimiento; sin embargo, al momento de por ejemplo que una empresa quiera adquirir un nuevo equipo o nueva maquinaria, no solamente deberá considerar la erogación del efectivo sino como se indicaba con anterioridad la forma en que se obtendrán dichos fondos, es decir, que este tipo de inversión se realiza obteniendo fondos externos, ya sea por medio de créditos o préstamos a financieras y bancos, por lo que se deberá considerar la mejor opción al momento de realizar dicho préstamo o de obtener el financiamiento; sin embargo, algo que es aún más importante que se tome en consideración, es el hecho de la forma en que será devuelto dicho préstamo, es decir, la manera en que se conseguirán los fondos para pagar dicho endeudamiento. En la

planificación financiera deberán observarse los aspectos de financiamiento, pero al mismo tiempo deberá tomarse en consideración los riesgos y beneficios así como las limitaciones que conllevaría el obtenerlo, esto para que se puedan tener prevista cualquier contingencia que pudiera ocurrir.

La capacidad de planificar los ingresos y las necesidades de efectivo proporcionan un marco dentro del cual una organización puede tomar decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de programas y de capital.

La planificación financiera de una organización debe incluir sus necesidades financieras de corto y largo plazo, junto con sus necesidades de efectivo.

Al momento de identificar las necesidades globales de la empresa hay que tomar en consideración las diferencias que surgen entre el momento en que se generan los gastos y el momento en que se obtienen los ingresos.

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que deben contar las organizaciones en todos sus procesos de toma de decisiones, las cuales afectan sus operaciones; el objetivo final de la realización de una planificación financiera es la obtención de un plan financiero en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, y hace previsiones al futuro basados en los diferentes estados financieros de la misma; el plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad. Es importante hacer mención que la base para desarrollar un sistema unificado de planeación e informe de presupuesto, es la asignación de gastos tanto a los centros operativos como a los centro de servicios.

2.1.3. Beneficios de la planificación financiera:

Los beneficios de una planificación financiera, son muchos; sin embargo, para que estos se den, es indispensable que exista una participación por parte de todas las áreas de la empresa. Es esencial que exista una planificación, para que de esta forma se pueda cumplir con todas las responsabilidades de la alta dirección; sin embargo, el cumplimiento de éstas, no debe afectar a las demás operaciones de la entidad. La planeación debe ser una parte integral en la toma de decisiones por parte de la dirección; es decir, que los directivos de la empresa deberán considerar a la planificación financiera como una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de la entidad.

Algunos de los beneficios que se obtienen de la planificación financiera son los siguientes:

Prevé el futuro: Muestra a la dirección y le permite evaluar, aceptar o descartar numerosas alternativas relacionadas con el futuro de la entidad; mediante una correcta planificación financiera la administración puede tomar decisiones que afectarán el futuro de la misma, como adquirir una inversión, una deuda o un activo fijo, siempre y cuando sean tomadas en cuenta las situaciones pasadas y presentes de la entidad.

Exige el establecimiento de objetivos: Un proceso de planeación no es de mucha utilidad, si antes no se han establecidos objetivos que estén acorde a las necesidades de la entidad; por lo que, para que una planificación financiera sea acertada deberán establecerse objetivos específicos para áreas tales como: ventas, compras, operaciones, mercadeo, control de calidad, en especial para las

áreas de costos, administración, utilidades, y participación en el mercado. Es necesario que todo el personal de la organización tome parte en la planificación, debido a que no cabe duda que el personal de una entidad luchará intensamente para lograr los objetivos definidos por parte de la dirección; sin embargo, la lucha será aún más fuerte, si toman parte en el proceso de fijar estos objetivos.

Revela y aclara oportunidades y peligros futuros: un aspecto importante resultante del análisis de situación previo a la elaboración de una planificación financiera es, la identificación de oportunidades y peligros; la importancia del mismo no puede dejar de tomarse en cuenta; es aquí donde la experiencia de los directivos debería concordarse con la recopilación y evaluación de carácter sistemática de datos para la correcta toma de decisiones. “Una compañía, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que así los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme la alta dirección.”^(26:45) La planeación es indispensable para realizar un control efectivo de la actividad de la entidad.

Mide el Desempeño: Un plan completo proporciona una base o punto de partida para medir el desempeño de un negocio, la importancia de dicha medición es que, los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o el fracaso del mismo; sin embargo, las características no cuantitativas también son muy importantes; entre ellas se pueden señalar las siguientes: la creatividad, innovación, imaginación, conocimiento y motivación; la importancia de dichos aspectos pueden reflejarse en los resultados financieros de la empresa, de allí la

importancia de que en una planificación financiera se tome a consideración, la capacitación, motivación e incentivos al personal que conforman la empresa, debido a que un personal capacitado y motivado mediante incentivos de carácter económico y moral, es enfocado siempre al logro de los objetivos establecidos en la empresa. Al respecto Sun Tzu en su libro el arte de la guerra se expresa de la siguiente forma: puesto que el núcleo del ejército consiste en su mayoría profesionales entrenados lo cual representa una inversión considerable, es vital poner especial atención a la moral, la buena alimentación de las tropas, las recompensas y castigos definidos con claridad y equitativamente administrados. De esta manera se cultiva el espíritu de un ejército que a instancias de su comandante, atravesará el fuego o el agua. Los soldados deben ser distinguidos con recompensas y promovidos a puestos mejores según su desarrollo. Lo anterior se traduce en el hecho de que un empleado bien capacitado y motivado es capaz de dar cumplimiento a todos los objetivos establecidos por la dirección de una empresa sin que esto signifique una carga adicional para el, y al mismo tiempo que crece la empresa, crece el empleado, mediante la eficiencia operativa del mismo.

Señala asuntos estratégicos: Un sistema de planeación efectivo, deberá establecer los mecanismos que permitan, el señalamiento de los asuntos estratégicos, a los cuales se les deberá prestar más atención por parte de la dirección; de esta manera se dará una adecuada segregación de funciones por parte de la administración, y así, la alta dirección no se preocupará por factores que pueden ser delegados a ejecutivos menores.

Canal de comunicación: Un sistema de planeación, es una red de comunicación, entre todos los miembros involucrados, en su conformación; debido que el proceso de planeación es un medio para comunicar objetivos, estrategias y planes operacionales que conlleven al logro de los mismos; la comunicación que se establece, en su proceso es en doble vía y a todo nivel; considerando, que en la elaboración de una planificación financiera, participa personal de todo nivel jerárquico.

Sentido de participación: George A. Steiner en su obra Planeación Estratégica indica lo siguiente: “Hoy en día, las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con el desarrollo de la misma.”(24:48)

2.2. Presupuesto Financiero:

Los presupuestos conllevan métodos que permiten que se de la realización de los planes financieros establecidos, convirtiéndolos de planes estratégicos a acciones actuales, establecen normas para la acción financiera de la entidad, y son la base para controlar los niveles y parámetros de productividad y así poder establecer un nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos por parte de la dirección.

Los presupuestos están diseñados con el objetivo de obtener resultados positivos de la planificación efectuada, el mismo es un plan de acción con el objetivo de dar cumplimiento a metas previstas, expresado en valores y términos

financieros, el cual establece un plazo de tiempo para su cumplimiento, bajo ciertos términos previstos para su funcionamiento.

Pere Nicolás en su libro *Elaboración y control de presupuestos* define al presupuesto de la siguiente forma: “Plan detallado en que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos, materiales y financieros para un determinado período de tiempo.”(20:18)

Los presupuestos permiten el ejercer un control financiero en la organización; y descubrir la situación financiera de la empresa mediante la comparación de los resultados obtenidos con sus datos presupuestados correspondientes, y así verificar los logros o remediar las diferencias.

Por medio del presupuesto financiero se puede realizar un análisis tanto preventivo como correctivo dentro de la organización; y se logra minimizar el riesgo en sus operaciones, puesto que los mismos se rigen por una planificación previa.

Sirven como mecanismos para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Los presupuestos tienen como finalidad planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes; sin embargo, su finalidad más importante es el manejo de los ingresos y egresos de la empresa.

El presupuesto sustituye al éxito accidental, es decir, que el éxito en una entidad puede medirse y pronosticarse a través de un presupuesto, razón por la cual, es indispensable que se realice una adecuada planificación financiera, para que los presupuestos sean coherentes de conformidad con los objetivos establecidos en la

misma; de esta cuenta el presupuesto es un bastión para el control, evaluación y análisis del rendimiento financiero de la entidad.

“La presupuestación es un medio de coordinar la inteligencia combinada de una organización entera en un plan de acción, basado en los resultados anteriores, que influirá sobre la marcha del negocio en el futuro, los presupuestos traducen el esfuerzo humano en datos cuantitativos.”(10:574)

Antes de realizar un presupuesto y dentro de la planificación financiera de una entidad, deberá considerarse aspectos de importancia, como, la tecnología, las líneas de productos o en su caso los tipos de servicio que presta, el tamaño del mercado, así como las empresas que pueden considerarse como de mayor competencia; esto con el afán de poder predecir los datos necesarios para la elaboración del mismo. Algo importante que hay que mencionar, es el hecho de que el presupuesto permite establecer grados de responsabilidad en función a los niveles jerárquicos de la entidad; derivado de lo anterior, es indispensable que un presupuesto financiero sea apoyado por un adecuado **Cuadro de Mando o Balanced Scorecard**.

Este es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas de control de gestión, se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección; todos los departamentos establecen el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, los que recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. También es necesario mencionar que un presupuesto debe ser adaptable a los

cambios en el funcionamiento de la entidad de acuerdo a los sistemas y procedimientos de operación, debido a que en su mayoría las operaciones de la empresa dependen de aspectos externos tales como el mercado, la inflación y el poder adquisitivo de las personas, así como el valor del dinero en el tiempo. La necesidad de observar lo anterior, se debe a que el presupuesto debe ejercer una función directiva la cual se resume en tres aspectos principales, la fijación de objetivos, la coordinación de funciones para lograr los objetivos y la toma consecuente de decisiones correctoras, lo anterior es ejemplificado por parte del profesor Merlo en la siguiente ecuación: $\text{Objetivos} - \text{Realidad} = \text{Desviaciones}$; lo cual deberá traducirse en el establecimiento de normas de comportamiento en la organización y el resultado de la coordinación de esfuerzos; las desviaciones facilitan los datos necesarios para ejercer la función reguladora en el corto plazo. Con la elaboración de un presupuesto se persigue establecer un sistema de información que facilite en todos los niveles de la organización, la toma de decisiones antes y después, es decir, durante el proceso de fijación de objetivos (Planificación financiera) y durante el proceso de análisis de las desviaciones, mediante las cuales se cuantifica el grado de consecución de los objetivos fijados (Control presupuestario), de esta forma el presupuesto influye en todos los aspectos organizativos de la entidad. En conclusión se puede indicar que el presupuesto financiero conlleva tres aspectos de suma importancia para su correcto funcionamiento los cuales son **PLANEACIÓN – COORDINACIÓN – CONTROL.**

2.2.1 Estructura Presupuestaria:

La Estructura Presupuestaria es un conjunto de elementos relacionados entre sí mediante reglas determinadas y que se organizan en planos formando un sistema; éste es utilizado, para coordinar el desarrollo de una entidad, expresado en un plan de acción, el cual se basa en resultados anteriores y que al mismo tiempo influirá en el futuro de la organización.

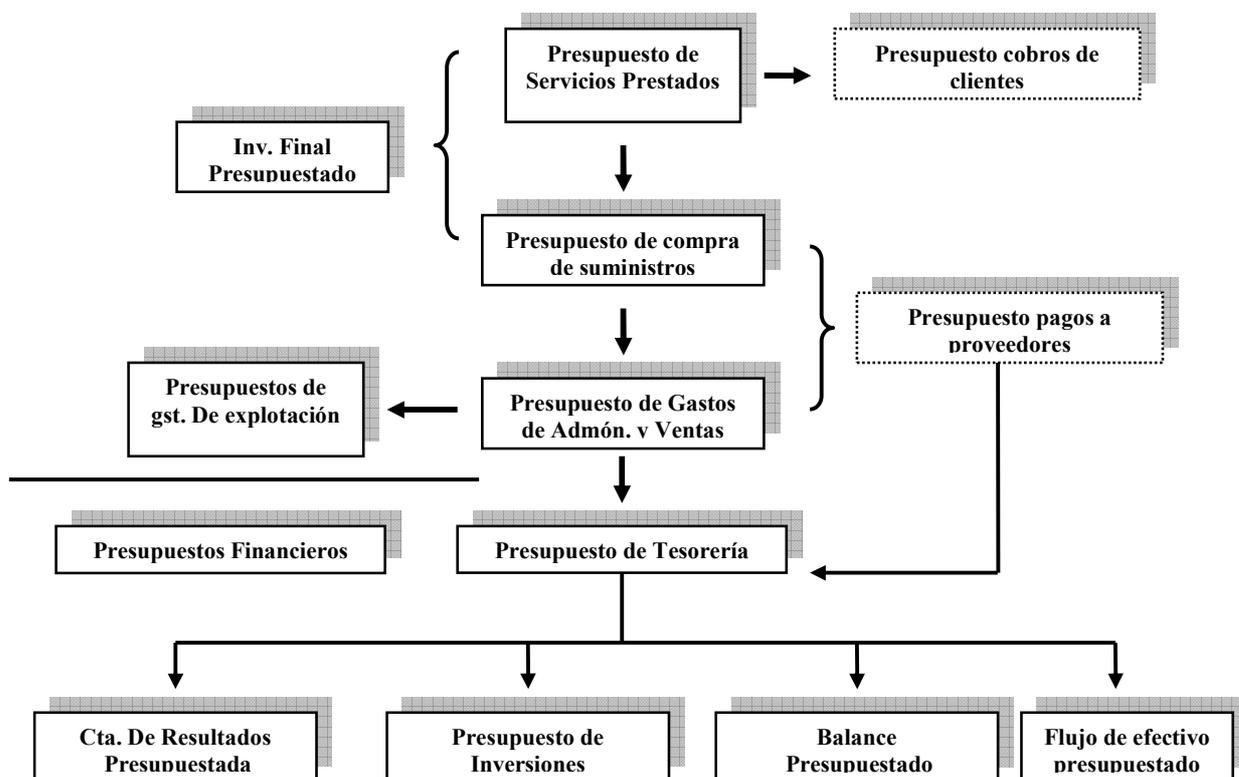
El presupuesto general es un conjunto de todos los planes y objetivos de la empresa, dicho de otra forma, es la expresión integrada de los planes de la organización; es la forma como se integran y recopilan los presupuestos parciales interdependientes entre sí de acuerdo a los objetivos y metas de cada sección que conforman la entidad.

La estructura de un presupuesto financiero se encuentra conformado por los siguientes presupuestos: el **presupuesto de tesorería**, que lo integran la cuenta de resultados presupuestada, el presupuesto de Inversión, el balance presupuestado y el flujo de efectivo presupuestado; y el **presupuesto operativo**, que lo conforman los presupuestos de ventas, compras, inventarios finales, de costo por servicios prestados, de gastos de Administración y Ventas, de Ingresos y Gastos Financieros.

El presupuesto general de una empresa de acuerdo a Pere Nicolás en su obra *Elaboración y control de presupuestos* ha sido adaptado a una empresa de servicios y se muestra en el esquema siguiente:

PRESUPUESTO GENERAL EN UNA EMPRESA DE

SERVICIOS



Es conveniente resaltar que, el presupuesto financiero como tal tiene como objetivo la medición y control del ingreso y egreso de efectivo; éste, y el presupuesto de explotación conforman el presupuesto general, empero como se dijo con anterioridad, el presupuesto financiero dependerá del presupuesto de explotación, razón por la cual antes de estudiar cada uno de los aspectos que conforman un presupuesto financiero, se analizarán primero cada uno de los componentes del presupuesto de explotación.

El presupuesto deberá considerarse una herramienta de control financiero para toda la entidad, es por eso, que los pronósticos de cada sección que conforman la

entidad son materializados en cuentas de resultados, mismas que como se indico con anterioridad, deberán apegarse a la necesidad de cada sección.

Jesús Lizcano define el presupuesto financiero de la siguiente forma: “es el estado presupuestario en el que se recogen con cierto detalle las previsiones de la empresa en lo relativo a las diversas fuentes de financiación, debidamente especificadas por tipos de recursos financieros, y estratificadas temporalmente por sub períodos”(17:105)

2.2.1.1 Presupuesto de Ventas:

El punto de partida para la elaboración de un presupuesto financiero al igual que el de un presupuesto general, es el presupuesto de ventas. Todos los planes de ventas sean estos a corto o largo plazo, deberán regirse o coordinarse de acuerdo a lo establecido en la planificación financiera de la empresa; el plan de ventas táctico o a corto plazo se realiza en función al plan de ventas estratégico, o a largo plazo.

La determinación del volumen de ventas se realiza mediante la predicción del nivel futuro de ventas, para lo cual deberán tomarse en cuenta los índices de ventas de períodos anteriores así como la experiencia y conocimiento de la empresa por parte de los directivos encargados de la supervisión, autorización y puesta en marcha del presupuesto financiero.

La importancia del presupuesto de ventas radica en que los demás presupuestos de la organización dependen de este para su realización y funcionamiento; el presupuesto de ventas, deberá ser realizado con el mayor cuidado y detalle

posible tratando en todo momento que el mismo se apegue a la realidad operativa y financiera de la entidad.

La predicción del volumen de ventas determina normalmente el nivel de actividad para el cual se establecen los presupuestos, no obstante es necesario considerar el hecho de que si una entidad puede vender más de lo que puede producir, deberá tomarse en primer lugar este hecho como una limitante, en el caso de una empresa de servicios, es posible que la cantidad de personas que demanden de sus servicios, sea mayor de los que realmente la entidad esta en capacidad de atender; dicho de otra forma, si la empresa pudiera vender el servicio para un total de un mil clientes, debido a un incremento de la demanda; sin embargo, si en sus instalaciones solamente puede prestar dicho servicio para un total de 750 personas, el nivel de actividad considerado en todos los presupuestos será de 750 clientes a no ser que dentro de su presupuesto de inversión se considere el hecho de que se adquieran nuevas instalaciones o equipo y personal necesario para cubrir dicha demanda; sin embargo, el presupuesto de ventas deberá mantener su status hasta no obtener la confirmación del financiamiento para dicha estrategia con el afán de cubrir la demanda presentada, adicionalmente, el director de comercialización o mercadeo debe considerar también factores de carácter interno, tales como el modelo histórico de ventas, los beneficios deseados, las características del servicio y las estimaciones de mano de obra disponible.

Sin embargo, puede que la demanda del período anterior no se muestre en su totalidad en las ventas históricas, debido a que por lo regular las entidades no cuentan, con archivos de servicios no prestados.

Una forma de determinar la demanda de periodos anteriores, se puede obtener mediante la suma de los servicios no realizados y de las ventas obtenidas. También es necesario que se realice un análisis de las ventas correspondientes al período anterior para detectar posibles fluctuaciones causadas por variaciones de temporada, ciclos económicos, alza de precios, incremento en impuestos sobre ventas o ganancias de capital, capacidad de compra del promedio de la población, esto, dependiendo hacia quien están dirigidos los servicios, cierre de instituciones estatales que puedan prestar dichos servicios, así como un análisis de los precios de mercado y de la competencia.

El libro contabilidad de gestión presupuestaria y de costos editado por el grupo editorial Océano Uno indica lo siguiente: “El volumen de ventas esta influido también por un gran número de factores externos. Como se puede comprender, la dirección tiene muy poco control sobre ellos; sin embargo, si se puede establecer una relación causal, se podrá realizar una estimación más exacta.

Por ejemplo, los datos históricos pueden mostrar que existe una relación entre las ventas de la empresa y la renta personal o el producto nacional bruto.”(10:581) Para realizar un presupuesto de ventas el departamento de Mercadeo deberá considerar el poder adquisitivo de la población, para una entidad de servicios esto es de suma importancia debido a que por la calidad de ciertos servicios, los costos suelen ser un tanto elevados; sin embargo, es la población de escasos recursos la que en su mayoría de casos necesita le sean prestados servicios de calidad y a un menor costo, de allí la importancia del análisis antes mencionado.

A continuación se muestra un ejemplo de un presupuesto de ventas para una empresa que presta tres tipos de servicios, en el primer cuadro se ilustra un

presupuesto mensual de ventas, seguido de un presupuesto de ventas anuales simplificado, que combina los datos mensuales de dicho cuadro.

Empresa El Errante, S.A.
Presupuesto de ventas
Para el año que finaliza el 31 de Diciembre de 2006
Expresado en Unidades y Quetzales

Mes	Servicio A		Servicio B		Servicio C		Total
	Cantidad	Valores	Cantidad	Valores	Cantidad	Valores	
Enero	150	6,000.00	525	31,500.00	802	62,155.00	99,655.00
Febrero	200	8,000.00	575	34,500.00	852	66,030.00	108,530.00
Marzo	120	4,800.00	495	29,700.00	772	59,830.00	94,330.00
Abril	130	5,200.00	505	30,300.00	782	60,605.00	96,105.00
Mayo	140	5,600.00	515	30,900.00	792	61,380.00	97,880.00
Junio	160	6,400.00	535	32,100.00	812	62,930.00	101,430.00
Julio	170	6,800.00	545	32,700.00	822	63,705.00	103,205.00
Agosto	200	8,000.00	575	34,500.00	852	66,030.00	108,530.00
Septiembre	165	6,600.00	540	32,400.00	817	63,317.50	102,317.50
Octubre	185	7,400.00	560	33,600.00	837	64,867.50	105,867.50
Noviembre	190	7,600.00	565	33,900.00	842	65,255.00	106,755.00
Diciembre	175	7,000.00	550	33,000.00	827	64,092.50	104,092.50
	1,985	79,400.00	6,485	389,100.00	9,809	760,197.50	1,228,697.50

Empresa El Errante, S.A.
Presupuesto de ventas
Para el año que finaliza el 31 de Diciembre de 2006
Expresado en Unidades y Quetzales

	Unidades	Precio de Venta Medio	Ventas Total
Servicio A	1,985	40.00	79,400.00
Servicio B	6,485	60.00	389,100.00
Servicio C	9,809	77.50	760,197.50
			1,228,697.50

Los diferentes factores que deben considerarse al momento de planificar un presupuesto de ventas ó servicios prestados, pueden agruparse de la siguiente forma:

Factores Específicos: Su determinación permite a la entidad establecer las ventas, libre de desviaciones ocasionadas por circunstancias favorables y desfavorables de carácter no recurrente, es decir, que la intención de su estudio y determinación es para proyectar las ventas en función a condiciones normales de operación, dicho análisis es realizado tomando como base, a las ventas o servicios prestados en el periodo contable inmediato anterior. Los factores específicos pueden subdividirse de la siguiente forma:

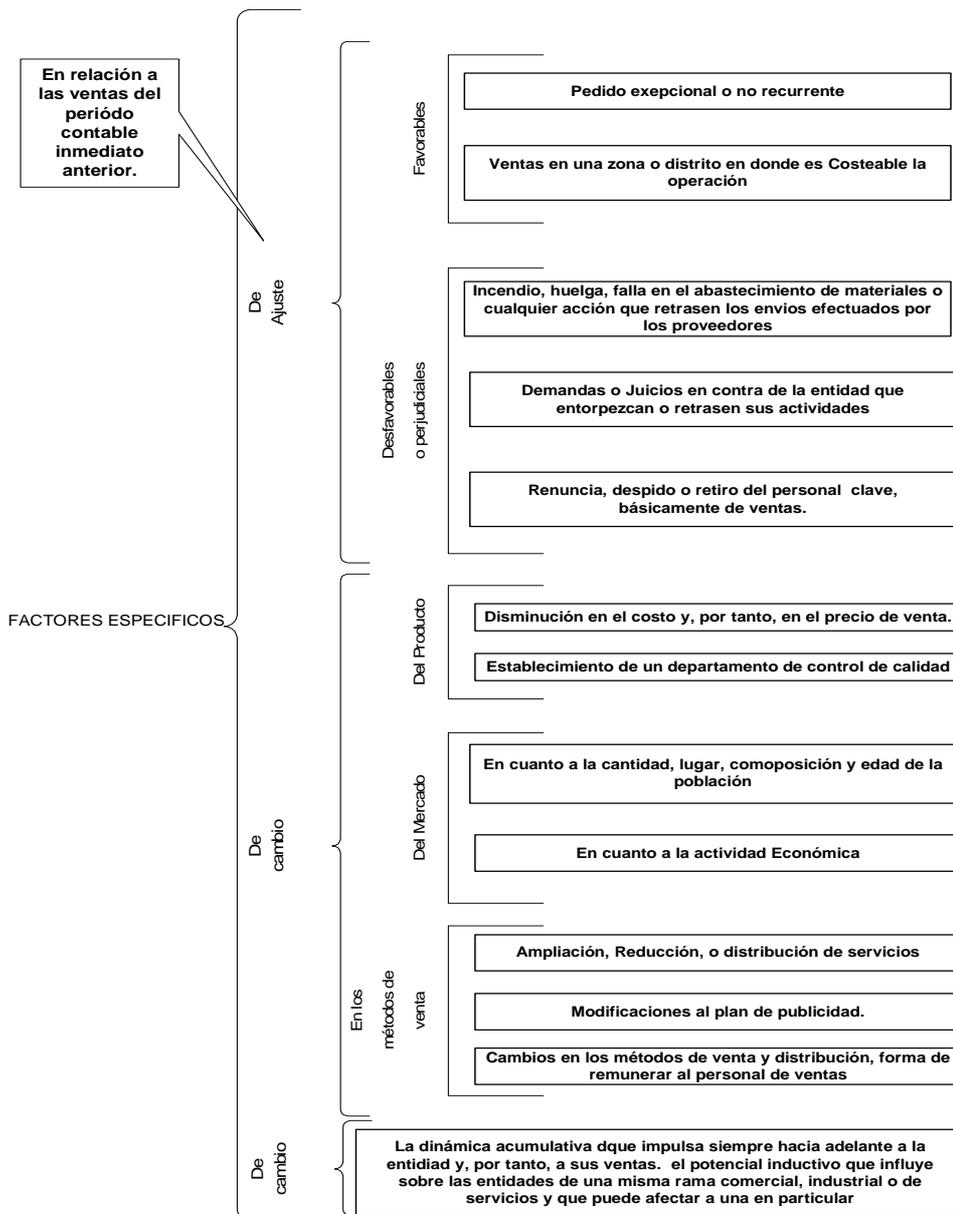
De ajuste; a su vez dichos factores pueden ser favorables, cuando un pedido es excepcional o no recurrente, así como ventas en zonas o distritos nuevos, y desfavorables o perjudiciales, cuando existan situaciones tales como; incendios, huelgas, falla de abastecimiento de materiales, atraso parcial en la entrega de productos, demandas o juicios en contra de la entidad, así como el despido o renuncia de personal clave de entidad especialmente del departamento de ventas.

De cambio; este aspecto se muestra cuando existen cambios en producto o prestación de servicio, esto se puede dar cuando disminuye el costo y por tanto el precio de venta, al momento de establecerse un departamento encargado de velar por que el servicio sea de calidad o control de calidad, estos cambios pueden darse también como cambios del mercado, en cuanto a modas y gustos así como estilos, cantidades de ventas lugar, composición y edad de la población y su actividad económica principal, y por último deberá considerarse como un factor de cambio los métodos de ventas a utilizar, tales como; ampliación, reducción o distribución del servicio, modificación en los planes de publicidad, y cualquier

cambio en cuanto a ventas y distribución, y forma de remuneración del personal de ventas.

Corrientes de crecimiento: en este punto se consideran aspectos como el desarrollo institucional, así como el clima organizacional y la dinámica acumulativa que impulsa a la entidad a buscar su desarrollo. Y por último el potencial inductivo que influye sobre las entidades de una misma rama comercial.

El esquema de los factores específicos se presenta en el siguiente cuadro:



Cuadro tomado del libro Apuntes de Presupuesto de la USAC Escuela de Auditoria Pág. 21

Fuerzas Económicas Generales: Carlos Mallo y Robert S. Kaplan en su libro contabilidad de costos y estratégica de gestión nos indican lo siguiente: “Las sociedades modernas organizan la participación de los agentes económicos y las

instituciones políticas y sociales, dentro de un marco de libertad de decisión, buscando el objetivo de conseguir la mejor asignación de recursos, utilizando dos mecanismos de coordinación: El Mercado, quien a través del sistema de precios, logra que los individuos cooperen de manera inconsciente en la producción e intercambio de bienes y servicios, y la empresa, quien constituye el mecanismo de cooperación consciente o mano visible de la organización de las actividades para producir bienes y servicios.”(19:3) De lo anterior se puede decir, que la organización como fuerza económica deberá determinar el comportamiento de su demanda, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado para satisfacer sus necesidades; las fuerzas económicas generales son factores de carácter económico, que tienen influencia en el volumen de ventas de la entidad, tal y como se mencionó con anterioridad, es indispensable que se tome en consideración el nivel de vida así como el ingreso promedio de la población debido a que los indicadores económicos son datos de los cuales deberán determinarse su tendencia, para poder compararla con las ventas de la entidad, lo anterior se realiza con el objeto de que para efectos de presupuesto se ajusten de forma positiva o negativa las ventas del periodo contable inmediato anterior, para poder tomarlas como base para la realización del presupuesto.

El esquema que a continuación, contiene las condiciones y tendencias de las fuerzas económicas generales.

Fuerzas Económicas Generales

Condiciones o Fuerzas económicas generales

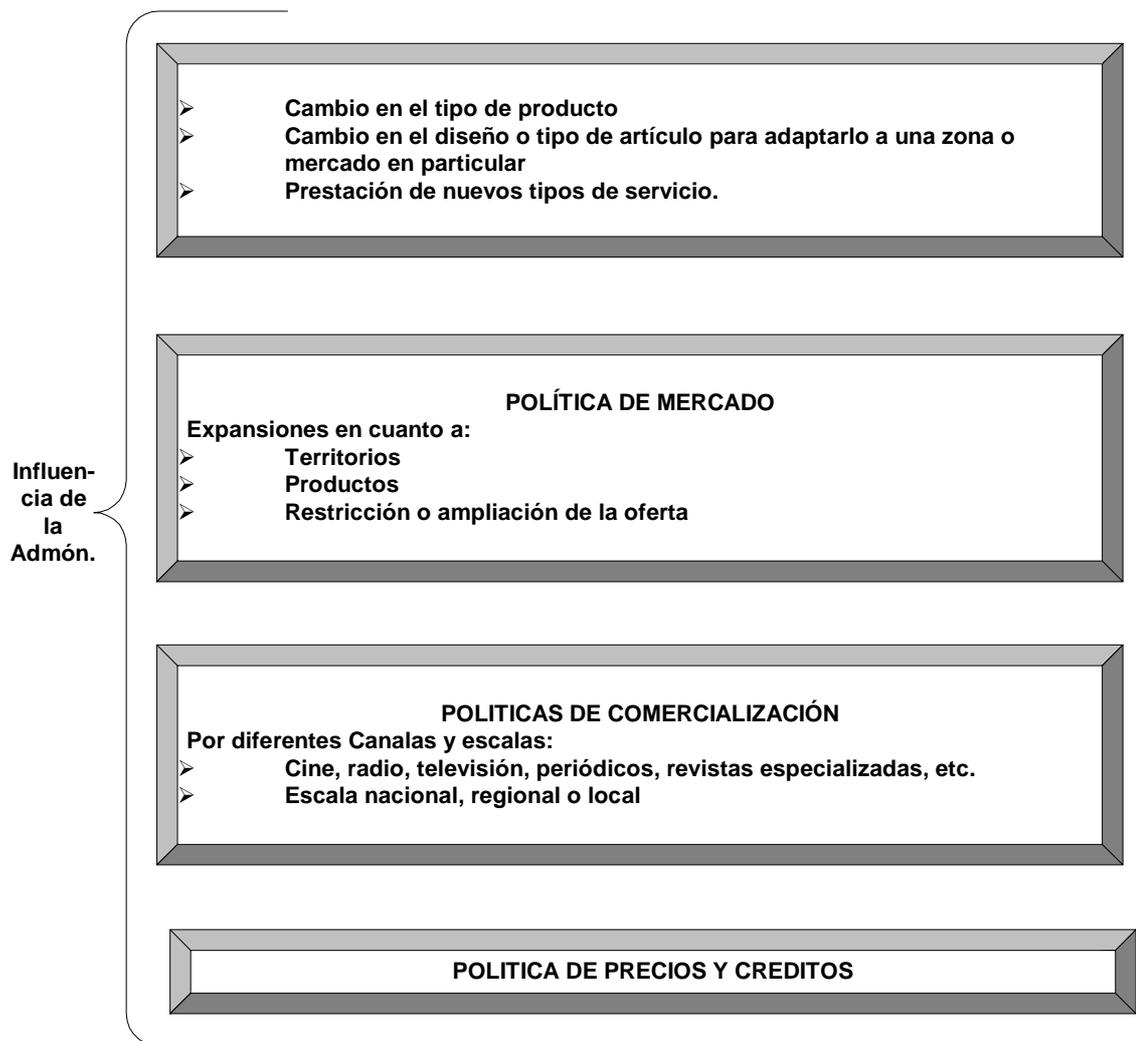
Indicadores económicos, fuente de datos de las condiciones económicas generales sobre:

- a) Producto nacional bruto
- b) Ingreso per cápita
- c) Ventas y Producción programa de actividad
- d) Ahorro
- e) Mercado potencial y distribución geográfica.
- f) Establecimiento de nuevas empresas
- g) Pérdida en el poder adquisitivo de la moneda
- h) Precios al mayoreo y menudeo
- i) ocupación y desocupación
- j) Prestamos Otorgados
- k) Compra venta de valores en la Bolsa.

- **Tendencia, módulo o patrón general de las condiciones económicas generales.**
- **Tendencias y variaciones regionales y locales normalmente referidas a las condiciones económicas de un mercado local o regional en particular**
- **Variaciones estacionales**
- **Clasificación de productos de acuerdo con su sensibilidad económica.**

Influencia de la Administración: Al respecto Carlos Mallo y Robert S. Kaplan indican lo siguiente: “La administración y dirección de empresas consiste en un proceso continuo que integra en un todo coherente la visión, la misión, los objetivos, la gestión y el control de la empresa en el entorno sectorial y en el marco económico general desde la doble perspectiva del corto y largo plazo.”(19:8)

Derivado a que la empresa como un ente organizacional, necesita un eje central que determine su actuar, así como los procesos a seguir en las operaciones que esta realice, por tal razón, las decisiones que la administración tome en relación al desarrollo de la entidad afectaran directamente el presupuesto de ventas que se esté realizando en ese momento, tal podría ser el caso que la administración tome la decisión de comprar nueva maquinaria o ampliar las instalaciones existentes, es decir que si la administración toma la decisión de realizar cierto cambio en algún producto, o la prestación de un nuevo servicio, así como el establecimiento de una nueva sucursal, son aspectos que harán que se requiera de un mayor ingreso de efectivo, y en su defecto que aumente el volumen de ventas, razón por la cual dichas decisiones deberán considerarse antes de presentar un presupuesto de ventas para su aprobación y puesta en marcha, la administración presenta su influencia en varios aspectos los cuales se listan en el siguiente cuadro, tomado del libro. Apuntes de presupuesto de la USAC Escuela de Auditoria Pág.23



Por último se puede decir que existen dos métodos mediante los cuales se puede realizar la estimación de ventas futuro, con uno de ellos, el departamento de comercialización es quien realiza la estimación de dichas ventas; con el otro método se emplean técnicas de investigación de mercado, como el análisis de regresión y el de correlación a este método también puede llamarsele método estadístico.

Método desde el nivel inferior hasta el superior: se le denomina así debido a que los presupuestos realizados bajo este método se combinan siguiendo los

niveles más elevados de la estructura de mandos, es decir que la información necesaria para la realización de dicho presupuesto se obtiene de los niveles más inferiores dentro del organigrama de la empresa, los cuales podrían ser los propios vendedores o agentes de comercialización quienes envían sus estimaciones a sus supervisores y estos a su vez al gerente de ventas. Una de las ventajas de este método es que no solo se obtiene una información de una fuente original o más cercana al cliente, sino que además esto puede estimular el interés del agente de ventas en el proceso de presupuestación, razón por la cual un gerente de ventas antes de aprobar un presupuesto generado bajo este método, deberá discutirlo con cada uno de los agentes.

La razón por la que este método requiere de mayor supervisión, es porque está propenso a ambigüedades que puedan darse al momento de realizar las predicciones; lo anterior, derivado del hecho de que quizás los agentes de ventas se sientan demasiado optimistas y pueda darse el caso que presenten una estimación demasiado exagerada de las ventas futuras o podría darse el caso de que quedándose cortos en la estimación no tendrían de que responsabilizarse de una varianza elevada, también puede darse el caso de que a pesar de que los agentes de ventas se encuentran familiarizados con la situación actual de cada una de sus zonas comerciales, puede ser que no estén bien informados acerca de otras cuestiones económicas que cubren aspectos más amplios; sin embargo, es necesario mencionar que antes de que se realice un ajuste a la estimación de ventas, el jefe o gerente de ventas deberá tener la cortesía de discutir con los agentes de ventas dichos ajustes.

Método Estadístico ó análisis de regresión y correlación: Este método a diferencia del anterior el cual solamente utiliza la información proporcionada por el departamento de comercialización o ventas, es que se apoya en el departamento de investigación y desarrollo, “Los investigadores de mercado determinan el volumen de ventas proyectado mediante el uso del análisis de correlación, proyección del ciclo y análisis de la regresión.”(10:583) Así mismo, dicho departamento puede realizar un sondeo de cuales son los factores que influyen o motivan al consumidor, pueden también estudiar las ventas reales de periodos anteriores, y la del periodo inmediato anterior y de esta forma determinar cual es el comportamiento del mercado; sin embargo, esto puede variar debido a que la administración pudo a ver tomado decisiones durante los últimos años que afectan directamente a las ventas, tales como la mejora en un producto o la introducción en un nuevo mercado.

“Aunque la forma más simple de utilización de los datos de pedidos anteriores en la predicción de ventas es la de promediar todos los datos disponibles para un número específico de períodos anteriores, la debilidad de este método está en que a los datos más recientes no se les da una importancia mayor que a los de períodos más alejados en el tiempo. Sin embargo, se puede superar este problema si se emplean valores y medias móviles, ya que para calcularlos se utilizan únicamente datos recientes.”(10:583)

La tendencia a largo plazo se puede predecir tomando como base las ventas anteriores, pero tomando como punto de partida la media móvil, dentro del análisis de correlación se establece una relación entre dos valores; la relación entre un

indicador económico lo cual viene a ser la variable independiente, y las ventas o variable dependiente.

2.2.1.2 Presupuesto de Compras:

Una vez presupuestadas las ventas, el paso siguiente es el presupuesto de compras.

Éste presupuesto puede ser expresado por la siguiente ecuación: **Compras Presupuestadas = Presupuesto de insumos consumidos + EF – EI.**, en donde EF, representan las existencias finales deseadas y EI, representan las existencias iniciales del periodo. La ecuación anterior será de aplicación para cada uno de los productos que se requieran consumir para la prestación del servicio o actividad a la que se dedica la entidad; dicho presupuesto deberá elaborarse en forma paralela con el presupuesto de ventas, así como el presupuesto de pago a proveedores.

Este presupuesto es el equivalente monetario de las unidades físicas, establecidas en el programa de compras, la responsabilidad de elaborar dicho presupuesto recae sobre el departamento de compras o abastecimiento y aprovisionamiento, la finalidad principal de éste presupuesto es el permitir a la administración el planificar las adquisiciones a fin de evitarse escasez y atrasos en entrega por parte de los proveedores; a su vez permite reconocer las mayores

ventajas de los posibles descuentos por cantidades adquiridas, así como la cotización con proveedores que puedan ofrecer mejores ventajas de compra y el establecimiento de los periodos en que van a requerirse los materiales necesarios para la operación diaria de la empresa, también puede establecerse la cantidad necesaria para financiar las compras que deban realizarse.

“Existen tres características propias del presupuesto de compras que son:

- a) Permite al departamento correspondiente establecer un programa detallado de compras que asegure la entrega de los materiales cuando se precisen.
- b) Conduce a la determinación de las cantidades mínimas y máximas que deben mantenerse en existencias.
- c) Establece un mecanismo mediante el cual el área de tesorería puede conocer; con anticipación, las necesidades financieras del departamento de compras.”(17:100)

Es importante resaltar que es la administración quien decide el nivel deseado de los inventarios finales a mantener, “Téngase en cuenta además que, en el cálculo de unidades que se han de adquirir, la formula: fuentes = consumos, se aplica de la forma siguiente: inventario inicial (una fuente) + Compras (una fuente) = Inventario final deseado (un consumo) + unidades necesarias para la prestación del servicio (un consumo). Despejando las compras, se obtiene matemáticamente el presupuesto de compra de materiales directos de su antecedente necesario, el presupuesto de producción.”(10:588)

A continuación se muestra un ejemplo de un presupuesto de compras, de un material directo para la prestación del servicio A de la empresa el Errante, S.A.

Presupuesto de compras del Material Z51
Para el trimestre que finaliza el 31 de Marzo de 2006
Expresado en Unidades y Quetzales

Material directo Z51	Enero	Febrero	Marzo	Total
Unidades necesarias para el servicio A	150	200	120	470
Inventario final deseado del material Z51	275	300	325	325
Unidades totales del material que se se ha de disponer	425	500	445	795
Menos inventario inicial de materiales directos	(100)	(275)	(300)	(100)
Unidades que se han de adquirir	325	225	145	695
Precio de compra unitario	4.75	4.75	4.75	4.75
Costo total de la compra	1,543.75	1,068.75	688.75	3,301.25

2.2.1.3 Presupuesto de Inventarios Finales:

Una de las variables que permiten el logro de la estabilidad financiera dentro de una entidad es el uso de inventarios como amortiguador entre la demanda y el suministro, es decir que la planeación y control de los inventarios contiene inmerso el hecho de que no solo deben buscarse los medios para obtenerlos, sino también el adecuado uso o manejo de los mismos. Dentro de la presupuestación o pronóstico de inventarios finales deseados, deberá quedar establecido que cantidad de artículos deberán mantenerse dentro del stocks de existencias, lo cual redundaría en una disminución de riesgos de pérdida por obsolescencia o mal manejo de materiales, a lo cual se puede agregar el hecho de que se produce un adecuado control sobre el capital estancado en inventarios.

También se puede indicar que los inventarios deberán considerarse como representaciones de efectivo y al mismo tiempo debe existir la plena seguridad de que no se mantienen existencias innecesarias.

Al momento de realizar el presupuesto de inventarios finales es conveniente que el personal a cargo de la elaboración de dicho presupuesto que en esté caso deberá ser el departamento de logística, conjuntamente con el departamento de

suministros, realicen un análisis previo de la rotación del inventario de insumos y materiales; es decir, que se realizará un análisis de las veces que los inventarios participan en el proceso productivo de la entidad, dicho análisis deberá hacerse con datos reales de por lo menos dos periodos contables anteriores, y a partir de allí, realizar su pronóstico de insumos.

Lo anterior puede ser realizado aplicando la siguiente razón financiera, la cual nos indicará el número de veces que rota el inventario en el año.

Rotación del inventario	
Rotación de insumos y materiales =	<u>Costo de insumos consumidos</u>
	<u>Saldo Inicial + Saldo final</u>
	2

Aplicando la formula antes descrita al ejemplo del primer trimestre de la empresa el Errante, S.A. el resultado seria el siguiente:

$$\text{Rotación de insumos y materiales} = \frac{(470 \text{ Unidades} * Q4.75)}{((100*4.75)+(325*4.75))} = \frac{2,232.50}{\frac{2,018.75}{2}} = 2.21$$

Adicional a lo anterior es necesario que al momento de realizarse el presupuesto de inventarios finales, se consideren ciertos aspectos que son de suma importancia, entre los que se puede mencionar; el plan de ventas proyectado, la capacidad instalada utilizable de la planta, y la capacidad y costo de almacenamiento de la empresa; es decir, que es de suma importancia, para la determinación del inventario final deseado el hecho de considerar el futuro potencial de servicios requeridos por parte del público en general, por lo que se

puede resaltar que el tamaño óptimo del inventario está en función al costo de almacenamiento, así como el costo de hacer un pedido. Lo anterior derivado del hecho de que quizás se requiera el uso de suministros que resultan onerosos desde el momento en que se realiza el pedido, razón por la cual para la realización de éste presupuesto es indispensable que el departamento de comercialización y mercadeo haya publicado el presupuesto de ventas, el cual como se ha indicado con anterioridad deberá ser lo más apegado a la realidad financiera de la empresa.

2.2.1.4 Presupuesto del costo por servicios prestados:

El costo por servicios prestados, es la expresión dineraria de los factores necesarios para llevar a cabo la prestación de un servicios, el costo en si es una medida y valoración del consumo realizado o previsto por la aplicación racional de los insumos consumidos así como los gastos efectuados que afectan directamente el producto o servicio prestado; a este costo se le conoce también como costo de los bienes o servicios vendidos.

Para determinar el porcentaje de ganancia de un producto es necesario que se determine el costo completo; éste es aquel que considera, para efectos de cálculo de un producto o servicio, todos los costos operativos incurridos para su transformación, sean estos directos es decir que afectan directamente en el proceso de transformación o prestación del servicio, costos indirectos, los cuales afectan el proceso en forma indirecta, es decir que no pueden ser acreditados directamente a un proceso productivo. También existen costos fijos, los cuales se dan en forma consuetudinaria dentro del proceso operativo de la entidad, y por

último, los costos variables que se dan en forma esporádica, es decir que no son constantes.

El presupuesto de costos por servicios prestados podrá determinarse de la siguiente forma:

PRESUPUESTO DE COSTO POR SERVICIOS PRESTADOS
Inventario inicial de insumos
(+) Presupuesto de compras
(=) Presupuesto de insumos disponibles para el consumo
(-) Presupuesto de inventarios finales deseados
(=) Presupuesto de insumos Consumidos
(+) Presupuesto de pago de Mano de Obra Directa
(+) Presupuesto de Gastos de Transformación
(=) Presupuesto de costos por servicios prestados

2.2.1.5 Presupuesto de gastos de administración y ventas.

En este punto es conveniente resaltar que dentro de la estructura de gastos y costos de una entidad, existen erogaciones o partidas, que corresponden a todos

aquellos gastos incurridos fuera del ámbito de producción o transformación de insumos, es decir que existen gastos que si bien no afectan directamente el producto o servicio prestado son necesarios para el funcionamiento diario de la entidad, dichos gastos son generados por las áreas complementarias a la función de producción o prestación de servicios, y generalmente el responsable por dichos gastos es el jefe de cada área. Dicho presupuesto puede dividirse en varias partidas Entre las que están:

- a) Gastos de ventas; dentro de los que se pueden contar, comisiones, viáticos, combustible los cuales usualmente son variables.
- b) Gastos de mercadotecnia; tales como publicidad y promociones
- c) Gastos por servicio al cliente
- d) Gastos de administración; los cuales son derivados de las oficinas principales incluyendo a la alta gerencia y otras áreas de apoyo legal y contable; dichos gastos regularmente son fijos.
- e) Gastos de investigación y desarrollo, relacionados al diseño del producto, que también suelen ser fijos
- f) Gastos de distribución; que incluyen transporte del producto al cliente y otros relacionados

Según Jesús Lizcano el presupuesto de gastos de administración puede ser definido así "Presupuesto global del área que integra aquel conjunto de actividades que tienen como objetivo la actividad administradora y coordinadora de las distintas áreas de la empresa: comercial, producción, etc. Éste presupuesto engloba partidas referentes a servicios de naturaleza tan diferente como: contabilidad, control y planificación, servicios jurídicos, etc., así como ciertas

direcciones funcionales tales como: la dirección de recursos humanos, la dirección financiera, y la dirección general propiamente dicha.”(17:99)

Jesús Lizcano indica que la otra parte de que se compone éste presupuesto son los de gastos de distribución y ventas, presupuestados y los define de la siguiente forma: “Presupuesto de aquellos costos relacionados con el almacenamiento y distribución de los productos terminados; suelen tener tal importancia que, en algunos casos, pueden llegar a representar un porcentaje elevado del costo total de ventas. Una parte importante de este presupuesto trata de cuantificar el conjunto de recursos que la empresa va a tener que emplear para poder alcanzar la previsión de ventas realizada, y que suelen estructurarse, genéricamente, en los siguientes apartados: a) Tarifas aplicables. b) Descuentos y bonificaciones previstas por los agentes de distribución. c) Publicidad (que es objeto de análisis ulterior individualizado). d) Gastos de Promoción. e) Gastos vinculados al equipo de ventas: Sueldos, comisiones, dietas y gastos por viáticos de viaje.

También suele incluirse, dentro de este presupuesto, el conjunto de gastos específicos del departamento de ventas, así como los gastos derivados de los estudios de mercado y que pueden incorporarse como un gasto más de ventas.”(17:101)

El presupuesto de gastos de administración y ventas al igual que el de costo por servicios prestados también puede clasificarse en gastos fijos y variables.

Se puede realizar un presupuesto combinado de gastos de administración y ventas, sin embargo el mismo podría variar dependiendo de la actividad de la entidad. Así mismo hay rubros dentro de este presupuesto que dependen

al igual que los anteriores del presupuesto de ventas tal como la parte de comisiones por servicio prestado, publicidad y pago de horas extras; lo anterior en lo que respecta a gastos de ventas; sin embargo, puede que sea más difícil controlar dicho presupuesto que los costos de ventas, ya que las condiciones no están normalizadas, es decir que este tipo de gastos no necesariamente son uniformes a la cantidad de ventas o servicios prestados, por lo que dado el impacto sobre el resultado de las operaciones de una entidad, la dirección deberá aplicar también técnicas de presupuestación a estas áreas al igual que a las anteriores, y de esta forma planificar el resultado total del ejercicio. En el cuadro siguiente, se presenta el presupuesto de administración y ventas combinado.

EMPRESA XXX

Presupuesto de gastos de administración y Ventas

Para el año que finaliza el 31 de diciembre de 2005

Gastos de Ventas Variables	
Comisiones sobre ventas.....	45,000.00
Mercadotecnia y Publicidad.....	10,000.00
Gastos de viajes.....	18,000.00
Total gastos variables de ventas.....	73,000.00
Gastos fijos de Ventas	
Sueldos y salarios personal y dirección Ventas.....	50,500.00
Impuestos.....	13,500.00
Seguros.....	2,500.00
Publicidad.....	20,000.00

Total Gastos fijos de Ventas.....	86,500.00
Total Gastos de Mercadeo y Ventas....	159,500.00
Gastos Administrativos Variables	
Suministros de Oficina.....	5,000.00
Gastos por servicios generales.....	12,000.00
Viáticos y Gastos de viaje.....	13,350.00
Total gastos de administración variables	30,350.00
Gastos Administrativos Fijos	
Amortizaciones.....	35,000.00
Sueldos.....	45,000.00
Sueldos directores y gerentes administrativos.....	120,000.00
Total gastos de administración fijos	200,000.00
Total gastos de administración	230,350.00
Total gastos de administración y ventas	389,850.00

El presupuesto antes descrito también podría derivarse de varios presupuestos; es decir que dependiendo de la magnitud de la entidad, podría establecerse un presupuesto por cada uno de los rubros que conforman la parte administrativa y de ventas, de esta forma, cada departamento en lo individual podría establecer su propio presupuesto por ejemplo el departamento de mercadeo, contabilidad, publicidad, ventas, gerencias, etc., y partiendo del presupuesto o planificación individual, se conformaría un presupuesto consolidado que vendría a ser el presupuesto de gastos administrativos y de ventas.

2.2.1.6 Presupuesto de Ingresos y Gastos Financieros:

Además de los gastos relacionados con la operación del negocio, existen algunos ingresos y gastos adicionales que influyen en la situación financiera de la empresa, los cuales están sujetos a presupuestación; es decir, que al igual que todos los gastos e ingresos anteriormente establecidos los ingreso y gastos financieros pueden planearse en función a la planificación estratégica y financiera que haga la dirección de la entidad.

Estos ingresos y gastos, se derivarán de los planes de desarrollo y del endeudamiento que se tenga al momento de realizar dicho presupuesto; y dentro de ellos se puede incluir como gastos financieros, al pago de intereses, comisiones bancarias, gastos incurridos en ventas de activos, etc.; en los ingresos financieros por su parte, los cobros de intereses o cobro de dividendos por valores negociables e ingresos por ventas de activos entre otros.

La planeación y presupuestación de este tipo de ingresos y gastos corre a cargo de la función o dirección de finanzas, y estará muy vinculada al presupuesto de inversiones derivado del financiamiento y el pago de cuotas por préstamos.

Una vez elaborado el presupuesto operativo y todos sus programas, se recopila esa información para elaborar el presupuesto financiero, el cual resume la posición contable y financiera proyectada de la empresa, el mismo es de especial interés para la gerencia y los accionistas, porque muestra el resultado proyectado de la empresa en su totalidad, incluso es de suma utilidad para entidades externas, tales como bancos, financieras y acreedores, el responsable de elaborar este presupuesto, es el área de Contabilidad o Finanzas. Este presupuesto, no solo permite realizar una previsión de resultados, sino que permite un posterior control

de los resultados reales al ser comparados y medir sus variaciones; buscando la causa de esa diferencia, es de igual utilidad al momento de aplicarse análisis financieros a los resultados de la operación; como se indicó con anterioridad, el Presupuesto Financiero está compuesto por cinco elementos los cuales son:

2.2.1.7 Presupuesto de Tesorería:

El presupuesto de tesorería abarca los datos relativos al costo de la financiación necesaria para llevar a cabo la actividad prevista; el mismo refleja las entradas y salidas de dinero no importando el concepto, es de utilidad para determinar las posibles necesidades de financiación, representa una valiosa herramienta para la determinación de la necesidad adicional de dinero y permite reaccionar en consecuencia como para detectar períodos de exceso de caja y obtener una rentabilidad adicional.

El presupuesto de tesorería se elabora con base en las distintas estimaciones de las cantidades de efectivo que se recibirán, y de los desembolsos, que deberán realizarse en el período presupuestario, para tener conocimiento del saldo de tesorería estimado al final del periodo. Ello pondrá de manifiesto, un excedente financiero, en cuyo caso deberá analizarse su aplicación, o un déficit que pudiera conformar el total de pagos a realizar frente al conjunto de cobros.

Su finalidad principal es servir como instrumento de programación; y en segundo plano, puede usarse como mecanismo de control. El establecimiento de causas que puedan provocar que existan variaciones significativas en los movimientos financieros, puede llevarse a cabo de forma más precisa mediante el análisis de

las operaciones financieras derivadas del conjunto de los presupuestos. Un conocimiento previo de estas variaciones, permitirá la toma de decisiones oportunas, a fin de que puedan ser cubiertas de la forma más conveniente; derivado de lo anterior, se puede decir que los objetivos principales del presupuesto de tesorería son los siguientes:

- a)** Indicar la probable situación de tesorería como consecuencia de las operaciones programadas.
- b)** Hacer notar posibles excedentes o déficit de recursos líquidos que se puedan producir.
- c)** Constituir una base de evaluación respecto a la política de créditos a los clientes.

El presupuesto de tesorería tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización; el mismo se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. El presupuesto de tesorería, según Pere Nicolás esta compuesto por tres aspectos principales que son:

Total Disponible: Este total está compuesto por la caja inicial y todas las entradas de dinero habidas, sea cual fuere su concepto, en general, el elemento más importante que contribuye a este total son los cobros de clientes.

Total Salidas: Como el anterior, compuesto también de varios conceptos. Uno de los más importantes: los pagos a proveedores, depende tanto de los términos de la compra dictados por el proveedor como de los hábitos de pago por parte del comprador. (20:30-31)

Incremento o Decremento de tesorería: Este aspecto del presupuesto de tesorería hace énfasis al hecho de que exista la necesidad de financiación, la cual dependerá de la diferencia que resulte entre lo que se disponga y lo que se necesita del efectivo, es decir el saldo de dinero en caja al inicio del período, más los ingresos y menos las salidas previstas, reflejan el saldo total en caja deseado al final del periodo; con lo cual se prevé si es necesario pedir un préstamo o un financiamiento.

Tomando en consideración lo anterior, el saldo final de tesorería en un período determinado será: **El saldo Inicial + Total de ingresos – Total de Egresos + Financiamiento externo.**

2.2.1.8 Cuenta de resultados presupuestada:

Esta no es más que la proyección del estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados, el mismo es la integración de los diferentes programas del presupuesto operativo, es la recopilación de todos los presupuestos realizados por cada una de las unidades que intervienen dentro de la operatoria normal de la entidad, como tal, refleja el valor contable neto que la empresa espera lograr de conformidad con lo establecido en la planificación financiera, también sirve de base para detectar y proponer mejoras en costos y gastos.

Por lo general este presupuesto se realiza antes que el presupuesto de Tesorería debido a que el mismo puede ser utilizado como un punto de partida para el cálculo de los movimientos de efectivo en concepto de ingresos y gastos presupuestados para un período de tiempo determinado.

Dentro de los aspectos que pueden notarse al momento de la realización de este presupuesto, es el aumento de cuentas por circunstancias propias de la planificación efectuada, es decir, que si se espera tener un incremento en las ventas de acuerdo al presupuesto de ventas, también se espera un aumento del costos de bienes vendidos como porcentaje del volumen de ventas, lo que a su vez hace que el porcentaje de beneficios brutos sea inferior, así como el de beneficios netos después de impuestos, por lo que mediante el mismo la dirección podrá analizar el rendimiento real e investigar rápidamente las causas de las varianzas presentadas en el período.

2.2.1.9 Presupuesto de Inversión:

Las inversiones son los desembolsos que se espera realizar para aumentar la riqueza futura y posibilitar de esta manera el aumento de la producción; ésta puede presentarse de varias formas, entre las que están, la compra de activos financieros, acciones o bonos y la compra de bienes duraderos: como vehículos, edificios, maquinaria y mobiliario, mismos que servirán para incrementar las operaciones que generan riqueza y fuentes de ingresos para la entidad, dado que

la presupuestación implica la necesidad de una etapa previa de previsión y planificación, en el sentido de decidir por adelantado lo que ha de hacerse, lo que equivale a proyectar un curso de actuación como consecuencia de reconocer la necesidad del desarrollo anticipado de la gestión de la empresa tanto en el aspecto económico operativo real, como en el financiero; sin embargo, sucede que en ocasiones se trazan estrategias que no están acorde con los recursos disponibles, de ahí la importancia de que exista un presupuesto de inversión que permita planificar en forma detallada los pasos a seguir para poder dar cumplimiento a los objetivos trazados.

“El presupuesto de inversiones es: el presupuesto a través del cual se cuantifican las necesidades en bienes de capital de la empresa, consecuentes con las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica. Al realizar la planificación a largo plazo, se determina la estrategia sobre nuevas inversiones en activos fijos, adquisiciones de nuevos negocios, etc., que se llevarán a cabo a lo largo de diversos períodos presupuestarios”. (17:102)

En cada presupuesto anual se deben incluir las inversiones de capital, que correspondan y sean específicas de ese período, de acuerdo con el plan a largo plazo. El nivel de inversión estará determinado por el deseo de eliminar la diferencia entre el stock de capital disponible y el deseado para unos valores fijos de las variables que determinan este último.

La presupuestación de inversiones tiene una importancia vital, ya que en ella intervienen grandes sumas de dinero y su aplicación repercute a lo largo de muchos años. Para que sea eficaz debe basarse en las estimaciones de

diferentes departamentos relacionadas con las inversiones necesarias en cada uno de ellos.

Al momento de consolidar la información proporcionada por cada jefe de unidad podrá procederse a elaborar el presupuesto de inversiones, el cual como se indico anteriormente, deberá estar acorde a las necesidades de la entidad, así como a los objetivos que han sido trazados en la planificación financiera efectuada, y de esta forma, alcanzar la estabilidad y el crecimiento deseado por parte de la dirección de la entidad.

El presupuesto de inversiones considera aquellos movimientos contables y financieros de corto y largo plazo, que se producirán en la empresa como resultado de un programa de inversiones, se enfocan principalmente en la compra de activos fijos.

Las inversiones son necesarias para, mantener y conservar la capacidad de producción, preservar o mejorar el rendimiento de los activos y expandir las operaciones, si la demanda lo permite.

Las inversiones se miden de acuerdo a su riesgo y rendimiento, siendo el rendimiento los ingresos que se reciben por una inversión, adicionalmente a las variaciones en el precio de mercado; las cuales son expresadas como el porcentaje del precio inicial de mercado de la inversión. Por ejemplo, se podría adquirir en Q.100.00 un titulo que generaría Q.3.75 en efectivo y dentro de un año, derivado a la devaluación de la moneda y al cambio de precios en el mercado, dicho titulo tendría un costo de 102.75. El rendimiento sería de $(3.75 + 2.75)/100 = 6.5\%$. Por lo que el rendimiento proviene de dos fuentes que son; el ingreso y el aumento de los precios, o la perdida de los mismos.

En cuanto al riesgo, éste no es más que la variabilidad de los rendimientos en relación con lo que se espera recibir. En conclusión se puede indicar, que una inversión es medida de conformidad con el porcentaje de rendimiento obtenido, y la variabilidad existente entre dicho rendimiento y el que se esperaba obtener.

2.2.1.10 Balance de situación financiera presupuestado:

El balance general proyectado, es un estado que suministra información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y sus variaciones a una cierta fecha futura, en base a los planes previstos en los programas; a éste balance también se le conoce como pro-forma o predeterminado, debido a que contiene datos que corresponden a estados financieros cuya fecha o periodo se refiere al futuro. Mediante el balance general presupuestado, la empresa podrá prever su situación financiera, es de suma utilidad al momento de solicitar un préstamo a instituciones financieras, o solicitar una extensión de crédito por parte de los acreedores.

El balance general muestra la situación financiera de la entidad a una fecha dada, y cuando es proyectado debe ser objeto de adaptación constante, siendo un medio de evaluación, que proporciona las pautas de posibles deficiencias. Los objetivos que se persiguen con el mismo, es de constituir un instrumento de apoyo a la actividad de planificación, contribuyendo a que la misma sea más objetiva, lo cual beneficiará a la dirección dado que permite tomar decisiones en función a su situación financiera proyectada, estableciendo la coordinación de todas las actividades para lograr los objetivos trazados, asegurando la liquidez financiera de la empresa y permitiendo establecer un control para analizar su relación con los objetivos establecidos.

La planeación de la situación financiera de la entidad debe realizarse mediante el uso de estados financieros Pro-forma preparados con base en un método simplificado, que requiere de los estados financieros del año anterior y el pronóstico de ventas del año siguiente. De acuerdo con Gitman, Lawrence en su libro Principios de Administración Financiera, el mejor y más popular método simplificado para la preparación del Balance General pro forma, es el del juicio, el cual representa una versión mejorada del, a veces dudoso, método del porcentaje de ventas.

El método de juicio es un método simplificado para preparar el balance general pro forma en el que los valores de algunas cuentas del balance general se estiman aproximadamente y otros se calculan usando el financiamiento externo de la empresa como una cifra de equilibrio o de ajuste. Esta cifra de ajuste no es más que la cantidad de financiamiento externo que se necesita para equilibrar el balance general, lo que significa que para apoyar el nivel de operación pronosticado, la empresa debe obtener fondos externos mediante un financiamiento de deuda y/o de capital contable.

El balance pro forma, es, el reflejo de la situación patrimonial en que se encontrará la empresa si se cumplen las previsiones indicadas en los anteriores presupuestos. Una vez el presupuesto general se ha completado, la empresa y sus directivos están en condiciones de analizar la situación prevista y si procede plantearse otras alternativas de actuación, como modificar las condiciones de pago y cobro con la finalidad de reducir la necesidad de financiación, o bien lanzar una campaña publicitaria para incrementar las ventas.

2.2.1.11 Flujo de efectivo presupuestado:

Al momento de realizar una proyección del flujo de efectivo, la dirección está en la capacidad de determinar, cuanto capital líquido va a necesitar para llevar a cabo las operaciones previstas, cuando necesitará el dinero y de donde vendrá.

La proyección del flujo de efectivo le advertirá de futura escasez de capital líquido, aun antes de causarle una crisis en la que la administración se vea en la necesidad de hacer préstamos no previstos para poder solventar los gastos necesarios para la operatoria de la entidad.

Para la realización de éste presupuesto es necesario seguir los pasos siguientes:

Proyección de gastos; para la determinación de cuanto efectivo se necesita para cubrir los gastos mensuales proyectados y recopilados en el presupuesto del estado de resultados; debe prestarse especial atención a la diferencia entre los gastos acumulados, y los pagos reales en efectivo, siendo un ejemplo los gastos por concepto de seguros, los cuales podría ser que figuren dentro de los estados financieros, en forma mensual sin embargo; estos, tienden a pagarse en una cuota anual, por lo que para poder hacer una proyección adecuada del gastos mensual dentro del flujo de efectivo, solamente se considerarán los gastos proyectados que conlleven una erogación de efectivo, propiamente.

Ciclo de operaciones; El ciclo de operaciones está integrado por cuatro aspectos a saber; a) cuanto efectivo se tiene a mano; b) cuanto dinero se le debe a los proveedores, c) cuanto tiempo se lleva la venta o prestación de los servicios; d) cuanto tiempo tardan en pagar los clientes.

El ciclo de operaciones mide los días que le lleva al dinero que se tenga en efectivo para completar el ciclo del negocio, es decir cuanto tiempo tarda el dinero en volver a la entidad como efectivo nuevamente; un ciclo de operaciones negativo significará que se deben pagar las cuentas antes de recibir el pago por parte de los clientes; por el contrario un ciclo de operaciones positivo significará que los clientes de la entidad pagan antes de que se les tenga que pagar a los proveedores, sin embargo esto en la práctica es casi imposible por lo que el que una entidad tenga un ciclo de operaciones negativo raya en lo normal.

Cálculo del lucro bruto de las ventas; Esto significa determinar de donde vendrá el dinero; una entidad genera efectivo de tres maneras: a) aumentando las ventas al atraer nuevos clientes; b) reduciendo los gastos o costos; c) engendrando más efectivo por cada quetzal de ventas. Es necesario hacer notar que un aumento en el volumen de ventas no significa necesariamente que se este ganando más dinero, por lo tanto es conveniente considerar lo siguiente: el lucro bruto o margen bruto en ventas permite saber cuanto efectivo se está engendrando por cada Quetzal de ventas, el cual debería sin problemas cubrir sus gastos y sacar lucro.

El lucro neto es el efectivo que sobra después de haber pagado todas las deudas de gastos generales y de mano de obra; en ciertos casos, reducir el margen de lucro bruto puede mejorar tanto las ventas como el flujo de efectivo, el vender a precios más bajos pueden hacer a la entidad más competitiva y permitirle vender o prestar más servicios, con lo cual puede que se gane menos sobre cada unidad que se venda, pero la ganancia total durante el periodo será igual ya que se están vendiendo más artículos.

Es necesario hacer notar que este presupuesto es el último de los presupuestos financieros a realizarse debido a que el mismo es retroalimentado por los anteriores presupuestos.

2.2.2 Elementos de la programación presupuestaria:

Para determinar los elementos que conllevan la programación presupuestaria, deberán considerarse cuales son los fines de la misma.

La programación presupuestaria, es la actuación operativa y a corto plazo que consiste en adecuar los medios y los dispositivos técnicos a los fines y objetivos planificados, intentando optimizar los procesos y las actividades y elegir las mejores líneas de acción para el logro de los objetivos.

El presupuesto debe perseguir de manera coherente y eficaz la obtención de los objetivos o metas establecidas, y de esta forma poder alcanzar el desarrollo deseado, es de suma importancia que durante el proceso de planificación financiera se establezca la funcionalidad de la programación presupuestaria ya que el presupuesto deberá contener con la mayor exactitud posible el conjunto de funciones que permitan alcanzar dichos objetivos; es por eso, que el presupuesto, funge como elemento integrador, debido a que en si mismo representa una integración entre lo objetivos establecidos y las acciones a tomar para poder alcanzar los mismos.

Los elementos de una programación presupuestaria son; la comparabilidad, la responsabilidad y la medición presupuestaria.

La comparabilidad entre las operaciones reales y las proyectadas en la planificación, es el elemento más importante, en la programación presupuestaria,

siendo esta la forma mas idónea para indicar, cuan funcional ha sido un presupuesto; este aspecto, es aplicable tanto a los valores en sí como al período de tiempo en que han sido realizadas las operaciones, por lo que el presupuesto deberá ser adaptable a las circunstancias que puedan condicionar la medición de la realidad operativa de la empresa.

La comparabilidad en la programación presupuestaria, esta íntimamente ligada al proceso de gestión y administración de la misma.

El segundo elemento de la programación presupuestaria, es la responsabilidad; siendo este, un aspecto determinante en el presupuesto, puesto que el mismo deberá ser realizado de tal forma que se ajuste de modo preciso a la estructura de responsabilidades de la entidad, teniendo en cuenta los grados y niveles que abarca la misma.

Esto permite que el presupuesto evite ser una agregación operativa, es decir que la medición presupuestaria se hará siguiendo las líneas de la estructura de responsabilidad.

La responsabilidad es un elemento que permite que el presupuesto sea lo suficientemente justificable, para que su cálculo y aplicación puedan realizarse a un costo razonable, es por ello que su preparación debe ser de forma detallada, de modo que se tenga en cuenta, en la medida de lo posible, la influencia de todos aquellos factores que puedan condicionar la realidad estudiada, por lo que la consecución de la misma debe poderse conseguir con un esfuerzo razonable y de esta forma poder alcanzar los objetivos trazados en la planificación financiera.

La medición presupuestaria como elemento de la programación deberá cumplir con ciertos principios, que permitan que los resultados obtenidos de la misma;

sean, razonables para la toma de decisiones futuras, entre estos principios están los siguientes:

Relevancia: Dentro de la programación presupuestaria deberá darse especial atención a todos aquellos elementos importantes susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios, estos a su vez tendrán relevancia, si pueden; individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económico-financieras ha tomarse.

Oportunidad: Tanto la programación presupuestaria, así como la evaluación de la misma, deberán ser presentadas en forma oportuna; tanto, para su aprobación así como para la toma de decisiones; debido a que, mediante la programación presupuestaria se hace una proyección de la situación financiera deseada, para un periodo determinado, es necesario que la información presentada en la misma sea como se ha dicho antes, oportuna, para que de esta forma se tenga el tiempo suficiente para su análisis y esto permita que en función a ella se tomen las decisiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Verificabilidad: Uno de los puntos clave en una programación presupuestaria es que, permite que, mediante la información en ella contenida, se puedan, establecer y luego verificar cuales son las necesidades reales en cada una de las áreas para poder alcanzar el logro de los objetivos establecidos.

Integrador: El hecho de que el presupuesto sea un mecanismo integrador, indica que, toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa; dirigiéndose a cada una de ellas de forma que contribuyan al logro del objetivo global, es decir, que bajo ninguna circunstancia podría realizarse un presupuesto

de un área específica, si está no estuviera en congruencia con los objetivos específicos de la entidad.

Coordinador: Esto es porque los planes para varios departamentos o áreas que conforman la entidad deben ser preparados conjuntamente y en armonía, con el fin de que con el esfuerzo mutuo de todas las áreas, se puedan lograr las metas trazadas.

2.2.3 Tipos de presupuesto:

Hasta aquí se ha tratado el tema de los presupuestos, tomando en consideración su finalidad, así como su utilidad y elementos que lo componen, sin embargo; al igual, que cualquier otra rama de las ciencias económicas el presupuesto tiene una gran diversificación en cuanto a la forma y uso que se le da a los mismos. Se ha establecido la definición y composición de los presupuestos operativos y financieros, los cuales son la base fundamental del presente estudio; empero existen una gran diversidad de presupuestos, los cuales pueden ser utilizados de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada entidad.

En el presente apartado se darán definiciones de otras clases de presupuesto así como una breve explicación de su aplicación y las ventajas que cada uno de ellos conllevan. Tomando en cuenta que un presupuesto es un plan cuantificado monetariamente, que expresa en forma explícita los planes de acción de la entidad los mismos podrán dividirse de la siguiente manera:

2.2.3.1 Según la Flexibilidad

Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados: Estos son elaborados específicamente para un solo nivel de actividad, es decir, que una vez se desarrolla y aprueba el mismo, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan, esto permite que exista un control anticipado, sin tomar en consideración el comportamiento económico de la región en donde opera la entidad.

Este tipo de presupuesto es común que sea utilizado por parte del sector público, suelen basarse inicialmente en situaciones predefinidas, las cuales se toman como punto de partida y como referencia para evaluar los resultados reales; su utilización es conveniente, únicamente, cuando las operaciones de una empresa se pueden estimar dentro de parámetros y límites fijos.

Flexibles o Variables: Este tipo de presupuesto contrario al anterior es elaborado para diferentes niveles de actividad y el mismo puede adaptarse a las circunstancias que puedan darse, presenta los ingresos, costos y gastos ajustados al nivel de operaciones de la entidad, es de suma utilidad en el área de costos, gastos de administración y ventas, y gastos indirectos de fabricación.

El presupuesto flexible, por su misma naturaleza, tiene la ventaja de que se transforma en un instrumento de carácter dinámico con varios niveles de operación para conocer la influencia sobre los resultados proyectados de cada rango.

2.2.3.2 Según el periodo que cubran

La determinación del lapso que abarcan los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que

se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis; por lo que los presupuestos de acuerdo al periodo que cubren pueden ser:

Corto Plazo: Éste tipo de presupuesto es el que se planifica con la intención de cubrir un ciclo de operación y regularmente se estiman para un año o menos.

Largo Plazo: En este tipo de presupuesto se abarcan los planes de desarrollo de la entidad, regularmente en relación a proyectos de inversión, en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, y expansión de mercados, a diferencia del anterior éste se realiza para periodos mayores de un año, sin embargo no es factible realizar un presupuesto a largo plazo sin antes haber realizado uno o varios a corto plazo, por lo que se puede decir que éste presupuesto es complementado por el anterior.

2.2.3.3 Según el Campo de Aplicabilidad en la Entidad

Debido a que el proceso de presupuestación es un medio a través del cual se muestra de una forma cuantitativa, mediante los presupuestos los objetivos fijados por la empresa, los mismo pueden hacerse de acuerdo a la necesidad específica de cada área, así como al tipo de información que se desea obtener mediante su uso y aplicación, por lo que los mismos podrán dividirse de la siguiente forma:

Presupuesto Maestro: Éste es el que hace la función centralizadora del presupuesto; en el se agrupan todas las cuentas presupuestadas, que permiten presentar la planificación financiera de la entidad para un determinado período, este presupuesto proporciona un plan global de la actuación que se espera de la entidad debiendo incluir los objetivos, así como los planes a seguir para alcanzar los mismos. En él se agrupan todas aquellas líneas de actuación previamente

analizadas y aprobadas por parte de la dirección de la empresa; comienzan con la estimación de la variable que va servir como condicionamiento al desarrollo de la actividad teniendo en cuenta tanto los objetivos a largo plazo así como su consecución y concreción de los objetivos a corto plazo, el presupuesto maestro culmina con la presentación de los estados financieros proyectados para el periodo en cuestión.

Presupuesto por Programas: Este es un sistema presupuestario de carácter integrado, que consiste en una estimación anual de los planes a medio plazo, relativos a los objetivos y las acciones prioritarias de la empresa, en donde se agrupa el conjunto de actividades a desarrollar. Los objetivos y los recursos a utilizar en su ejecución, son agrupados en este presupuesto y de esta forma se determinan los indicadores que permiten analizar o apreciar el grado de realización tanto físico como financiero, derivado de lo cual los responsables de llevar un buen control del mismo, son los representantes de cada área, los cuales vienen a ser los ejecutantes de los programas.

Presupuesto Base Cero: Hasta aquí se ha demostrado que es un hecho que el presupuesto anual es la expresión en términos cuantitativos de los planes o presupuestos a corto plazo. El presupuesto base cero es un proceso mediante el cual la dirección de la entidad, al momento de llevar a cabo el desarrollo del presupuesto anual, asigna los recursos destinados a cada área de la empresa, de tal manera que en cada una de ellas pueda ser demostrado que el beneficio generado va a ser mayor que el costo incurrido; es decir, que mediante esta técnica, los presupuestos de gastos se formulan a partir de cero. Esta forma de

presupuesto, permite que cada responsable formule detalladamente su presupuesto de gastos justificando razonablemente la necesidad y conveniencia de cada partida presupuestaria y estableciendo además, su rentabilidad específica; es conveniente hacer notar que este presupuesto es determinante para las áreas indirectas de la empresa, es decir, en donde no es aplicable ningún elemento del costo directo que conlleven el desarrollo de la actividad primaria de la empresa; en otras palabras esta técnica de presupuestación no es aplicable a ningún elemento del costo como materia prima, mano de obra o gastos de fabricación.

Por último se puede indicar que la premisa fundamental de esta técnica de presupuestación parte del supuesto que una determinada actividad puede ser eliminada, aún cuando esté desarrollándose desde mucho tiempo, si no justifica su beneficio, por lo que el principio primordial de esta actividad es el hecho de que cada responsable de las áreas en donde se aplique, deberá partir del principio de que toda actividad debe estar sometida al análisis costo-beneficio; es decir, detallar en forma específica que beneficios serán obtenidos por cada gasto que se genere, determinando en lo posible incluso el tiempo en que tardará la entidad en obtener dichos beneficios, y de esta forma, puedan ser sometidos a su análisis y aprobación.

El presupuesto ABC: El presupuesto puede ser considerado como uno de los instrumentos más poderosos con que cuenta la dirección de la entidad, debido a que no es una mera expresión de deseos, sino que por el contrario es un

compromiso total por parte de cada uno de los involucrados en su redacción y aprobación.

La organización de una entidad está basada en centros o departamentos especializados en función a una separación o división de responsabilidades, esto significa; que, el personal a cargo de cada área funcional debe estimar los recursos clasificados por elementos según la condición y objetivo de los bienes y servicios adquiridos, y negociar de abajo hacia arriba los montos necesarios para poder cumplir con lo planificado, una vez realizada dicha negociación los responsables de áreas, deben llevar a cabo sus compromisos con los recursos que en definitiva se les asignen.

En el presupuesto ABC, la presupuestación va de abajo hacia arriba, mejorando de esta forma el proceso decisorio, debido a que son las personas involucradas directamente en el proceso productivo quienes están en la mejor capacidad de determinar las necesidades que una vez cubiertas conllevaran al logro de los objetivos establecidos.

Este presupuesto elige fijar la política de niveles de producción o generación de servicios en consonancia con la utilización de la capacidad máxima práctica o la normalizada, además de la política de mantenimiento de inventarios de materias primas y de productos intermedios que satisfaga el presupuesto de ventas.

El presupuesto ABC se apoya en la teoría justo a tiempo; es decir, que nada dentro de la actividad de la empresa deberá ser al azar, sino que cada paso a seguir en la operatoria normal de la misma deberá ser previamente planificada y sujeta a su aprobación siempre con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por parte de la dirección de la entidad.

2.2.3.4 Según el sector en el cual se utilicen

Públicos: Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias, en estos se cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

Privados: Son los presupuestos que utilizan las empresa particulares como instrumento de su administración y gestión.

2.2.3.5 Otras clasificaciones

Por su contenido: Estos pueden ser, principales los cuales son una especie de resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa. Auxiliares, son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos de la organización.

Por la técnica de valuación: Estos se subdividen en estimados y estándar: los estimados, son los que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas; por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado, los estándar, se formulan sobre bases científicas o casi científicas; estos a su vez eliminan en un porcentaje muy elevado la posibilidad de error, por lo que sus cifras a diferencia de los anteriores, representan resultados más precisos.

2.2.4 Aspectos a considerar en la elaboración de un presupuesto:

El objetivo que persigue el diseño de un sistema de información presupuestal es posibilitar, en todos los niveles de la organización, la toma de decisiones durante el proceso de fijación de objetivos.

La planificación financiera a través de los presupuestos debe tener como finalidad principal, la fijación de objetivos en toda la entidad, y que estos permitan establecer una delimitación de responsabilidades y el desarrollo de un modelo de control de los objetivos establecidos.

Debido a que el presupuesto sirve para descentralizar y disgregar responsabilidades de gestión, los aspectos más importantes que deberán tomarse en cuenta durante el proceso de planificación financiera, y por ende durante el proceso de presupuestación son: el establecimiento de objetivos, los medios que permitan a la organización el logro de los objetivos, y el establecimiento de medios de control que permitan la obtención de los objetivos trazados, tomando en consideración el costo – beneficio de los mismos.

Los anteriores son los aspectos primordiales que deberán tomarse en cuenta al momento de que se realice la elaboración, aprobación y puesta en marcha de un presupuesto, sin embargo; debido, a que la empresa es un ente económico sujeto a parámetros y leyes establecidas por el estado, y que depende de los índices y estatus económicos de la población, así como de los aspectos de carácter geográfico y demográfico en el que esta establecida la misma es importante también que se consideren los siguientes aspectos:

- a. El poder adquisitivo del promedio de la población en donde se encuentra establecida la entidad ó negocio.
- b. Leyes de carácter fiscal que rigen su actividad.
- c. Precios fijados por la competencia.
- d. Épocas y etapas durante el año en donde las ventas incrementan o disminuyen.
- e. Tratados de comercio de carácter internacional.
- f. Requerimientos solicitados por parte de los acreedores y proveedores
- g. Objetivos propios del personal de la empresa.
- h. La congruencia entre los objetivos de la entidad y los objetivos que los empleados tienen en lo personal para ellos y sus familias.
- i. La disposición del personal de la empresa para apegarse a lo establecido en los presupuestos.
- j. Ideas y sugerencias propias del personal que esta directamente involucrado en el proceso productivo y operatorio de la entidad.
- k. Aspectos de carácter climatológico entre otros.

2.2.5 La planificación financiera como una herramienta para toma de decisiones

Los tres elementos primordiales de una Planificación Financiera, son la **Planeación, Coordinación y Control**. El establecimiento de objetivos y la programación o coordinación de los mismos, deberán ser apoyados por un adecuado control; el control, es la piedra angular de toda estructura

presupuestaría, y es llevado a cabo mediante la gestión o administración del presupuesto financiero. El control permite alcanzar los objetivos establecidos por la planificación, en una forma coherente y ordenada y a su vez da ha conocer a la dirección cuales son la variaciones y de que forman afectan en las operaciones de la empresa para el logro de sus objetivos.

El objetivo principal de todo negocio, es la obtención de ganancias, mediante el desarrollo operativo y financiero del mismo; por esta razón las personas responsables de la gestión financiera de toda organización, necesitan planificar y presupuestar los recursos financieros de tal forma que permitan alcanzar los objetivos trazados. La gestión de dichos recursos en una organización, es una función difícil, debido a que en la misma influyen aspectos que se encuentran fuera del alcance de la dirección de la entidad.

El presupuesto financiero y todos sus componentes permiten a la dirección, una medición del grado de obtención de los objetivos trazados, y el establecimiento de un análisis de costo – beneficio de los recursos asignados a cada área que compone la entidad.

La planificación financiera es la capacidad de la organización de pronosticar sus futuras necesidades monetarias. La capacidad de planificar los ingresos y las necesidades de efectivo, proporciona un marco dentro del cual una organización puede tomar decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de programas de desarrollo y de capital.

El presupuesto es la herramienta financiera por excelencia debido a que mediante su uso y aplicación la empresa estará proyectando su vida económica y financiera para un periodo determinado, lo cual permite que de una forma ordenada y detallada se pueda saber cuales son los puntos débiles que requieren de mayor atención, lo que equivale a proyectar un curso de actuación como consecuencia del reconocimiento de la necesidad del desarrollo anticipado de la gestión de la empresa, tanto en el aspecto económico operativo real, como en el financiero, y para establecer la coordinación de actividades que realizan las funciones organizativas, a las que se les adscribe las responsabilidades pertinentes, precisando las direcciones para la coordinación global y comunicación entre los dirigentes e infundiendo, a través de la motivación adecuada, el clima de cooperación que hace posible conseguir los objetivos trazados.

En la medida en que el presupuesto se apegue a la necesidad financiera de la empresa y que las operaciones de la misma se realicen con apego a lo establecido en la planificación financiera, el presupuesto será la herramienta más útil con la que pueda contar la dirección de la empresa para el establecimiento y logro de los objetivos.

2.3 Administración financiera

La administración propiamente dicha es un conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo de una entidad económica, esto a su vez incluye todas las acciones y decisiones para ubicar a la empresa en su debido curso.

Dado que la administración financiera se enfoca en la obtención, el financiamiento y la administración de los activos, con algún propósito general establecido.; se puede decir que, la función de la administración financiera en cuanto a la toma de decisiones, se puede dividir en tres áreas principales: Las decisiones de inversión, las decisiones de financiamiento y las de administración de los activos.

- **Decisiones de inversión:** La decisión de inversión inicia con la determinación de la cantidad de activos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la entidad, de donde se podrá establecer si es necesario reducir, eliminar o sustituir aquellos activos que dejan de ser viables en términos económicos, o que por alguna razón han dejado de generar valor a las actividades que realiza la empresa.

- **Decisiones de financiamiento:** Una función primordial de la administración financiera, es que permite prever la necesidad de financiamiento, lo cual permite al mismo tiempo, determinar la forma más aconsejable de conseguir físicamente dicho financiamiento.

- **Decisiones de administración de activos:** Cuando se adquieren activos y se obtiene el financiamiento adecuado, también es necesario administrarlos con eficiencia, por lo que la función de la administración financiera es la de proveer los lineamientos necesarios para obtener dicha eficiencia.

La Administración financiera viene a ser el conjunto de actividades necesarias para lograr los objetivos financieros de la entidad; sin embargo, para alcanzar dichos objetivos no basta con que se planifiquen los mismos, sino que por el contrario, es necesario tomar acciones que conlleven el control de todas las

cuentas presupuestadas, debido a que mediante la adquisición, financiamiento y manejo eficiente de los activos, es posible alcanzar la estabilidad económico – financiera necesaria para el desarrollo y bienestar de la misma.

La administración financiera estudia las decisiones administrativas que conducen a la adquisición y al financiamiento de activos circulantes y fijos para la empresa.

La administración financiera se ocupa de situaciones que requieren de la selección de activos específicos, así como problemas relativos al tamaño y crecimiento de la empresa, el análisis de estas decisiones se basa en los flujos esperados de entrada y salida de fondos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se propone alcanzar

En los tiempos actuales para la dirección de una entidad lucrativa, ya no basta con la simple presentación de informes financieros en base a estados financieros lo cuales si bien están diseñados para mostrar la realidad financiera de la empresa, también pueden ser utilizados para la proyección de la misma, la cual como se ha dicho anteriormente, se alcanza mediante la utilización y aprobación de una planificación que permita por medio del uso de la presupuestación, pronosticar una situación financiera favorable a los objetivos trazados; sin embargo, aún añadiendo lo anterior, resulta insuficiente si los fondos y flujos de efectivo no son administrados de una forma eficaz y eficiente.

La preocupación básica de la administración financiera, es, la óptima conjunción de las aplicaciones y de los orígenes de los fondos corporativos que conducirá a la maximización del valor de mercado de la empresa. Es de suma importancia tener en consideración la posición de la entidad dentro del mercado en que opera, debido a que como parte de los objetivos de toda entidad, se encuentra el

alcanzar un desarrollo económico – financiero, por lo que deberá tomarse en consideración la demanda de sus servicios, su capacidad para prestar dichos servicios, y sus oportunidades de inversión; lo anterior, debido a que muchas veces ese desarrollo deseado, está ligado a la optimización y obtención de activos fijos que permitan elevar la capacidad instalada de la empresa, sin embargo, este tipo de decisiones deberán ser tomadas en función a las proyecciones establecidas en el presupuesto de inversión, y de esta forma determinar el efecto que tendrá ya sea la optimización o adquisición de un nuevo activo sobre los flujos de efectivo originados por los demás activos.

La modernización y actualización de una entidad requiere que esta tenga acceso al financiamiento por medio de sus acreedores, sin embargo en este punto la dirección deberá considerar cual es la capacidad de endeudamiento de la empresa y cual viene a ser su riesgo financiero. Los aspectos relativos al costo de capital procedente de cada fuente individual y la evaluación de la estructura financiera de la empresa con respecto al mercado, constituyen un punto central en las decisiones de financiamiento de la empresa.

Cabe mencionar que en la mayoría de casos, las decisiones de inversión de la entidad, son tomadas en función a la demanda en el mercado de los productos o servicios que presta, es por ello que antes de que la dirección tome una decisión en cuanto a realizar una inversión que conlleve el desarrollo de la entidad, deberá analizar los flujos de fondos y la rotación del efectivo para que de esta forma dicha inversión no afecte su liquidez y capacidad de pago; por ello, es de suma importancia que dentro de la administración financiera de una entidad, se tomen en consideración los flujos de efectivo y sus métodos de planificación y control,

esto como parte de una estrategia que permita a la empresa analizar y proyectar su liquidez para un periodo determinado; uno de los objetivos principales de la administración financiera es la maximización del valor de la empresa en el mercado.

Para que la administración financiera cumpla con su cometido, es indispensable que la dirección sea participe de la planeación a largo plazo y en la preparación y aprobación de presupuestos a largo plazo que vinculan la distribución de las inversiones de capital en activos fijos, y los requerimientos de financiamiento con respecto a la planificación financiera o estratégica que se haya realizado; lo anterior es indispensable, para que se realice un pronóstico de las necesidades financieras y de los requerimientos de la empresa, así como el manejo del flujo de efectivo, tomando en cuenta que el objetivo principal de la dirección de una entidad es maximizar las utilidades, para lo cual los informes financieros se convierten en la piedra angular de la función financiera ejercida por parte de la dirección; asimismo, es necesario de que exista una supervisión y control de los costos con el objeto de asegurarse de que los objetivos de utilidades serán cumplidos por parte de los gerentes operativos, esto con el afán de maximizar el valor económico de la inversión realizada por parte de los accionistas de la empresa.

El análisis financiero se ha convertido en una herramienta de suma importancia para la toma de decisiones, por lo que se podría indicar que; cada intento de la empresa está dirigido a generar beneficios futuros del flujo de efectivo.

El flujo de efectivo requerido se deriva del derecho de los propietarios sobre los activos. En consecuencia, a menos que la valuación del valor económico de los

beneficios por parte de los accionistas exceda la inversión requerida por la empresa, no se generará ningún beneficio positivo neto. Los fondos generados, tienen un valor relacionado con el costo de oportunidad, de donde se puede indicar que es de suma importancia que antes de realizar cualquier inversión la dirección de la entidad deberá considerar el concepto de costo – beneficio de dicha inversión y de esta forma poder realizar un diagnóstico en cuanto a los beneficios que se esperan obtener, dado que el no tomar en cuenta las implicaciones financieras en la toma de decisiones, perjudica el crecimiento del negocio.

De acuerdo con Lawrence J. Gitman “el principio primario que se aplica en la gestión financiera es el análisis marginal; el predominio de este principio señala que deben tomarse las decisiones financieras y llevarse a cabo las acciones sólo cuando los ingresos marginales excedan a los costos marginales. Cuando exista esa condición una acción o decisión dada debe tener como resultado un aumento en los beneficios, utilidades o ganancias de la empresa.”(16:4)

Para que se tomen decisiones adecuadas en función a la actividad de la empresa, es necesario que la dirección tenga un conocimiento amplio del entorno financiero de la misma, es decir que deberá tener un amplio conocimiento de las políticas de gobierno y de las instituciones privadas que realizan la misma actividad, y de esta forma poder competir no sólo con otras empresas de su mismo campo, sino también contra las condiciones económicas prevaletes que pueden ser favorables o desfavorables, es por eso que uno de los aspectos importantes de la administración financiera es que “se ocupa de mantener la

solvencia de la empresa suministrando los flujos de efectivo necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la compañía.(16:5)

Es por ello que dentro de la administración financiera, en vez de considerarse los ingresos en el momento de la venta y los egresos al momento de incurrir en ellos, los mismos; deberán ser, considerados solamente como flujos de efectivo entrante y saliente. Una empresa puede tener un buen nivel de productividad o rentabilidad y, a pesar de ello fracasar, por no disponer de entradas suficientes de efectivo para pagar sus deudas oportunamente.

La administración financiera consiste en el establecimiento de objetivos a largo plazo, es decir tienden a crear un ambiente en el que se busca principalmente la maximización de la riqueza. En este sentido, Gitman es del criterio que, la maximización de las utilidades es una tentativa a corto plazo en tanto que la de la riqueza considera un plazo más largo. Esto significa que las operaciones de la entidad deberán dirigirse a obtener resultados favorables a mayor cantidad de tiempo; es decir, que a una entidad no le sirve de nada obtener ganancias ostentosas durante dos o tres años de operación, si obtendrán pérdidas en los siguientes cinco años, razón por la cual el presupuesto de inversión a largo plazo es de vital importancia para la gestión de la entidad; sin embargo, para que un plan financiero a largo plazo, sea funcional su planificación y gestión a corto plazo deberá ser en forma consecutiva y de esta forma alzar una estabilidad financiera a corto y largo plazo.

La administración financiera posee varias herramientas para la obtención de los objetivos establecidos, y como parte de sus funciones esta la de prevenir riesgos que puedan entorpecer las operaciones de la entidad.

De acuerdo con Gitman una premisa básica de la administración financiera establece que haya una relación entre riesgos y rendimientos, todo accionista espera recibir mayores beneficios a partir de inversiones con mayor grado de riesgo y viceversa.

A continuación se presentan conceptos y técnicas de análisis y planeación financiera, los cuales son de suma importancia para poder comprender el propósito de la Administración financiera.

2.3.1. Conceptos Financieros

La administración financiera se sustenta en conceptos básicos como: valor del dinero en el tiempo, riesgo y rendimiento y apalancamiento financiero, los cuales son presentados de la siguiente manera:

a. Valor del dinero en el tiempo: Es importante saber que los conceptos que definen el valor del dinero en el tiempo, son los valores futuro y presente; ambos valores son necesarios para calcular los pagos requeridos por los proveedores y acreedores y para amortizar los préstamos al establecer los programas de pago.

Lawrence J. Gitman en la octava edición de su libro fundamentos de administración financiera, indica lo siguiente: “Las técnicas de valor presente y

futuro son de importancia en la evaluación tanto del valor de la empresa como de los beneficios futuros que se espera resulten de ciertas medidas.”(15:103)

Este concepto se fundamenta en el hecho de que el dinero actual tiene un valor mayor que el que se recibirá en una fecha futura; así, Q.100.00 de ahora valen más que los mismos Q.100.00 dentro de cinco o diez años. En función a los aspectos que componen el valor del dinero en el tiempo, se definirán los dos componentes del mismo de la siguiente manera; valor futuro o valor Terminal, y valor presente; al respecto James C van Horne y John M. Wachowicz en su libro fundamentos de administración financiera, se expresan de la siguiente forma: “el valor futuro es el valor en determinado momento futuro de una cantidad presente de dinero, o una serie de pagos, calculado a determinada tasa de interés, y valor presente, es el valor corriente de una cantidad futura de dinero, o una serie de pagos, calculado a determinada tasa de interés.”(26:38)

Una diferencia básica entre estos dos conceptos es la que establece Gitman, en su libro principios de Administración Financiera, indicando que las técnicas del valor futuro miden los flujos de efectivo al final de la vida de un proyecto mientras que las técnicas del valor presente los miden al inicio de la vida de un proyecto (en el tiempo cero). Es importante mencionar que el valor futuro se determina a base de capitalizaciones, mientras que el valor presente es representado en forma de descuentos, razón por la cual es necesario el establecimiento del valor del dinero en el tiempo, en virtud que permite a la administración la planeación de cobranzas y desembolsos en efectivo de manera que la empresa obtenga el mayor valor de su dinero, debido a que las tasas de interés permiten ajustar el valor de los flujos de efectivo en un momento determinado del tiempo, podrán ser utilizadas para

expresar el valor del dinero en relación con el tiempo; los diferentes tipos de interés por los cuales se rigen las operaciones financieras en las que se ven involucradas las operaciones de la entidad son:

Interés simple: “Interés simple es el que se paga (devenga) sólo sobre el monto original, o capital, tomando en préstamo (prestado). El monto del interés simple es una función de tres variables: el monto original tomado como préstamo (prestado), o capital; la tasa de interés por periodo, y el número de periodos durante los cuales se toma prestado (se presta) el capital.”^(26:39)

Interés Compuesto: “El termino en sí sólo implica que los intereses pagados (devengados) sobre un préstamo (una inversión) se agregan de manera periódica al capital. De esta manera, se pagan intereses sobre intereses, así como, sobre el capital inicial.”^(26:40)

Los flujos de efectivo –entradas y salidas- de una empresa se pueden describir por su patrón general, de la siguiente manera:

Cantidad única; cantidad global que se tiene actualmente o que se espera en una fecha futura.

Anualidad; Serie de flujos de efectivo periódicos iguales durante un periodo determinado.

Serie Combinada; una serie de flujo de efectivo que no es una anualidad; una serie de flujos de efectivo periódicos desiguales que no refleja un patrón particular.

Es importante considerar, que la tasa de interés puede ser; nominal o efectiva, y se definen de la siguiente manera:

Tasa nominal o establecida de Interés; tasa de interés establecida para un año, que no ha sido ajustada para la frecuencia de capitalización. Si el interés se capitaliza más de una vez al año, la tasa efectiva de interés será más elevada que la tasa nominal.

Tasa efectiva de Interés anual; la tasa real de interés devengado (pagado) tras el ajuste de la tasa nominal por factores como el número de periodos de capitalización por año.

Los conceptos de valor futuro y valor presente mediante el uso de sus diferentes técnicas son de suma importancia para la toma de decisiones por parte de la dirección, debido a que mediante su uso, se puede medir el valor de la empresa y evaluar el impacto que diversos eventos y decisiones podrían tener sobre ella. El valor del dinero en el tiempo tiene las siguientes aplicaciones:

Cálculo de los depósitos necesarios para acumular una suma futura; Este cálculo se realiza con la finalidad de determinar; cuantos depósitos y con que periodicidad serian necesarios, para poder acumular un suma determinada en un periodo dado de tiempo.

Cálculo de amortizaciones sobre préstamos; Amortizar un préstamo comprende, crear una anualidad a partir de una cantidad presente. Éste se refiere al cálculo de pagos periódicos iguales de un préstamo.

Determinación de las tasas de interés y de crecimiento; es en la que se desea obtener la tasa de interés o crecimiento en una corriente de flujo de efectivo.

Cálculo del valor presente de las perpetuidades; una perpetuidad es una anualidad con una vida infinita, que proporciona un flujo de efectivo anual

continuo, su valor presente vendrá a ser las veces que se recibe dicha anualidad, dividida entre la tasa de interés; es decir, $1/i$.

b. Riesgo y Rendimiento: Es necesario entender la relación que existe entre riesgo y rendimiento debido al efecto que tienen los proyectos de mayor riesgo sobre la utilidad neta anual de la empresa y sobre los esfuerzos de estabilizar dicha utilidad; el entendimiento antes mencionado es indispensable para que se realicen análisis de sensibilidad y correlación y de esta forma crear métodos que permitan elaborar paquetes de información que ayuden a la dirección en la toma de decisiones y análisis de riesgo y rendimiento de diversas oportunidades de negocios, de esta forma la administración estará en la capacidad de convertir la información recibida en decisiones que incrementen el valor de la empresa, esto se debe al hecho de que aunque los proyectos de mayor riesgo podrían producir mayores rendimientos, a su vez éstos podrían no ser la mejor elección para la empresa si producen un patrón errático de ganancias y no optimizan el valor de la empresa, así mismo esta herramienta es de suma utilidad para que la dirección pueda medir las inversiones en activos de planta y las compras de suministros, y reconocer que las decisiones acerca de tales inversiones deberán ser evaluadas a la luz, de los efectos de riesgo y del rendimiento sobre el valor de la empresa. Para mayor entendimiento se definirán cada uno de los conceptos que se presentan en este inciso.

Riesgo: El riesgo no es más que la variabilidad de los rendimientos en relación con lo que se espera recibir, en un sentido estricto riesgo es la posibilidad de una

pérdida financiera, asociada con un activo dado; es importante indicar, que los activos que tienen más posibilidades de pérdida se consideran más riesgosos que aquellos que tienen menos posibilidades de pérdida; esto se puede ejemplificar de la siguiente manera: Si una empresa tiene dos opciones de inversión siendo una de estas en bonos del tesoro del estado, y otra en acciones en una entidad lucrativa, en la primera inversión el riesgo sería cero, mientras que una inversión en una sociedad mercantil el riesgo debido a su naturaleza es mayor, por cuanto si la variabilidad de valor es mayor, mas riesgosa es la inversión.

Rendimiento: El rendimiento es la ganancia o pérdida que se espera recibir producto de una inversión durante un periodo determinado; son los ingresos que se reciben por una inversión, sumados a las variaciones en el precio de mercado; los cuales por lo general se expresan como el porcentaje del precio inicial de mercado de la inversión. Este puede calcularse así: al pago del efectivo proveniente de la titularidad, se le suman las fluctuaciones en los precios del mercado, dicho resultado es dividido entre el precio inicial, obteniendo de esta forma, el rendimiento obtenido; de acuerdo con esto el rendimiento proviene de dos fuentes, el ingreso y el aumento o pérdida de los precios. El rendimiento refleja el efecto combinado del flujo de efectivo y de los cambios en el valor durante un periodo.

c. **Apalancamiento Financiero:** El apalancamiento financiero se deriva del uso de financiamiento de costo fijo; este tipo de financiamiento es opcional, debido a que las empresas recurren a él esperando poder aumentar el rendimiento de la

inversión efectuada. Como ocurre en cualquier operación que realice un ente económico, el apalancamiento financiero puede ocasionar efectos favorables y desfavorables dentro de la vida operativa de la entidad; se dice que es favorable, cuando la entidad utiliza los recursos obtenidos a un costo fijo, para obtener un porcentaje mayor a los costos pagados fijos de financiamiento; por el contrario, se dice que es desfavorable, cuando dichos recursos no generan un porcentaje mayor a los costos fijos de financiamiento. Las ventajas del apalancamiento financiero, se evalúan en función al efecto que éste tiene en las utilidades, es decir, que deberá aumentar el efecto de los cambios en las ventas sobre la variaciones en las utilidades operativas, seguido de lo cual la dirección tiene la opción de recurrir el apalancamiento financiero para incrementar aún más el efecto de los cambios resultantes en las utilidades operativas sobre las fluctuaciones de las utilidades por acción. Derivado de la anterior se puede utilizar la siguiente definición "Apalancamiento financiero es el uso potencial de costos financieros fijos para magnificar los efectos de cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades por acción de la empresa."^(16:429) Todo lo anterior nos lleva a la conclusión que para la eficiente toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa, será necesario que ésta analice el grado de apalancamiento financiero de la entidad.

d. Grado de Apalancamiento Financiero (GAF): Es el cambio porcentual en las utilidades por acción (UPA) de una empresa, derivadas de un cambio de 1% en las utilidades operativas. Es la medición cuantitativa de la sensibilidad de las utilidades por acción de una empresa a los cambios en sus utilidades operativas,

por lo que el grado de apalancamiento financiero siempre va a ser igual al **Cambio porcentual en las utilidades por acción (UPA) dividido entre el cambio porcentual en las utilidades operativas (UAI)**; es decir, UPA/UAI . Existirá apalancamiento financiero siempre que el resultado de dicha división sea mayor o igual al 1%.

Tomando en consideración que el grado de apalancamiento financiero mide la rentabilidad del mismo, es necesario cubrir el riesgo de insolvencia de efectivo, el cual viene a ser la incapacidad de pagar las obligaciones a su vencimiento.

2.3.2 Herramientas para el análisis financiero:

Para que las decisiones tomadas por parte de la dirección sean acordes a los objetivos de la entidad, es necesario que los directores encargados de la gestión financiera hagan uso de las distintas técnicas que se utilizan para realizar análisis financieros que permitan tomar dichas decisiones.

En el presente apartado se tratará específicamente éste tema, por lo que se puede considerar una técnica de análisis, a, aquella que permite a la dirección ver en forma objetiva y racional, la situación financiera de la empresa, esto con el afán de obtener los resultados deseados por parte de las operaciones realizadas por la entidad.

Es importante mencionar que visto desde el punto de vista del control interno, el análisis financiero es necesario para que la planeación y el control sean eficaces; lo anterior se fundamenta en el hecho que para planear el futuro, es necesario que se haga una evaluación de la situación financiera presente de la empresa, y en función a dicho análisis, una ponderación o planeación de la situación financiera

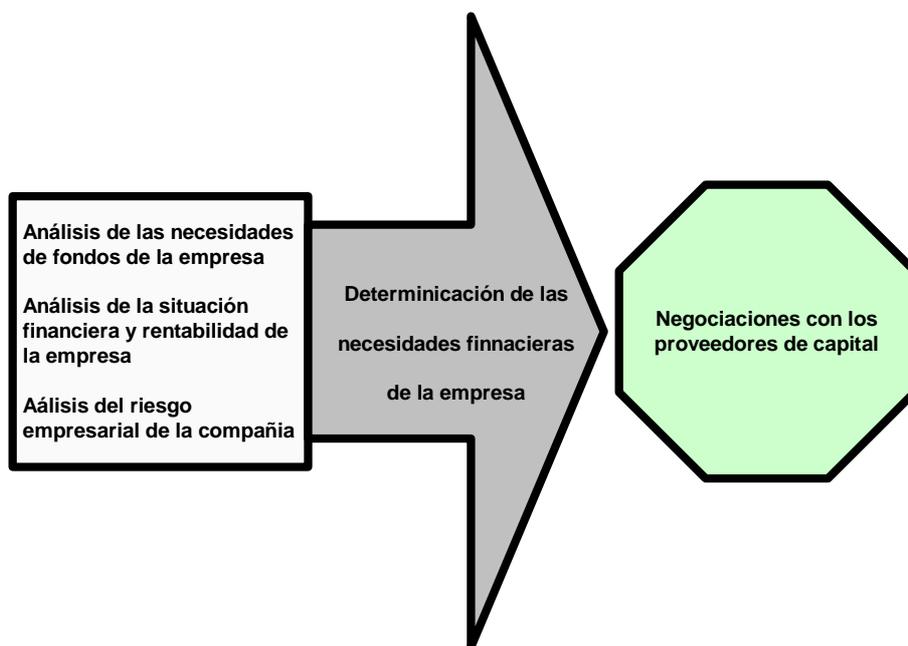
futura. Para una correcta toma de decisiones, a la dirección en particular, le interesa saber cual ha sido el rendimiento de las inversiones derivado de los diferentes activos y la eficiencia en el manejo de los mismos.

A continuación se presentan las diferentes herramientas utilizadas para el análisis financiero y la planeación.

a. Estados financieros: Los estados financieros son una herramienta indispensable para el análisis y toma de decisiones. De acuerdo con lo establecido en las **Normas Internacionales de Información Financiera** “Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera de una entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de sus Activos, pasivos, patrimonio neto, gastos e ingresos en los que se incluyen las pérdidas y ganancias, otros cambios en el patrimonio neto, flujos de efectivo, esta información ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros y, en particular, la distribución temporal y el grado de certidumbre de los mismos.”^(13:312) Como parte de los estados financieros utilizados para el análisis antes mencionado están: el **Balance de Situación General**; que presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de una empresa a una fecha dada; el **Estado de Resultados**, que es un resumen de los ingresos y gastos de la

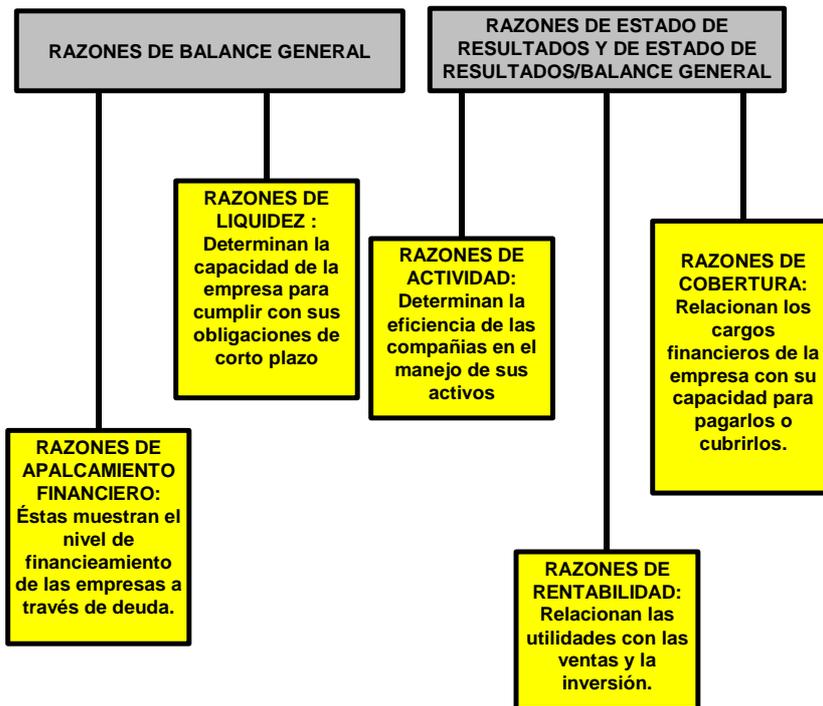
empresa durante un determinado periodo de tiempo, regularmente un año. El balance muestra la situación financiera de una entidad a una fecha dada, y por su parte el estado de resultados es una muestra de la rentabilidad de la entidad a través del tiempo. Derivado de estos dos estados financieros se podrá realizar un flujo neto de fondos, lo cual permitirá a la dirección analizar cual ha sido el flujo de efectivo relacionado con las operaciones de la entidad. Al momento de realizar un análisis financiero, es importante que se realicen tres diferentes cuestionamientos: ¿Qué cantidad de recursos se necesitarán en el futuro y cuál es la naturaleza de estas necesidades? ¿Las necesidades tienen un componente estacional?, para responder dichos cuestionamientos son de suma importancia que se realice un análisis y evaluación de el estados de flujo de efectivo, así como de los presupuestos de efectivos, cuyo tema fue tratado en el apartado anterior.

Un esquema para el análisis financiero podría ser el siguiente:



b. Razones financieras: Éstas son herramientas que se utilizan para evaluar la situación y el desempeño financieros de la empresa; una vez aplicadas a los diferentes estados financieros las mismas proporcionan información sobre la situación financiera y rentabilidad de la entidad. Dicha información podrá ser utilizada para realizar un análisis del riesgo empresarial de la empresa, el cual se encuentra inmerso en los riesgos inherentes a las operaciones de la misma. De acuerdo con Lawrence Gitman en su libro Principios de administración financiera “el análisis de razones financieras Implica métodos de cálculo e interpretación para analizar y supervisar el desempeño de la empresa”.(16:44)

Al igual que para la elaboración del estado de flujo de efectivo, las fuentes básicas de datos para el análisis de razones son el estado de resultados y el balance de situación general. Uno de los motivos más comunes por los que se usan razones financieras es para determinar la liquidez de la entidad, dicha prueba consiste en determinar si la empresa puede o no pagar sus deudas a tiempo. Las razones financieras pueden dividirse así:



Tipos de Razones , James C. Van Horne, John M. Wachowicz, JR. Fundamentos de Administración Financiera

Razones de liquidez: Por medio de ellas se puede determinar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, también es de utilidad para obtener información acerca de su solvencia y su capacidad para sostenerla en casos de adversidad. Las razones de liquidez se dividen en:

a. **Razón del circulante:** Muestran la capacidad de la empresa de cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes. Siendo su fórmula la siguiente:

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

b. Prueba del ácido: Llamada también razón rápida; ésta es una relación que permite saber, cuanto del activo disponible se encuentra comprometido en relación al pasivo circulante; es una medida de liquidez que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Razones de apalancamiento financiero (razones de deuda): Son una medición, del riesgo y rendimiento surgidos a través del uso de financiamiento de costo fijo; por medio, del endeudamiento externo y emisión de acciones preferentes, así mismo; sirven, para establecer que cantidad de dinero financiado por parte de los acreedores es utilizado para la generación de ganancia en las operaciones de la empresa, miden el grado de endeudamiento de la misma. Puede obtenerse de dos maneras las cuales son:

$$\begin{aligned} \text{Razón de deuda} &= \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \\ \text{Razón de deuda de capital} &= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital de los accionistas}} \end{aligned}$$

Razones de cobertura: Miden la capacidad que la entidad tiene para pagar los cargos fijos generados de las operaciones de la entidad, es decir que relacionan los cargos financieros con su capacidad para cubrirlos o pagarlos. Existen dos tipos de razones de cobertura:

a. Razón de cobertura de intereses: Indica la capacidad que tiene la entidad para hacer efectivos su pagos correspondientes a cargos por intereses, mismos que son generados en forma contractual, esta razón se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

b. Razón de cobertura de pagos fijos: Mide la capacidad que la entidad tiene para cumplir con su obligaciones de pagos fijos, tales como intereses y principal de un préstamo, pagos de arrendamiento y dividendos de acciones preferentes. La formula para obtener esta razón es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos} + \text{Pagos de arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de arrendamiento} + \{(\text{Pagos de principal} + \text{Dividendos de acciones Preferentes}) * [1/(1 - \text{Tasa de impuesto corporativo aplicable a la utilidad})]\}}$$

Razones de Actividad: También conocidas como razones de eficiencia o de rotación, son utilizadas para determinar el grado de eficiencia en el uso de los activos de la entidad, es decir, que miden la velocidad con la que varias cuentas se convierte en ventas o efectivo, es decir, ingresos o egresos. Se subdividen de la siguiente forma:

a. **Actividad de las cuentas por cobrar:** Llamada también razón de rotación de las cuentas por cobrar. Permite analizar la calidad de las cuentas por cobrar así como la eficiencia y efectividad en su recuperación o conversión en efectivo, la misma se obtiene mediante la siguiente formula:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales a crédito} / 360 \text{ días}}$$

b. **Actividad de las cuentas por pagar:** La forma ideal de medir la actividad de las cuentas por pagar es mediante el cálculo del periodo promedio de pago, el cual determina el promedio de tiempo requerido para el pago de cuentas por pagar, se obtiene mediante las siguiente formula:

$$\text{Actividad de cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras anuales} / 360 \text{ días}}$$

c. **Actividad del Inventario:** Llamada también razón de rotación del inventario, establece la eficiencia con que una empresa maneja su inventario, la rotación del inventario mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa; es decir, indica el número de veces que el inventario se convierte en cuentas por cobrar a lo largo del año, se obtiene con la aplicación de la siguiente formula:

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario} / 360 \text{ días}}$$

d. **Rotación de activos totales:** Indica la eficiencia con que la entidad utiliza sus activos totales para generar ventas. Su cálculo es mediante la siguiente formula:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

Razones de Rentabilidad: Facilitan la evaluación de las utilidades de la empresa respecto de un nivel dado de ventas, de un nivel cierto de activos o de la inversión de los accionistas: es decir, que relacionan las utilidades con las ventas y la inversión. Para este análisis será necesario elaborar un estado de resultados en el que cada elemento sea expresado como un porcentaje de las ventas netas del periodo.

Las razones de rentabilidad pueden subdividirse de la siguiente forma:

a. Margen de Utilidad bruta: Mide el porcentaje de cada Quetzal de ventas que queda después de que la empresa ha pagados todos sus productos; es decir, que determina cual es el porcentaje de la utilidad marginal luego de descontados los costos de ventas. El margen de utilidad bruta se calcula así:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

b. Margen de utilidad operativa: Mide el porcentaje de cada Quetzal de ventas que queda una vez deducidos todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa en si el cálculo de las utilidades netas ganadas por cada Quetzal de ventas. Se calcula mediante la formula siguiente:

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}}$$

c. Margen de Utilidad Neta: Determina el porcentaje de cada Quetzal de ventas que queda después de que se han deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Se calcula mediante la siguiente formula:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidades Disponibles para los Accionistas comunes}}{\text{Ventas netas}}$$

d. Utilidades por acción: Representan la cantidad monetaria obtenida durante un periodo por cada acción ordinaria en circulación, siendo su cálculo el siguiente:

$$\text{Utilidad por acción} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

e. Rendimiento Sobre Activos: Determina la efectividad total por parte de la dirección en la generación de utilidades con sus activos disponibles; se le conoce con el nombre de rendimiento sobre la inversión, siendo su cálculo el siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Activos totales}}$$

f. **Rendimiento sobre capital:** Establecen el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre capital} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones ordinarias}}$$

2.3.3 Análisis del punto de equilibrio, flujo de fondos y planeación

financiera:

Como parte del análisis financiero está la determinación del punto de equilibrio, también es importante la realización de un análisis de fondos y flujos de efectivo, así como el análisis de la planeación financiera mediante el estudio y análisis de estados financieros pro forma, los cuales han sido tratados con anterioridad.

Análisis del punto de equilibrio: El análisis del punto de equilibrio es aquel que indica el nivel de operaciones que son necesarias para cubrir todos los costos operativos y la rentabilidad generada por los diversos niveles de ventas. Es una técnica que estudia la relación entre los costos fijos, los costos variables, las utilidades y el volumen de ventas.

El primer paso para encontrar el punto de equilibrio operativo es clasificar el costo de ventas y los gastos operativos en costos operativos fijos y variables; los costos fijos, son determinados por el tiempo y no por el volumen de ventas, es común que estos sean obtenidos en forma contractual.

Los costos variables son aquellos que varían directamente en relación a las ventas y en función a su volumen tales como costos por envío, y consumos de insumos y materiales.

La manera más común para obtener el punto de equilibrio de una entidad es primeramente haciendo la distinción que indicada con anterioridad, habiendo determinado los costos y gastos fijos de operación la fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio en Quetzales} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ de la ganancia marginal}}$$

Análisis del flujo de fondos: Mediante éste análisis la entidad puede asegurarse de que tener suficientes fondos para el cumplimiento de sus obligaciones financieras y aprovechar las oportunidades de inversión.

En un análisis de flujo de efectivo será necesario considerar únicamente aquellas operaciones que conllevan el movimiento de efectivo; es decir, que no se tomarán en consideración todas aquellas operaciones que no influyan de manera directa en el efectivo; tales como, las depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de gastos pagados por anticipados en los cuales dichas erogaciones de efectivo no han sido realizadas durante el periodo, así mismo se puede hablar de compras y ventas a crédito mayores al periodo en cuestión.

El flujo de fondos y efectivo incluye cada uno de los cambios en los rubros del balance general entro dos puntos en el tiempo.

Las actividades analizadas en un estado de flujo de efectivo son las siguientes: actividades operativas, actividades de inversión y actividades de financiamiento.

Análisis y evaluación de la planeación financiera: La forma más común para realizar un análisis y evaluación de la planeación financiera, es mediante la evaluación de los estados financieros pro forma; dichos estados financieros fueron expuestos en el tema relacionado con la presupuestación, y como quedo establecido en esta parte de la tesis, estos son productos de la compilación de la información proporcionada por los presupuestos elaborados por cada una de las áreas de la entidad. La importancia de dichos estados financieros se deriva, de que los mismos pueden ser utilizados por parte de la dirección de la entidad para analizar los flujos positivos y negativos de efectivo de la empresa, así como su liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y valor de mercado, son de suma utilidad para realizar evaluaciones de desempeño.

Luego de realizar un análisis de los estados financieros mencionados con anterioridad, la dirección estará en la capacidad de proponer y ajustar las operaciones planeadas para alcanzar los objetivos financieros establecidos, un ejemplo de ello podría ser; que, si en el estado de resultados pro forma las utilidades proyectadas son muy bajas, se podrían proponer estrategias que permitieran, aumentar dicho rubro entre las que se podrían mencionar: la reducción de costos o quizá la expansión de mercado; por otra parte, si el nivel de cuentas por cobrar reflejado en el balance general pro forma es de un índice elevado, se podrían emitir o cambiar políticas de crédito o cobranza que permitieran la reducción de dicho valor.

CAPITULO III
EVALUACION Y ANÁLISIS DE RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

3.1. Evaluación de riesgo:

Cuando se habla de riesgo, se esta hablando de la posibilidad de que se den o no los resultados esperados, derivados de una inversión o utilización de un activo, de donde se puede indicar, que, el riesgo se puede desarrollar considerando un activo individual de donde se evaluaría el riesgo mediante el establecimiento del comportamiento de rendimiento esperado, y para lo cual se pueden utilizar estadísticas para su medición.

James C. Van Horne, en su libro fundamentos de administración financiera define al riesgo de la siguiente manera: “variabilidad de los rendimientos en relación con lo que se espera recibir.”(27:84)

Para realizar una evaluación de riesgo de pueden utilizar dos formas, **El análisis de sensibilidad y la Distribución de Probabilidades.**

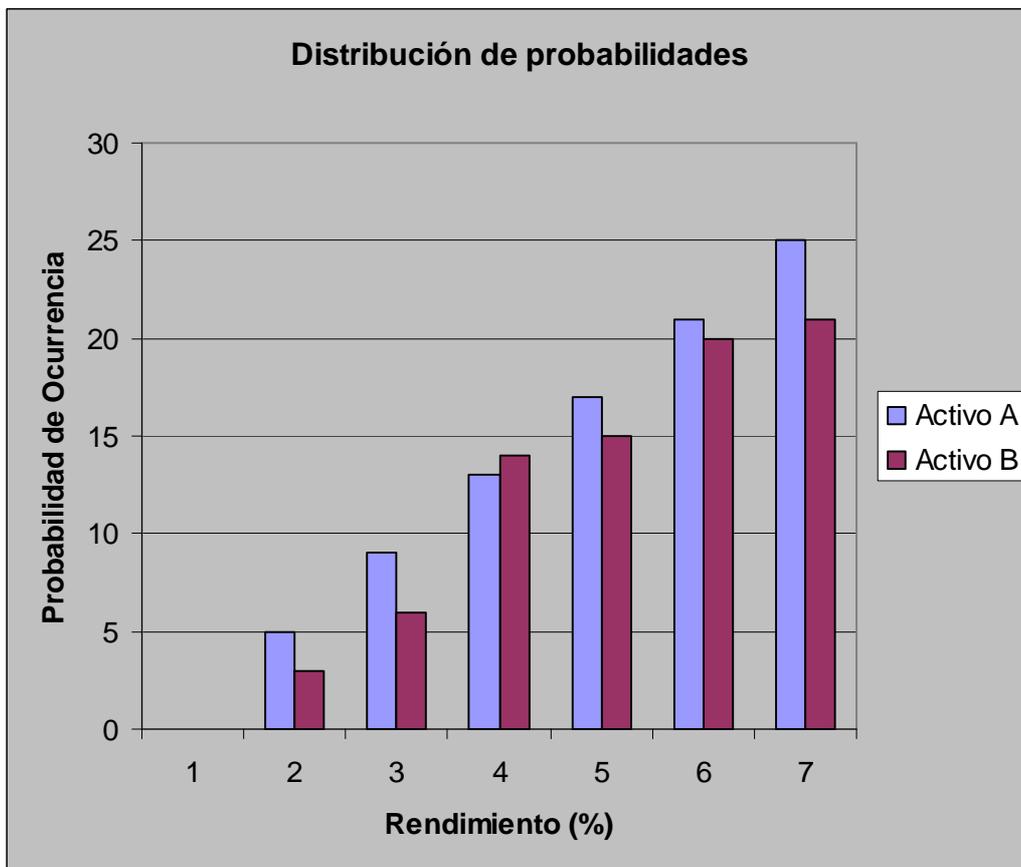
3.1.1 Análisis de Sensibilidad:

Para Lawrence J Gitman tal como lo expone en su libro principios de administración financiera es “un método de evaluación de riesgo que utiliza varias estimaciones de rendimiento posible para obtener una idea de la variabilidad entre resultados”.(16:194) Una forma de realizar dichas estimaciones es haciendo proyecciones pesimistas, más probables o esperadas y optimistas de los rendimientos que puedan representar el activo en cuestión, de esta forma dicho

rendimiento se puede medir de acuerdo a su rango siendo este una medida del riesgo de un activo que se obtiene restando el resultado pesimista del optimista; cuanto mayor sea el rango, mayor es la variabilidad o riesgo que presenta el activo.

3.1.2 Distribuciones de probabilidades:

Este método permite obtener una idea más cuantitativa del riesgo de un activo; la probabilidad es una posibilidad de ocurrencia de un resultado dado; es decir, que un resultado con una probabilidad de ocurrencia del 60% se espera ocurra 6 de cada 10 veces, por su parte, un resultado con una probabilidad de 100% es seguro que ocurra y con una probabilidad de cero no ocurrirá nunca, por lo tanto, una distribución de probabilidades viene a ser una forma de relacionar las probabilidades con los resultados asociados, siendo el método más común de distribución una gráfica de barras. Esta gráfica muestra un número limitado de resultados y probabilidades asociadas para un evento dado, sin embargo; si se conocen todos los resultados posibles y las probabilidades asociadas a dichos resultados, se podría desarrollar una distribución continua de probabilidades, pudiendo ser ésta representada como una gráfica de barras para un gran número de resultados. Es importante hacer notar que el método de gráfica de barras es el más sencillo y por lo tanto el más utilizado para la distribución de probabilidades; sin embargo, debido a su fácil elaboración y manejo, permite que se realice un análisis más constante y de mejor calidad. A continuación se presentan un ejemplo de distribución por medio de la gráfica de barras.



De acuerdo con la gráfica anterior, el activo A tiende a ser más riesgoso que el activo B.

Una vez efectuada la representación y distribución de rendimientos y probabilidades procedemos a realizar una medición de riesgo la cual es detallada a continuación.

3.2. Medición del Riesgo:

Al momento de evaluarse el riesgo de un activo este puede analizarse y distribuirse, y de esta forma determinar su rango, mediante esa determinación se puede medir también dicho riesgo.

Un riesgo puede medirse cuantitativamente utilizando métodos estadísticos, siendo los más comunes la desviación estándar y el coeficiente de variación, la medición que se realiza de un riesgo es en relación a la variabilidad de los rendimientos de dicho activo.

3.2.1 Desviación Estándar:

El uso que se le da a éste método estadístico, es que mediante la desviación estándar se mide la dispersión entorno al valor esperado; el valor esperado de un rendimiento, es el rendimiento más probable de un activo.

La desviación estándar o desviación típica, es una medida de dispersión que en unidades lineales, proporciona al investigador la información sobre el grado de variación existente entre los valores de los datos, sobre y bajo la Media Aritmética.

La desviación estándar es la raíz cuadrada del promedio aritmético de los cuadrados de las desviaciones de los valores X respecto de la media aritmética. Esta se puede determinar mediante la siguiente formula:

$$S = \sqrt{\frac{\sum f(X-\bar{X})^2}{N}}$$

Por medio de la formula arriba descrita, se determina la desviación estándar como una medición del riesgo para evaluar los datos de los rendimientos

históricos de las inversiones, así mismo podría medirse el rendimiento de todos los activos de la entidad, puesto que la desviación estándar más alta está asociada con un riesgo mayor, los datos históricos son de mucha utilidad para determinar y confirmar la existencia de una relación ya sea positiva o negativa entre riesgo y rendimiento.

3.2.2 Coeficiente de Variación:

La segunda forma en que se puede medir el riesgo en un activo o inversión es mediante el Coeficiente de Variación, CV., el cual es una medida de la dispersión relativa, es de suma utilidad al comparar los riesgos de activos con diferentes rendimientos esperados, ésta representa el promedio al cuadrado de las variaciones de los valores de los datos con respecto al valor de la media, medida que proporciona al investigador información acerca de la participación de la desviación estándar en la conformación al valor de la Media aritmética, para su cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100$$

3.3 Fuentes de riesgo que afectan en la planificación y administración financiera:

El riesgo representa la posibilidad de pérdida financiera; o dicho de otra forma, representa la variabilidad de rendimientos asociados con un activo dado.

A continuación se presentan los riesgos más comunes inmersos en la operación diaria de una entidad.

3.3.1 Riesgos específicos de la empresa:

a. Riesgo comercial: Representa la posibilidad de que la empresa no cuente con la capacidad de cubrir sus costos operativos, con los ingresos generados por los mismos.

El nivel de riesgo es conducido por la estabilidad de ingresos de la empresa y la estructura de sus costos operativos, haciendo una comparación entre sus costos fijos y variables.

b. Riesgo financiero: Representa, la posibilidad de que la empresa no tenga la capacidad de cubrir sus obligaciones financieras antes de su vencimiento. El nivel de riesgo es determinado por la posibilidad de predecir los flujos operativos de efectivo de la empresa y sus obligaciones financieras de costo fijo.

3.3.1.1 Financiamiento de los activos circulantes:

Los dos riesgos arriba descritos están ligados a la forma en que son financiados los activos de la empresa tanto a corto como largo plazo; esto se debe a que la forma en que se financian los activos de la entidad implica una compensación entre el riesgo y la rentabilidad que puedan producir dichos activos.

El financiamiento de los activos circulantes puede darse de las siguientes formas:

a. Financiamiento espontáneo: James C Van Horne define el financiamiento espontáneo de la siguiente forma: “Crédito comercial y otras cuentas por pagar y acumulaciones que surgen de manera espontánea en las operaciones cotidianas

de la empresa.”(26:214) Este tipo de financiamiento está conformado por el pasivo a corto plazo, necesario para llevar a cabo las operaciones diarias de la entidad; se recurre a este tipo de financiamiento de acuerdo a la producción programada, es por ello que conforme se genera un aumento en la inversión de activos circulantes, tienden a incrementarse en la misma proporción las cuentas por pagar y las acumulaciones que sirven para financiar la acumulación de activos.

b. Enfoque de cobertura (Adaptación del vencimiento) El autor mencionado en el inciso anterior indica que el enfoque de cobertura es un método de financiamiento en el que cada uno de los activos serían compensados con un instrumento de financiamiento con la misma fecha de vencimiento aproximada.

De acuerdo con este método las variaciones estacionales y a corto plazo serán financiadas con deuda a corto plazo, y el elemento permanente del activo circulante y todos los activos fijos serán financiados mediante deuda a largo plazo, o con capital propio.

Si las variaciones de activos a corto plazo son financiadas con deudas a largo plazo, la entidad no estará en la capacidad de generar a corto plazo el efectivo suficiente para cancelar la deuda en una forma ordenada; esto generaría una elevación en los costos por concepto de intereses derivados de deudas a largo plazo, y de la misma forma sería si por ejemplo la compra e instalación de un activo fijo, es sufragada con una deuda a corto plazo, dicho activo no estará en la capacidad de generar el efectivo necesario derivado del préstamo efectuado.

c. Financiamiento Negociado: Este tipo de financiamiento también se le conoce como financiamiento externo a corto plazo en el mercado público o privado, la fuente más común de este tipo de financiamiento son los préstamos a corto plazo otorgados por los bancos comerciales y las instituciones financieras. Se dice que es negociado por que los préstamos son solicitados de manera formal y contractual siendo estos ya sea con garantía hipotecaria, prendaria o mixta, y fiduciarios, los mismo otorgados mediante diferentes formas de crédito siendo las más comunes: el papel comercial o pagare negociable a corto plazo. También pueden otorgarse préstamos negociados sin garantía los cuales son formas de deuda que no tienen el respaldo de una garantía integrada por determinados activos, y préstamos con garantía la cual se da en forma inversa a la anterior. También existen las Líneas de crédito otorgadas por los bancos, siendo un convenio informal entre un banco y un cliente en que se especifica el monto máximo de crédito sin garantías que el banco autorizará a la entidad, por último existe el contrato de crédito revolvente, o acuerdo formal y legal de extender crédito hasta cierto nivel máximo durante un periodo específico.

3.3.2 Riesgos específicos de los accionistas:

a. Riesgo de la tasa de interés: Representa la posibilidad de que los cambios de las tasas de interés afecten de manera adversa el valor de una inversión. El riesgo de las tasas de interés o rendimiento corresponde a la variación en el precio de mercado de un título provocada por los cambios en las tasas de interés, lo anterior se refiere más que todo en cuanto a riesgos inmersos en una inversión, sin embargo el riesgo de tasa de interés también se da en el

momento en que la empresa adquiere un préstamo y más aún si dicho préstamo se realiza a corto plazo para financiar proyectos que conllevan la recuperación de la inversión a largo plazo, porque el hecho de comprometer fondos a un activo a largo plazo y solicitar préstamos a corto plazo, implica el riesgo de que la entidad no pueda renovar dicho préstamo. Podría tomarse como una ventaja del financiamiento a largo plazo, el hecho de que la entidad, conoce con exactitud el costo de los intereses del periodo en que se necesita de los fondos; por otra parte, si se financia con deuda a corto plazo, no cuenta con la seguridad de los costos de los intereses del refinanciamiento si llegará a necesitarlo; lo anterior se resume de la siguiente manera: dado a que la empresa se ha visto obligada a pagar sus deudas a corto plazo en momentos en que las tasas de interés están a la alza, el resultado es que paga un costo de interés general sobre las deudas a corto plazo más alto que el que originalmente habría generado la deuda a largo plazo; sin embargo, lo anterior no indica que la entidad deberá adquirir préstamos a largo plazo, para el costeo de todas sus actividades sino que deberá mantener un equilibrio de su deuda, dicho equilibrio se puede obtener mediante la determinación de las diferencias de riesgo entre el financiamiento a corto y largo plazo con el costo de los intereses, debido a que la deuda a corto plazo implica un riesgo mayor que la deuda a largo plazo. También es importante resaltar que la primera es menos costosa; esto se debe a que cuando una entidad se financia con préstamos a largo plazo, es posible que acaben pagando intereses sobre sus deudas cuando no requieran de fondos, es por ello que la entidad deberá realizar un estudio del intervalo entre el flujo neto de efectivo y el pago contractual de su

deuda, y de esta forma planificar tanto sus préstamos como el pago de los mismos y evitar así el sobrepago de intereses.

b. Riesgo de liquidez: No es más que la posibilidad de que una inversión no se pueda liquidar fácilmente a un precio razonable; sin embargo, el mayor riesgo de liquidez que pueda correr una entidad es, el de no encontrarse en la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, y se vea en la necesidad de recurrir a los préstamos bancarios o créditos comerciales, empero el riesgo real que se da en cuanto a liquidez es que adicionalmente a la incapacidad de poder pagar sus deudas a corto plazo, se le suma la misma incapacidad de poder cubrir sus préstamos y deudas a largo plazo, de esta forma la empresa entrará en un periodo de insolvencia que en muchos casos incluso puede conducirla a la quiebra o cierre de la misma. Lo anterior puede traducirse en una insolvencia de efectivo o incapacidad de pagar las obligaciones de la empresa a su vencimiento, esto se deriva del hecho de que a medida que la entidad incrementa la proporción del financiamiento de sus costos fijos necesarios para la operatoria dentro de su estructura de capital, en la misma proporción aumentarán los gastos fijos; por lo que su probabilidad de insolvencia será mayor. Adicionalmente se puede agregar que como parte del riesgo de liquidez también puede considerarse el riesgo financiero, el cual implica la posibilidad de insolvencia y la variabilidad agregada de las utilidades por acción que se encuentra vinculada con el uso de apalancamiento financiero.

c. Riesgo de mercado: Es la posibilidad de que el valor de una inversión baje debido a factores del mercado que no dependen de la inversión (como fenómenos económicos, políticos y sociales). Dado que los mercados financieros son todas aquellas instituciones y procedimientos utilizado para reunir a los compradores y vendedores de instrumentos financieros, la mayoría de las empresas recurren a ellos para obtener financiamiento para sus inversiones y proyectos en adquisición y compra de activos, en su mayoría de casos estos son activos fijos necesarios para el desarrollo y crecimiento operativo de la entidad, por ende se podría decir que uno de los mayores riesgos de mercado existente es la pérdida de valor de los activos adquiridos, y al momento de verse en la necesidad de ponerlos a la venta no se recupere su valor. Otra forma en la que puede presentarse dicho riesgo, es cuando la empresa invierte en aspectos técnicos y científicos tales como la implementación de procedimientos y sistemas computarizados y que estos puedan ser mucho más caros que los beneficios obtenidos, siendo un factor importante el análisis del factor costo – beneficio al momento de realizar una inversión de este tipo, por lo que se puede decir que el precio de mercado de los valores de una entidad es la prueba de si la misma cuenta con éxito o fracaso en sus operaciones. Un aspecto importante y que afecta directamente a una entidad, es que dentro de su riesgo de mercado se encuentra latente el hecho de que ostenta préstamos bancarios los cuales le han ocasionado un índice elevado de riesgo de incumplimiento el cual está relacionado directamente con la falta de cumplimiento de los términos contractuales de los préstamos adquiridos en el mercado financiero, tales como el pago de capital e intereses al vencimiento de dichos préstamos. Adicional a lo que se ha planteado hasta ahora, existe un aspecto que

se encuentra inmerso en el riesgo de mercado, más aun en el mercado financiero, y es la inflación, o incremento del nivel promedio de los precios de bienes y servicios, dado que esta influye en gran medida a las tasas de interés, y a su vez influyen directamente con las operaciones que la entidad tiene con dicho mercado.

3.3.3 Riesgos de la empresa y de los accionistas:

a. Riesgo de eventos: Representa la posibilidad de que un evento totalmente inesperado tenga un efecto significativo sobre el valor de la empresa o de una inversión específica. Este puede darse por el hecho, de que por un ordenamiento de carácter político se prohíba la circulación de ciertos insumos o materias primas, lo cual podría afectar directamente las operaciones de una entidad, debido a que el mismo podría ser un producto indispensable para poder realizar un producto o la prestación de un servicio.

Lo anterior sería un evento que vendría a golpear directamente a la entidad; otro evento que vendría a afectar a un más las operaciones y rendimientos de la entidad, sería la pérdida de un cliente mayoritario, por lo que los eventos que puedan afectar las operaciones de la entidad pueden ser de diversa índole, incluso con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio, el cual vendría a ser un evento que posiblemente atraiga la inversión extranjera en su mismo campo de acción en el país.

Por otra parte existen eventos que se encuentran fuera del alcance de la planificación efectuada por parte de la entidad y que en algún grado promocionarían algún beneficio a la misma, tales como el cierre de operaciones de

una entidad que fuera su mayor competencia lo que permitiría una mayor captación de clientes.

b. Riesgo cambiario: El riesgo cambiario, se deriva fundamentalmente de las fluctuaciones en los tipos de cambio, entendiéndose como tal al número de unidades de una divisa que se pueden comprar con una unidad de otra divisa, en nuestro país, la moneda con la que principalmente interactúa las entidades es el dólar.

El tipo de cambio se puede dividir de la siguiente forma:

Tipo de cambio spot: Representa el número de unidades de una moneda que se pueden convertir en otra, es decir es el precio de una divisa en relación con otra, por lo que se puede considerar como riesgo cambiario a la volatilidad del tipo de cambio de una divisa en relación a otra.

Tipo de cambio adelantado: Representa el tipo de cambio actual aplicado a la compra de otra divisa en una fecha futura específica. De acuerdo a lo expuesto en la NIC. No. 21 “Una transacción en moneda extranjera es toda transacción cuyo importe se denomina, o exige su liquidación, en una moneda extranjera, entre las que se incluyen aquellas en que la entidad, a) compra o vende bienes o servicios cuyo precio se denomina en una moneda extranjera; b) Presta o toma prestados fondos, si los importes correspondientes se establecen a cobrar o pagar en una moneda extranjera; c) adquiere o se desapropia de activos, o bien incurre o liquida pasivos, siempre que estas operaciones se hayan denominado en moneda extranjera.” Adicionalmente en el párrafo No. 21 establece: “Toda transacción en moneda extranjera se registrará, en el momento de su reconocimiento inicial

utilizando la moneda funcional, mediante la aplicación al importe en moneda extranjera, de la tasa de cambio de contado a la fecha de la transacción entre la moneda funcional y la moneda extranjera. Por último es importante resaltar que la NIC en mención establece las tasas a utilizar al momento de realizar una conversión en los estados financieros, los cuales son los siguientes:

- a. Las partidas monetarias se convertirán utilizando la tasa de cambio de cierre;
- b. Las partidas no monetarias que se miden en términos de costo histórico, se convertirán utilizando la tasa de cambio en la fecha de la transacción;
- c. Las partidas monetarias con valores al valor razonable, se convertirán utilizando las tasas de cambio de la fecha en que se determine este valor razonable.

Tomando en consideración los dos tipos de cambio definidos anteriormente, y los parámetros establecidos en la Norma Internacional de contabilidad No. 21 la entidad se encuentra expuesta a tres tipos de riesgo cambiario los cuales son:

- a. **Exposición de traslación:** La exposición de traslación es el cambio en el ingreso contable y los balances generales provocado por las fluctuaciones en los tipos de cambio; es decir, que la empresa corre el riesgo de no aplicar adecuadamente un tratamiento contable a las fluctuaciones en los tipos de cambio, de acuerdo a lo establecido en la NIC. 21.

Al realizar dichos cambios siempre dará como resultado una pérdida o ganancia contable derivada de los mismos, llamada diferencia en conversión. La NIC 21 establece que la diferencia en conversión mencionada será reflejada en los

estados financieros como una ganancia o pérdida de capital, sin que esto se vea reflejado en el estado de resultados, debido a que la misma afecta directamente los flujos netos de efectivo, y de esta forma la ganancia o pérdida del ejercicio no se verá afectada por dicho efecto de conversión.

b. **Exposición de las transacciones:** Ésta implica la ganancia o pérdida que se presenta cuando se realiza determinada operación en el extranjero, la cual puede consistir en la compra o venta de un producto, o la obtención o concesión de un préstamo o cualquier otro tipo de transacción que conlleve la obtención de un activo o la asunción de un pasivo denominados en cualquier divisa del exterior, cabe decir que aunque cualquier operación que se realice en moneda extranjera conlleva inmerso este riesgo el mismo es más aplicable al comercio.

c. **Exposición económica:** la exposición económica implica cambios en los flujos de efectivo esperados en el futuro, y por ende en el valor económico, por fluctuaciones en los tipos de cambio; es decir, que tomando en consideración el concepto de el valor del dinero en el tiempo, al momento de que la entidad por ejemplo obtuviese un préstamo a largo plazo, corre el riesgo de que derivado de la fluctuación de la moneda el costo por intereses y pagos de capital se eleve aun más de lo planificado.

d. **Riesgo del poder adquisitivo:** El riesgo del poder adquisitivo se encuentra representado por la posibilidad de que los niveles cambiantes de precios ocasionados por la inflación o la deflación de la economía afecten negativamente

los flujos de efectivo y el valor de la empresa o de la inversión, está directamente vinculado a las políticas de mercado y pérdida de poder adquisitivo de la moneda, los precios de los servicios prestados o producto elaborados, forzosamente deberán estar influidos con los costos generados por lo mismo, el riesgo es latente derivado a que nuestra economía es demasiado cambiante y la inflación del país es elevada, los salarios del ciudadano común son bajos, lo que afecta directamente a la entidad puesto que las personas preferirán pagar por un servicio más barata aunque esto afecte directamente la calidad del mismo; es por ello que el análisis de dicho riesgo deberá ir de la mano con un estudio del poder adquisitivo de la población.

d. Riesgo impositivo: El riesgo impositivo esta determinado por la posibilidad de que ocurran cambios desfavorables en las leyes fiscales; este aspecto, sugiere también el hecho de que existan riesgos de carácter fiscal que no necesariamente estén vinculados con cambios efectuadas en la leyes vigentes o en la creación de nuevas leyes y paquetes fiscales por parte del gobierno y la administración tributaria, aunque si bien es cierto, lo anterior afecta directamente a la entidad como podría ser: la imposición de un nuevo impuesto a un insumo o materia prima especifica utilizados para prestación del servicio o elaboración de productos, vendría a afectar directamente los flujos de efectivo de la empresa y más aun si no se tiene contemplado dentro de la planificación realizada. Existen otros tipos de riesgos que son de carácter fiscal y que podrían surgir por fallas en políticas impuestas por parte de la dirección, por fallas en procedimientos de elaboración, revisión y presentación de impuestos por parte de departamento financiero de la

entidad; adicionalmente, y en forma latente, existe el riesgo de que derivado de una mala decisión o mala asesoría recibida, se pueda cometer un incumplimiento a lo plasmado en las normas establecidas en las diferentes leyes fiscales del país, puesto que la normativa legal vigente tiene dentro de sus parámetros la imputación de penas de prisión, cierre definitivo y temporal de empresas, multas de hasta el 100% de los impuestos omitidos, y además el cobro de intereses, por la incurrencia en acciones u omisiones que sean calificadas como delito o infracción contra el régimen tributario. Dentro de las infracciones tributarias está, la no tenencia de los libros contables al día siendo un periodo de dos meses el máximo como atraso para la presentación de la documentación contable al momento de que la entidad se encuentre bajo una revisión por parte de la administración tributaria, por lo que los riesgos fiscales de la entidad no solamente implican la imposición de impuestos hacia los productos que compra o los servicios que presta, sino que también se encuentra involucrada dentro del riesgo fiscal la buena gestión del departamento financiero, siendo este quien genera la información necesaria para la presentación de dichos impuestos, razón por la cual la dirección de la entidad deberá considerar de suma importancia los riesgos de carácter fiscal dentro de la planificación financiera.

CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN UNA EMPRESA DE DIAGNOSTICOS CLÍNICOS.

4.1 Información de la empresa:

La empresa de diagnósticos clínicos investigada para realizar este trabajo, se denomina: Centro de Diagnósticos El Buen Samaritano, Sociedad Anónima, su función principal es la prestación de servicios de diagnósticos clínicos, por medio de exámenes de laboratorio clínico y diagnósticos clínicos por medio de imágenes. Dichos servicios son prestados, al público en general y a instituciones estatales y privadas como el Seguro Social, el Hospital San Juan de Dios, empresas aseguradoras y Hospitales privados.

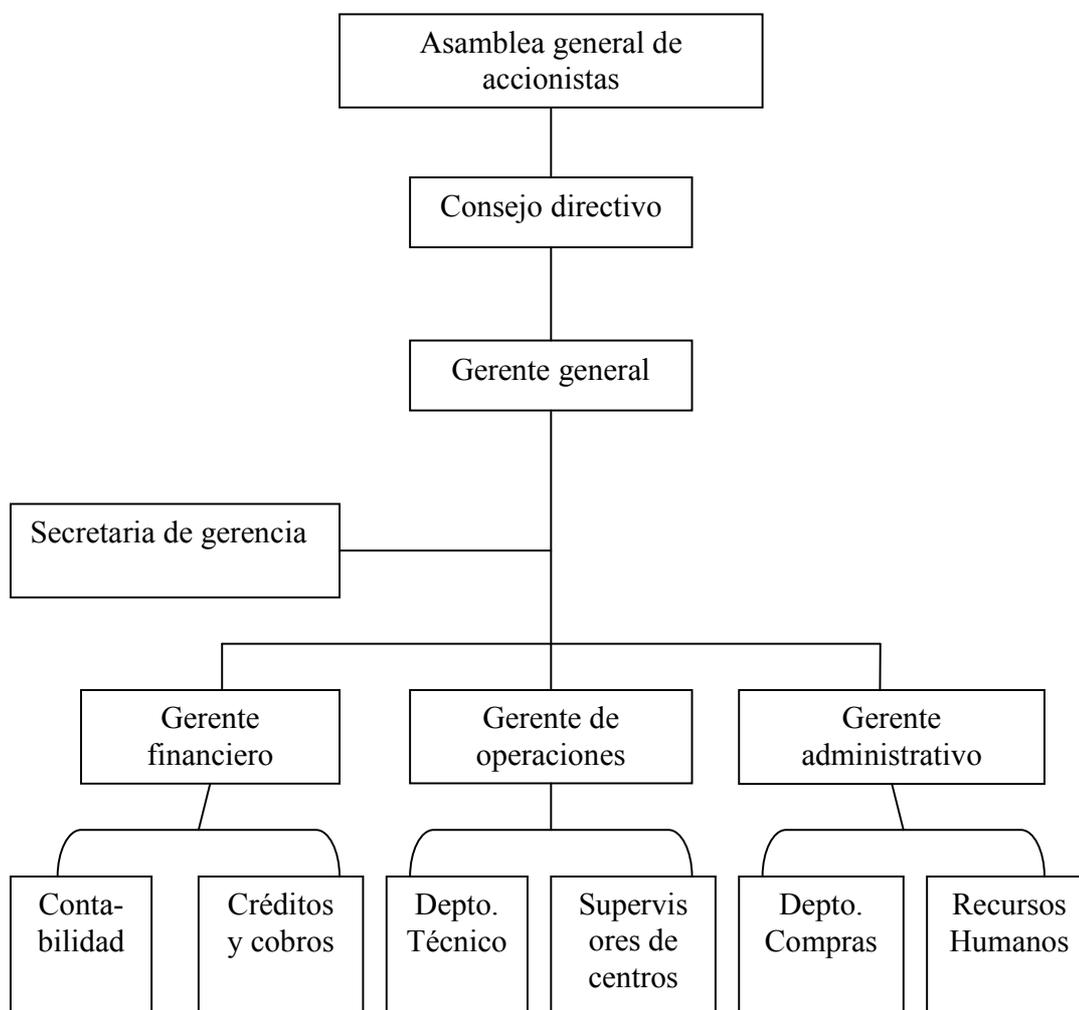
La empresa fue fundada en el año 1,967, como una clínica médica familiar en la que se practicaban exámenes médicos, diagnósticos clínicos y todo tipo de exámenes de laboratorio. En el año 1,981, se constituyó como sociedad anónima dedicada a la prestación de servicios de diagnósticos clínicos, por medio de imágenes.

Su misión es proveer de diagnósticos clínicos exactos, precisos y oportunos para bienestar del paciente, por lo que cuenta con equipos de alta tecnología, considerándosele entre los mejores centros de diagnósticos clínicos de Centroamérica.

Dentro de los servicios que presta la entidad se cuenta con los siguientes: Diagnósticos por imágenes; rayos X, ultrasonido, tomografía computada, resonancia magnética, mamografía, laboratorio clínico, hematología,

inmunoematología, urología, microbiología, ginecológico, colesterol, electrolitos, inmonología, otros.

La estructura administrativa de la empresa Centro de Diagnósticos El Buen Samaritano, S.A. está conformada de acuerdo a lo establecido en el Artículo No. 44 del Código de comercio, su organización es tipo lineal, como se presenta en el siguiente organigrama.



La entidad fue autorizada, por el notario público Jacobo Alonso Rodríguez, mediante escritura pública número doscientos diecinueve (219) en esta ciudad el veinticuatro de Julio de 1,981.

Tiene un capital dividido y representado por acciones, el cual está compuesto por Diecisiete mil seiscientos cuarenta Acciones, con un valor nominal de Un Mil Quetzales cada una.

Celebra su asamblea ordinaria de accionistas durante los primeros 22 días del mes de Enero siguiente al cierre de cada ejercicio. Esto en cumplimiento a lo establecido en los artículos del 132 al 161 del código de comercio decreto 2-70 del congreso de la república.

La empresa se encuentra bajo el régimen general, del Impuesto al Valor Agregado por lo que está obligada a llevar una contabilidad completa, y libros de compras y de ventas de acuerdo a lo establecido en el artículo No. 37 de la ley de impuesto al valor agregado I.V.A. y a emitir facturas especiales en la adquisición de bienes y servicios, cuando el proveedor no pueda emitir una factura por cuenta propia.

En lo que respecta al Impuesto Sobre la Renta, ésta se encuentra inscrita en el régimen optativo de pago del impuesto sobre la renta establecido en su artículo No. 72; mediante dicho régimen se realiza el pago aplicando a la renta imponible y a las ganancias de capital el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%), pagadero mediante pagos trimestrales vencidos.

Los pagos a que se refiere el párrafo precedente, son realizados sobre la base de una renta imponible estimada en cinco por ciento (5%) del total de las rentas brutas obtenidas en el trimestre respectivo, de conformidad con lo establecido en

el artículo No. 61 inciso B de la ley en mención. Su contabilidad es registrada bajo el método de lo devengado, tanto para los ingresos como para los egresos, sus inventarios están valuados bajo el método de costo de producción o adquisición promedio ponderado de existencia.

La entidad, se encuentra sujeta al pago del Impuesto Extraordinario y Temporal de apoyo a los acuerdo de paz de conformidad con lo establecido en el artículo 1 del decreto 19-2004 del congreso de la república, y lo determina, de conformidad con lo establecido en los artículos del 07 al 09 del mismo. Para efectos de acreditamiento la entidad se acogió al régimen de IETAAP acreditado al ISR.

4.2 Planificación Financiera

La planificación Financiera correspondiente al período 2007, se realiza con base en el análisis de los períodos 2005 y 2006, seguido de lo cual se presentará un análisis financiero basado en las técnicas de administración financiera comparando el período planificado con los antes mencionados.

La planificación será de carácter presupuestario, elaborando los presupuestos financieros con los que se espera presentar una programación que permita obtener la estabilidad financiera deseada por parte de la entidad.

Debido a la inexistencia de una planificación presupuestaria adecuada los presupuestos citados se elaboraron mediante el método de presupuestación base cero. Con esta técnica de presupuestación se formulan los presupuestos de gastos a partir de cero, y de esta forma se podrá justificar el beneficio que se espera obtener de cada una de las asignaciones presupuestarias, tomando como punto de partida el análisis de costo-beneficio, a partir de lo cual como se indicó

anteriormente, se realizarán los análisis propios de la administración financiera, para evaluar la estabilidad financiera de la entidad y su liquidez monetaria, tanto la obtenida en el período 2006, como la que se espera obtener durante el período 2007 a través de la planificación propuesta.

4.2.1. Presupuesto operativo

a. Presupuesto de Ventas:

Para efectos del presente enunciado, el presupuesto de ventas será realizado por el método de factores, el cual fue definido, durante el transcurso del trabajo; para lo cual, se considerará el hecho de que los ingresos por servicios prestados del año 2006 aumentaron en un 16.5% en relación al período anterior, sin embargo para el 2007 se estima que las mismas alcancen un aumento del 35% en relación al período 2006. Para alcanzar dicho aumento se analizaron los siguientes factores:

Se tomaran como ventas base los servicios prestados durante el período 2006

Cada 2 años durante los meses de Junio y Julio, se impulsa una campaña médica en la que se proporcionan servicios de laboratorio a personas de escasos recursos con una rebaja en el precio de los mismos; dicha campaña fue realizada en el año 2005; para el año 2007 se estima que la misma genere un aumento del 12% en los servicios de laboratorio. La campaña también es enfocada a los servicios especiales a través de servicios de oftalmología y dental, los cuales generarán un aumento del 23% en los servicios especiales que presta la empresa.

Durante los meses de Septiembre a Noviembre se prestaron servicios de diagnostico por imágenes a clientes a través de la Aseguradora el Fantasma, S.A.; sin embargo, debido al uso inadecuado del equipo la calidad de los servicios disminuyó, por lo que dicha aseguradora, decidió ya no requerir los mismos. El cliente que prescindió del servicio era un cliente mayoritario por lo que la empresa dejará de percibir la cantidad de Q.785, 280.50 anuales, lo que representa una disminución en el período presupuestado.

Debido a la baja antes mencionada, se propone el establecimiento de un departamento, de control de calidad que garantice al 100% el servicio prestado. Dicho departamento estaría conformado por cuatro personas con un pago de Q.3, 500.00 mensual por concepto de honorarios; lo cual disminuirá en gran manera el rubro de devoluciones y descuentos, debido a fallas en la prestación del y así mismo podrá generar un aumento del 10% del total de los servicios prestados en el 2006.

Se propone a la administración la implementación de un servicio de diagnósticos por imágenes exclusivo para mujeres mayores de 35 años, con características especiales en la prestación y presentación del mismo, lo cual vendría a incrementar las ventas en Q 25,000 al mes en el servicio de diagnostico por imágenes a partir del mes de febrero de 2007, fecha en que se pondría en marcha dicho proyecto. Así mismo se espera la implementación de un servicio especial para adolescentes y jóvenes, en esa misma fecha, lo cual incrementaría las ventas en un 1% del total anual del 2006 en servicios de salud preventiva

Se estima que el crecimiento de los servicios prestados, presenten la misma tendencia del año 2005-2006, por lo que se considera como factor de crecimiento el 16.5% del total de las ventas ajustadas, para el período 2007

Debido a la pérdida del poder adquisitivo del guatemalteco común y bajo la perspectiva de que la entidad no puede bajar sus precios debido a los índices en sus costos, se estima que para el siguiente año, los servicios prestados tiendan a disminuir en un 7% del total de lo vendido en el 2006.

Para contrarrestar la disminución anterior se propone a la administración el lanzamiento de una campaña masiva de sus servicios y en especial el de salud preventiva el cual fue impulsado en el año 2006 con lo cual se esperaba aumentar en un 319% la prestación de dicho servicio, y aumentar las ventas generales en un 7.5% en relación al período anterior, con esta campaña.

Antes de realizar el presupuesto de ventas del período 2007 se presentan los ingreso netos obtenidos en los períodos 2005 y 2006; los cuales, como se dijo al inicio representan el punto de partida del presente presupuesto.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
DETALLE DE INGRESOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Valores
Ingresos Netos	37,515,822.56
(+) Ingresos Brutos	37,589,855.92
Laboratorios	7,101,874.24
Diagnósticos por imágenes	26,747,266.51
Medicina Nuclear	678,920.01
Cardiología	132,168.52
Electroencefalografía	118,154.13
Servicios Varios	1,509,759.90
Servicios Programa Salud Preventiva	-
Servicios Especiales	1,161,535.49
Arrendamiento Clínicas Zona 15	-
Cuota Presupuestaria	-
Otros	140,177.12
(-) Devoluciones y Rebajas sobre ventas	(74,033.36)

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
DETALLE DE INGRESOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Valores
Ingresos Netos	43,575,746.99
(+) Ingresos Brutos	43,788,826.93
Laboratorios	8,016,651.60
Diagnósticos por imágenes	30,474,103.25
Medicina Nuclear	1,628,774.13
Cardiología	139,569.54
Electroencefalografía	261,833.02
Servicios Varios	1,602,091.63
Servicios Programa Salud Preventiva	747,914.10
Servicios Especiales	894,164.94
Otros	23,724.72
(-) Devoluciones y Rebajas sobre ventas	(213,079.94)

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS
AÑO 2,007
(Expresado en Q.)

Ventas Base	(Ingreso netos Periodo 2006)	43,575,746.99
(+/-) Factores Especificos		
Factores de Ajuste		
Factor favorable al presupuesto		
Campaña medica 2007		1,167,656.13
Incremento en Servicios de laboratorio	$(8,016,651.6 * 0.12) =$	961,998.19
Incremento en Servicios Especiales	$(894,164.94 * 0.23) =$	<u>205,657.94</u>
Factor desfavorable al presupuesto		
Perdida de cliente Aseguradora el Fantasma, S.A.		(785,280.50)
Ventas ajustadas		<u>43,958,122.62</u>
Factores de Cambio		5,068,332.17
Implementación depto. de control de calidad	$(43,575,746.99 * 0.10) =$	4,357,574.70
Implementación nuevo servicio mujeres	$(25,000 * 11) =$	275,000.00
Implementación nuevo servicio adolescentes y juvenes	$(43,575,746.99 * 0.01) =$	<u>435,757.47</u>
Factores Corrientes		7,253,090.23
Crecimiento 16.5% de las ventas ajustadas	$(43,958,122.62 * 0.165) =$	<u>7,253,090.23</u>
Ventas después de factores específicos		<u>56,279,545.02</u>
(+/-) Fuerzas Ecómicas Generales		(3,050,302.29)
Efecto inflacionario del 7.%	$(43,575,746.99 * 0.07) =$	<u>(3,050,302.29)</u>
(+/-) Influencia de la Administración		5,598,015.71
Políticas de mercadeo servicio Salud Preventiva	$(747,914.1 * 3.19) =$	2,385,928.24
Políticas de mercadeo para los demás servicios	$(43,575,746.99 - 747,914.1) * 0.075 =$	3,212,087.47
Total de ventas presupuestadas		<u><u>58,827,258.44</u></u>
Diferencia		
Ventas Deseadas Aumento 35%		58,827,258.44
Ventas 2006		43,575,746.99
Incremento	$(43,575,746.99 * 0.35) =$	<u>15,251,511.45</u>
Promedio de Ventas Mensual	$(58,827,258.44 / 12) =$	4,902,271.54

b. Presupuesto de compras e inventarios finales:

Para determinar el presupuesto de compras e inventarios finales sugerido para el período 2007 se tomará como base el índice de consumo del año anterior aplicado a las ventas presupuestadas. El consumo de medicamentos, suministros y materiales durante el año 2006 representa 6.85% de los ingresos netos por concepto de servicios prestados, por lo que dicho factor será aplicado al total de las ventas presupuestadas para el siguiente período.

Los inventarios iniciales y finales para el periodo 2006 fueron de Q. 228,119.20 y Q.311, 259.93, respectivamente; los cuales serán utilizados como base para la determinación la rotación de inventarios, misma que será aplicada al costo de ventas presupuestado; resultado, que será considerado como inventario final presupuestado para el período 2007.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
INDICE DE INSUMOS CONSUMIDOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Valores	% Totales
Ingresos Netos	43,575,746.99	100.00
(+) Ingresos Brutos	43,788,826.93	
Laboratorios	8,016,651.60	18.40
Diagnósticos por imágenes	30,474,103.25	69.93
Medicina Nuclear	1,628,774.13	3.74
Cardiología	139,569.54	0.32
Electroencefalografía	261,833.02	0.60
Servicios Varios	1,602,091.63	3.68
Servicios Programa Salud Preventiva	747,914.10	1.72
Servicios Especiales	894,164.94	2.05
Otros	23,724.72	0.05
(-) Devoluciones y Rebajas sobre ventas	(213,079.94)	(0.49)
Medicamentos, Suministros y Materiales	2,986,657.83	6.85
Consumo de Película	1,450,459.49	3.33
Consumos Químicos y Reactivos	161,460.02	0.37
Medicina y Medicamentos	1,373,791.45	3.15
Materiales y Suministros	946.88	0.00

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
PRESUPUESTO DE COMPRAS E INVENTARIOS FINALES
AÑO 2,007
(Expresado en Q.)

Ventas Presupuestadas **58,827,258.44**
Índice de consumo de insumos 2006 6.85%

Consumo de insumos presupuestados **4,029,667.20**

Promedio de Inventarios Históricos

<u>Inv. 1 + Inv. 2</u>	<u>228,119.20+311,259.93</u>	269,689.57
2	2	

El índice anterior, significa que la empresa mantuvo, durante el año 2006 un promedio de inventarios de Q.269,689.57

Rotación Histórica del Inventario=

<u>Costos históricos periodo 2006</u>	<u>2,986,657.83</u>	11.07
Promedio de Inventarios Históricos	269,689.57	

El índice anterior puede convertirse en un tiempo promedio de rotación del inventario histórico dividiendo 360 días dentro del resultado es decir 360/11.07, cuyo resultado sería: que el inventario rota en promedio cada 32.51 días.

Inventario Final Presupuestado

<u>Costo de ventas presupuestado</u>	<u>4,029,667.20</u>	363,871.34
Rotación Histórica del Inventario	11.07	

De conformidad con la rotación histórica del inventario se determina el inventario final deseado.

Compras Presupuestadas

Inventario Inicial 2007	311,259.93	
Compras Presupuestadas	<u>4,082,278.61</u>	
Disponible	4,393,538.54	
Inventario Final Presupuestado	<u>(363,871.34)</u>	
Consumo de insumos presupuestados	4,029,667.20	

Promedio Mensual de compras **340,189.88**

c. Presupuesto de costo por servicios prestados:

Al igual que como para el presupuesto de compras e inventarios finales correspondiente al período 2007, para efecto de la elaboración del presupuesto de costo por servicios prestados, se tomarán en consideración los índices establecidos en el 2006, en el cual como ya se dijo, el consumo de medicamentos, suministros y materiales corresponde al 6.85% de los ingresos netos del período; así mismo se tomará en cuenta que los honorarios representaron el 36.09%; sin embargo, debido a que en el período 2006 la depreciación de la maquinaria no se tomo en su totalidad, los otros costos directos representaron un 11.72%; para el periodo 2007, la depreciación se tomara en su totalidad, por lo que este rubro será representado, por un 20.72%, por lo que dichos porcentajes serán aplicados a las ventas presupuestados para el período en cuestión.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
ESTADO DE COSTO DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(Cifras en Quetzales)

Ingresos Netos	43,575,746.99	100.00%
Costos por Servicios		
Honorarios	15,728,157.89	36.09%
Honorarios Médicos Laboratorios	7,849,797.54	
Honorarios Diagnosticos por Imágenes	2,858,931.76	
Honorarios Medicina Nuclear	1,646,424.47	
Honorarios Médicos Cardiología	217,396.74	
Honorarios Médicos Electroencefalografía	262,369.37	
Honorarios Servicios Especiales	775,435.71	
Honorarios Programa Salud Preventiva	262,196.81	
Dev. Y Rebajas S/compras y servicios	-	
Honorarios de Técnicos	1,855,605.49	
Medicamentos, Suministros y Meteriales	2,986,657.83	6.85%
Consumo de Pelicula	1,450,459.49	
Consumos Quimicos y Reactivos	161,460.02	
Medicina y Medicamentos	1,373,791.45	
Materiales y Suministros	946.88	
Otros Costos Directos	5,108,259.08	11.72%
Consumo de Energia Electrica	1,140,269.44	
Depreciación Maquinaria y Equipo Médico	1,801,535.04	
Mantenimiento Maquinaria y Equipo Médico	1,510,673.25	
Desc. Comisión tarjetas de Crédito	447,411.79	
Otros Costos	208,369.56	
Ganancia Marginal	<u>19,752,672.19</u>	45.33%

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS
AÑO 2,007
(Expresado en Q.)

Ventas Presupuestadas		58,827,258.44	100%
(-) Costos Por Servicios			
Honorarios		21,230,757.57	36.09%
Honorarios Médicos Laboratorios	10,594,789.24		
Honorarios Diagnosticos por Imágenes	3,859,068.15		
Honorarios Medicina Nuclear	2,223,670.37		
Honorarios Médicos Cardiología	294,136.29		
Honorarios Médicos Electroencefalografía	352,963.55		
Honorarios Servicios Especiales	1,047,125.20		
Honorarios Programa Salud Preventiva	352,963.55		
Honorarios de Técnicos	<u>2,506,041.21</u>		
Medicamentos, Suministros y Materiales		4,029,667.20	6.85%
Consumo de Pelicula	1,957,933.41		
Consumos Quimicos y Reactivos	218,130.55		
Medicina y Medicamentos	1,852,393.64		
Materiales y Suministros	<u>1,209.60</u>		
Otros Costos Directos		12,188,513.54	20.72%
Consumo de Energia Electrica	1,541,274.17		
Depreciación Maquinaria y Equipo	7,094,072.96		
Mantenimiento Maquinaria y Equipo Médico	2,664,874.81		
Descuento comisión Tarjetas de Crédito	605,920.76		
Otros Costos	<u>282,370.84</u>		
Ganancia Marginal Presupuestada		<u><u>21,378,320.13</u></u>	36.34%

d. Presupuesto de gastos de administración y ventas:

Como podrá observarse a continuación, durante el ejercicio 2006 este rubro representaba el 30.89% del total de los ingresos netos; sin embargo, durante este período, por asesoría de la firma de Auditoría Externa y como parte de una estrategia de carácter fiscal, se decidió que todo el personal con un puesto superior al de supervisor, no importando el área de trabajo, fuera pagado por concepto de servicios administrativos, por lo que se crearon tres nuevas áreas de trabajo, las cuales fueron: Gerencia administrativa, Gerencia de desarrollo organizacional y Gerencia de recursos humanos, pero por fallas en la planificación de sus actividades, no generaron los resultados deseados por parte de la dirección de la empresa, por lo que para el siguiente período, dichas áreas serán englobadas en una, siendo ésta una gerencia de carácter administrativa, con dicha decisión se estará disminuyendo el gasto por concepto de honorarios administrativos en un 23.08%. Debido a la pérdida del poder adquisitivo de la moneda los salarios obtendrán un aumento del 7%, y la publicidad y propaganda se estima aumentará en un 50%, con lo que se espera disminuir en un 100% los gastos de representación, y los gastos no deducibles en un 100%, se considera el 1.5% del total de ventas como comisión a médico referentes. Los demás gastos son considerados fijos por lo que mantendrán la misma proporción en relación al período 2006.

Como se indico al inicio de este inciso a continuación, se presenta la proporción de los gastos operacionales correspondientes al período 2006, seguido de lo cual se muestra el presupuesto para el período 2007.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
INDICE DE GASTOS OPERACIONALES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(Cifras en Quetzales)

Ingresos Netos		43,575,746.99	100.00%
(-) Costos por Servicios		23,823,074.80	54.67%
(=) Ganancia Marginal		19,752,672.19	45.33%
(-) Gastos de Operación y Ventas		13,461,042.66	30.89%
Sueldos Ordinarios	3,179,944.21		7.30%
Sueldos Extraordinarios	144,853.26		0.33%
Bonificaciones	370,017.62		0.85%
Aguinaldos	269,546.63		0.62%
Vacaciones	29,169.85		0.07%
Indemnizaciones	314,014.84		0.72%
Bono 14	269,545.56		0.62%
Cuota Patronal IGSS	428,217.29		0.98%
Telefono, Correo e Internet	894,544.82		2.05%
Agua Potable y Energia Electrica	260,481.59		0.60%
Radio-Telecomunicaciones	235.72		0.00%
Papeleria y Útiles, servicios de fotocopiadora	405,755.77		0.93%
Alquileres	666,160.72		1.53%
Honorarios Profesionales	94,214.95		0.22%
Gastos de Representación	26,881.30		0.06%
Viaticos	3,593.19		0.01%
Cuotas y Suscripciones	18,476.15		0.04%
Servicios de mensajería	397.86		0.00%
Seguridad y Vigilancia	47,898.87		0.11%
Uniformes	6,068.45		0.01%
Mantenimiento de Mobiliario y Equipo	146,307.89		0.34%
Depreciaciones y Amortizaciones	911,896.01		2.09%
Publicidad y Propaganda	125,726.58		0.29%
Seguros y Fianzas	317,844.05		0.73%
Almacenaje	10,050.82		0.02%
Cuentas Incobrables	107,175.01		0.25%
Atención a empleados	273,063.27		0.63%
Servicios Profesionales Administrativos	2,064,562.25		4.74%
Conserjería y mantenimiento de Edificios	649,260.68		1.49%
Suministros y materiales de Limpieza	100,691.76		0.23%
Mantenimiento Equipo de Computo	5,413.43		0.01%
Impuestos y otras contribuciones	296,786.72		0.68%
Gastos no deducibles	109,925.78		0.25%
Bonificaciones Especiales	84,627.27		0.19%
Parqueo	214,522.34		0.49%
Transporte y bus urbano	13,036.24		0.03%
Combustibles y Lubricantes	45,196.39		0.10%
Arrendamiento Telefonico	137,159.17		0.31%
Arrendamiento Equipo de computo	166,106.89		0.38%
Capacitaciones	32,256.25		0.07%
Seguro médico empleados	48,422.54		0.11%
Comisiones por servicios	54,974.99		0.13%
Atención a Clientes	37,180.47		0.09%
Gastos varios	78,837.21		0.18%
(=) Ganancia Operacional		6,291,629.53	14.44%

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007
(Expresado en Q.)

Ventas Presupuestadas	58,827,258.44	100.00%
Gastos de Operación y Ventas	14,769,956.05	25.11%
Sueldos Ordinarios	3,402,540.30	5.78%
Sueldos Extraordinarios	154,992.99	0.26%
Bonificaciones	395,918.85	0.67%
Aguinaldos	296,460.99	0.50%
Vacaciones	34,025.40	0.06%
Indemnizaciones	345,792.24	0.59%
Bono 14	296,460.99	0.50%
Cuota Patronal IGSS	450,739.47	0.77%
Servicios de Control de Calidad	150,000.00	0.25%
Telefono, Correo e Internet	570,739.67	0.97%
Agua Potable y Energia Electrica	351,650.15	0.60%
Radio-Telecomunicaciones	35,850.75	0.06%
Papeleria y Útiles, servicios de fotocopiadora	294,488.12	0.50%
Atención a Empleados	204,797.45	0.35%
Alquileres	600,000.00	1.02%
Viaticos	35,750.85	0.06%
Seguridad y Vigilancia	64,663.48	0.11%
Uniformes	8,192.41	0.01%
Mantenimiento de Mobiliario y Equipo	125,000.00	0.21%
Depreciaciones y Amortizaciones	1,543,115.83	2.62%
Publicidad y Propaganda	188,589.87	0.32%
Seguros y Fianzas	588,272.58	1.00%
Conserjeria y mantenimiento de Edificios	869,548.86	1.48%
Suministros y materiales de Limpieza	150,825.36	0.26%
Mantenimiento Equipo de Computo	34,599.68	0.06%
Parqueo	289,605.16	0.49%
Transporte y bus urbano	19,195.75	0.03%
Combustibles y Lubricantes	51,600.00	0.09%
Arrendamiento Telefonico	185,164.88	0.31%
Arrendamiento Equipo de computo	166,106.89	0.28%
Capacitaciones	60,000.00	0.10%
Seguro médico empleados	51,812.12	0.09%
Comisiones por servicios	74,216.24	0.13%
Atención a Clientes	50,193.63	0.09%
Comisiones médicos referentes	882,408.88	1.50%
Honorarios Profesionales	90,000.00	0.15%
Cuotas y Suscripciones	24,942.80	0.04%
Servicios de mensajeria	30,000.00	0.05%
Almacenaje	13,568.61	0.02%
Servicios Profesionales Administrativos	1,588,124.81	2.70%

e. Presupuesto de gastos e ingresos financieros:

Derivado de que no se tiene previsto contraer más deuda de capital durante el año 2007, el comportamiento de los ingresos y gastos financieros será de la siguiente manera, se espera poder ponerse al día en los pagos correspondientes a los préstamos y adicionalmente pagar lo que corresponde al período 2007, y pagar únicamente mora por el saldo vencido y no pagado durante el período 2006. Durante ese período si fue cancelada la cuota correspondiente a intereses por lo que el saldo en mora corresponde exclusivamente a capital, el intereses anual que se paga por los préstamos bancarios es de 9% y recargo por mora del 4.5% de la suma vencida y no pagada, dicho préstamo fue adquirido en diciembre de 2,001 y se inicio a pagar en el 2,002 el préstamo fue por Q.50 Millones con un plazo de 20 años.

El saldo correspondiente a acreedores a largo plazo es por la compra de maquinaria al crédito por valor de Q.35.5 Millones, contratada a un plazo de 20 años, con tasa de interés anual del 8% y recargo por mora del 4% de interés. El crédito fue obtenido en el año 2001 y se comenzó a cancelar durante el período 2002. Se tiene planificado pagar los créditos y préstamos a largo plazo y los intereses por mora en el 2007 y de esta forma poner al día dichas deudas.

Se estima que la recuperación de la cartera, en relación al período 2006, se elevara en un 20%; consecuentemente, los ingresos por concepto de intereses por mora, disminuirán en la misma proporción.

Con la información anterior, se elabora el presupuesto de gastos e ingresos financieros.

Presupuesto de Amortización de préstamos fiduciarios y cálculo de intereses

Préstamos Bancarios Fiduciarios

Capital	50,000,000.00
Plazo	20 años
Cuota Anual	2,500,000.00
Tasa Interés Anual	9.00%
Interés Anual	225,000.00
cargos por interés Moratorios	4.50%
Inicio de pagos	Año 2001

Presupuesto de Amortización de préstamos periodo 2007

Cuadro anual de pago de capital	2,500,000.00
Total Vencido al 2006	12,500,000.00
Total por pagar al 2006	37,500,000.00
Total Capital Inicial	50,000,000.00
Saldo al Inicio periodo 2007	38,461,435.52
Saldo en Mora	961,435.52
Intereses Moratorios	43,264.60
Total a pagar vencido	1,004,700.12
Cuota Periodo 2007	2,500,000.00
Intereses Periodo 2007	225,000.00
Total 2007	2,725,000.00
Total a pagar en 2007	3,729,700.12

Presupuesto de Amortización de crédito por maquinaria y cálculo de intereses**Créditos a Largo Plazo**

capital	35,500,000.00
Plazo	15 años
Cuota Anual	2,366,666.67
Tasa Interés Anual	8.00%
Interés Anual	189,333.33
cargos por interés Moratorios	4.00%
Inicio de pagos	Año 2001

Presupuesto de Amortización de acreedores periodo 2007

Cuadro anual de pago de capital	2,366,666.67
Total Vencido al 2006	11,833,333.33
Total por pagar al 2006	23,666,666.67
Total Capital Inicial	35,500,000.00
Saldo al Inicio periodo 2007	26,063,906.18
Saldo en Mora	2,397,239.51
Intereses Moratorios	95,889.58
Total a pagar vencido	2,493,129.09
Cuota Periodo 2007	2,366,666.67
Intereses Periodo 2007	189,333.33
Total 2007	2,556,000.00
Total a pagar en 2007	5,049,129.09

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS E INGRESOS FINANCIEROS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007
(Expresado en Q.)

Gastos Financieros	668,776.60	100.00%
Intereses Sobre Prestamos Bancarios	225,000.00	33.64%
Intereses Crédito Acreedores	189,333.33	28.31%
Comisiones Bancarias	11,765.45	1.76%
Diferencial Cambiario	88,240.89	13.19%
Intereses por mora	139,154.18	20.81%
Impuesto sobre Productos Financieros	9,926.96	1.48%
Otros Gastos	5,355.78	0.80%
Ingresos Financieros	134,566.00	100.00%
Intereses Ganados en Ctas. Bancarias	-	0.00%
Diferencial Cambiario	35,296.36	26.23%
Reintegro de Seguros	-	0.00%
Otros Ingresos por Mora	99,269.64	73.77%

4.2.2. Presupuesto financiero:

Tal y como se indico con anterioridad, una vez elaborados los presupuestos operativos, se procede a realizar los presupuestos de carácter financiero, antes de presentar cada uno de los presupuestos financieros correspondientes al período 2007, se presentan los balances generales correspondientes a los períodos 2005 y 2006, los cuales como ya se dijo fueron tomados como base para la realización de la planificación correspondiente al período 2007.

Los balances generales correspondientes al período 2005 – 2006, serán presentados en forma comparativa, y muestran la situación financiera de la entidad, para dichos períodos, lo cual permite formar, una idea de la situación económica – financiera de la empresa, y así poder compararla con la planificación para el período 2007.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA
Del Periodo 2005 y 2006
(Cifras en Quetzales)

	2006	2005	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Activo No Corriente				
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	54,244,404.94	57,135,127.09	(2,890,722.15)	-5.06%
Terrenos	1,120,235.33	1,120,235.33	-	0.00%
Edificios	14,508,070.14	14,508,070.14	-	0.00%
Depreciación Acumulada Edificios	(725,403.51)	-	(725,403.51)	100.00%
Mobiliario y Equipo de Oficina	2,880,239.00	2,830,042.23	50,196.77	1.77%
Depreciación Acumulada Mob. Y Equipo de Oficina	(589,902.40)	(20,337.52)	(569,564.88)	2800.56%
Mobiliario y Equipo Medico	35,470,364.79	35,353,779.84	116,584.95	0.33%
Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo Medico	(2,083,122.69)	(281,587.65)	(1,801,535.04)	639.78%
Equipo de computación y Software	1,153,322.59	813,182.68	340,139.91	41.83%
Depreciación Acumulada Equipo de computación y Software	(416,305.28)	(74,253.88)	(342,051.40)	460.65%
Vehículos	55,000.00	55,000.00	-	0.00%
Depreciación Acumulada Vehículos	(11,000.00)	-	(11,000.00)	100.00%
Construcciones en Proceso	2,882,906.97	2,830,995.92	51,911.05	1.83%
Otros Activos				
Depósitos en Garantía	32,906.61	27,422.88	5,483.73	20.00%
Deposito Alquileres	19,676.24	19,676.24	-	0.00%
Deposito Invermedics	400.00	400.00	-	0.00%
Papelería y útiles de oficina	10,151.80	4,668.07	5,483.73	117.47%
Deposito Sheel España	2,678.57	2,678.57	-	0.00%
Inversiones Y Proyectos	120,133.95	90,000.00	30,133.95	33.48%
Inversiones	90,000.00	90,000.00	-	0.00%
Proyecto TS_Info	30,133.95	-	30,133.95	100.00%
Total Activo No Corriente	54,397,445.50	57,252,549.97	(2,855,104.47)	-4.99%
Activo Corriente				
Inventarios	311,259.93	228,119.20	83,140.73	36.45%
Cuentas por cobrar Comerciales	14,147,313.38	15,422,798.92	(1,275,485.54)	-8.27%
Instituto Guatemalteco de Seguro Social	972,682.48	811,367.93	161,314.55	19.88%
Hospital General San Juan de Dios	-	90,276.00	(90,276.00)	-100.00%
Aseguradoras Afiliadas	13,256,624.12	14,546,435.14	(1,289,811.02)	-8.87%
Provisión para cuentas incobrables	(81,993.22)	(25,280.15)	(56,713.07)	224.34%
Cuentas por cobrar no Comerciales	-	148,357.70	(148,357.70)	-100.00%
Prestamos a Funcionarios	-	41,257.69	(41,257.69)	-100.00%
Contecnica BI-Credit	-	107,100.01	(107,100.01)	-100.00%
Gastos Pagados por anticipado	717,108.85	690,398.56	26,710.29	3.87%
Seguros pagados por anticipado	94,290.98	91,291.43	2,999.55	3.29%
Publicidad pagada por anticipado	69,330.36	-	69,330.36	100.00%
Gastos por aplicar	553,487.51	599,107.13	(45,619.62)	-7.61%
Impuestos	1,827,972.40	1,610,305.06	217,667.34	13.52%
IVA Crédito Fiscal	566,151.68	857,022.54	(290,870.86)	-33.94%
Pagos a cuenta I.S.R	232,049.81	286,751.10	(54,701.29)	-19.08%
I.E.M.A	547,675.54	457,409.01	90,266.53	19.73%
I.E.T.A.A.P Por Cobrar	441,531.94	-	441,531.94	100.00%
I.S.R por recuperar	1,019.80	-	1,019.80	100.00%
otros impuestos	39,543.63	9,122.41	30,421.22	333.48%
Efectivo y Otros Medios Líquidos	434,910.65	566,820.69	(131,910.04)	-23.27%
Caja	15,627.59	30,800.00	(15,172.41)	-49.26%
Bancos	419,283.06	536,020.69	(116,737.63)	-21.78%
Total Activo Corriente	17,438,565.21	18,666,800.13	(1,228,234.92)	-6.58%
Total Activo	71,836,010.71	75,919,350.10	(4,083,339.39)	-5.38%

Pasivo y Patrimonio				
Patrimonio	1,073,221.60	1,918,796.46	(845,574.86)	-44.07%
Capital autorizado	17,640,000.00	17,640,000.00	-	0.00%
Futuras Capitalizaciones	-	789,000.00	(789,000.00)	-100.00%
Acciones por suscribir	(14,935,727.26)	(14,935,727.26)	-	0.00%
Reserva Legal	71,367.61	71,367.61	-	0.00%
Utilidades (Perdidas) Acumuladas	(1,702,418.75)	(1,645,843.89)	(56,574.86)	3.44%
Pasivo No Corriente	56,768,671.16	61,295,863.47	(4,527,192.31)	-7.39%
Prestamos Bancarios Fiduciarios	35,000,000.00	37,500,000.00	(2,500,000.00)	-6.67%
Acreedores	21,300,000.00	23,666,666.67	(2,366,666.67)	-10.00%
Provisiones Para Indemnizaciones	468,671.16	129,196.80	339,474.36	262.76%
Pasivo Corriente				
Proveedores y Prestamos corto plazo	13,711,478.29	12,376,202.13	1,335,276.16	10.79%
Proveedores locales	4,551,135.04	2,116,255.63	2,434,879.41	115.06%
Prestamos y Acreedores corto plazo	8,225,341.70	9,235,714.06	(1,010,372.36)	-10.94%
Intereses prestamos y acreedores corto plazo	553,487.51	599,107.13	(45,619.62)	-7.61%
Prestamos corto plazo (Crédito Revolvente)	381,514.04	425,125.31	(43,611.27)	-10%
Sueldos y Prestaciones laborales	207,799.76	177,890.63	29,909.13	16.81%
Aguinaldo	69,266.59	52,355.30	16,911.29	32.30%
Bono Decreto 42-92	138,533.17	125,535.33	12,997.84	10.35%
Impuestos y Contribuciones por Pagar	74,839.90	150,597.41	(75,757.51)	-50.30%
Retenc. IVA Fact. Especiales	1,434.85	1,757.59	(322.74)	-18.36%
Retenc. I.S.R por pagar	20,913.06	36,402.50	(15,489.44)	-42.55%
I.E.M.A. Por pagar	-	67,075.87	(67,075.87)	-100.00%
Cuota Laboral I.G.S.S	14,487.79	12,519.75	1,968.04	15.72%
Cuota Patronal I.G.S.S	38,004.20	32,841.70	5,162.50	15.72%
Pasivo Corriente	13,994,117.95	12,704,690.17	1,289,427.78	10.15%
Total Patrimonio y Capital	71,836,010.71	75,919,350.10	(4,083,339.39)	-5.38%

a. Presupuesto de Tesorería:

Para efectos del presente trabajo, dicho presupuesto al igual que los anteriores se realizará por el ejercicio completo, para lo cual se establecen las siguientes políticas.

El total de las cuentas por cobrar del período 2006 será recuperado en los primeros 90 días del período 2007

Se estima que del saldo de ventas correspondiente al 31 de diciembre del 2007, el 27% quedará como saldo en cuentas por cobrar.

Los saldos de proveedores del período 2006, al igual que las cuentas por cobrar; serán, canceladas durante los primeros tres meses del año 2007.

Del total de compras presupuestadas para el período se estima que el 35% quedaran como cuentas por pagar para el período 2008, las cuales deberán ser canceladas en los 60 días inmediatos siguientes al inicio del mismo.

Los gastos operacionales serán cancelados con efectivo propio de las operaciones normales de la entidad durante el período, salvo las indemnizaciones que solamente son provisionales, así como las depreciaciones y amortizaciones correspondientes al período en mención.

El crédito revolvente correspondiente al sobre giro autorizado por el banco, deberá ser liquidado durante los primeros 60 días del período 2007 en cuya fecha vencerá dicho crédito, el cual ya no será renovado.

Derivado de que durante el año 2006, se incremento el pago a préstamos a largo plazo y acreedores en relación al 2005, para el año 2007 se tiene planificado realizar los pagos puntualmente, y de esta forma, evitar los intereses moratorios.

Como se indicó con anterioridad, el proyecto TS Info, que corresponde a la implementación de un sistema de contabilidad y operaciones, en este período, se estima alcanzará el valor de Q.200, 000.00, cuya terminación se llevara a cabo durante el período 2007, dicho pago se hará en efectivo durante el mismo período.

La inversión que figura en los estados financieros de los períodos 2005-2006 por un valor de Q.90, 000.00; será recuperada, durante el primer trimestre del año 2007.

Las construcciones en proceso, corresponden a un proyecto que se tiene para ampliar las instalaciones a un terreno, propiedad de la entidad; el cual se encuentra a la vecindad de la misma, dicho proyecto se estimo en su inicio a un costo de Q.4,733,882.33. Por lo que con la planificación que se presenta en el presente trabajo se estima que la misma podría quedar completada durante el periodo 2007, siendo la erogación estimada para el periodo de Q.1,850,975.36.

Los datos que componen el presupuesto de tesorería cuyos rubros no figuran en los párrafos anteriores han sido tomados de sus respectivos presupuestos operativos.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.		
PRESUPUESTO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO		
AÑO 2,007		
(Expresado en Q.)		
Efectivo Disponible		Referencia
Saldo inicial en Caja	434,910.65	
Total cuentas por cobrar año 2006	14,229,306.60	
Recuperación inversión	90,000.00	
Total efectivo disponible primer trimestre 2007	14,754,217.25	
Entradas de efectivo	50,137,735.67	
Ventas contado saldo al 31/12/07	42,943,898.66	58,827,258.44 * 0.73
IVA Debito Fiscal	7,059,271.01	58,827,258.44 * 0.12
Ingresos Financiero presupuestados	134,566.00	
Total Efectivo disponible periodo 2007	64,891,952.92	
Salidas de Efectivo	64,479,840.79	
Saldo Inicial proveedores	4,551,135.04	
Compras contado periodo 2007	2,653,481.10	4,082,278.61 * 0.65
Costo de ventas presupuestado	26,289,813.55	
Gastos de Ventas Presupuestados	6,014,236.50	
Gastos de Administración Presupuestados	6,354,848.46	
Gastos Financieros Presupuestados	668,776.60	
Prestamos a Corto Plazo (Crédito Revolvente)	381,514.04	
Pago Capital Prestamos a Largo Plazo	3,461,435.52	
Pago Capital Acreedores a Largo Plazo	4,763,906.18	
Seguros pagados por anticipado	25,000.00	
Publicidad pagada por anticipado	15,000.00	
Proyecto TS-Info	169,866.05	
Construcciones en Proceso	1,850,975.36	
Retenc. Fact. Especiales 2006	1,434.85	
Retenc. ISR. Por pagar 2006	20,913.06	
Aguinaldo 2006	69,266.59	
Bono 14 2006	138,533.17	
Cuota Laboral IGSS 2006	14,487.79	
Cuota Patronal IGSS 2006	38,004.20	
IETAAP Periodo 2007	668,273.66	
ISR Pagos a Cuenta 2007	47,305.09	
Cancelación IVA por pagar	1,760,187.16	
Iva Crédito Fiscal	4,521,446.82	
Saldo final de efectivo	<u>412,112.13</u>	

b. Cuenta de Resultados Presupuestada:

Como se indico con anterioridad, la cuenta de resultados presupuestada es el Estado de resultados proyectado para un período dado. Hasta aquí se han desarrollado los presupuestos operativos que sirven como base para la elaboración de los estados de resultados y balance de situación financiera pro forma y de esta manera poder proyectar el resultado esperado para un período determinado.

A continuación se presenta el estado de resultados presupuestado; cuyos datos, han sido extraídos, de los distintos presupuestos realizados en incisos anteriores.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.		
CUENTA DE RESULTADOS PRESUPUESTADA		
AÑO 2,007		
(Expresado en Q.)		
Ingresos Netos		58,827,258.44
Ingresos Brutos	58,827,258.44	
Laboratorios	11,271,612.83	
Diagnósticos Por Imágenes	37,793,227.76	
Medicina Nuclear	2,053,043.62	
Cardiología	175,925.15	
Electroencefalografía	330,036.32	
Servicios Varios	2,019,410.76	
Servicios Programa Salud Preventiva	3,777,586.13	
Servicios Especiales	1,376,511.22	
Otros	29,904.64	
Costos por Servicios		37,448,938.31
Ganancia Marginal Presupuestada		21,378,320.14
Gastos de Operación		14,769,956.05
Gastos de Ventas	6,993,325.49	
Gastos de Administración	7,776,630.56	
Ganancia Operacional Presupuestada		6,608,364.09
Gastos e Ingresos Financieros		534,210.60
Gastos Financieros	668,776.60	
Ingresos Financieros	134,566.00	
Ganancia antes de Rentas Exentas		6,074,153.49
Rentas Exentas		99,269.64
Ganancia antes de Impuestos		5,974,883.85
Impuesto Sobre la Renta	5,974,883.85 * 0.31	1,852,213.99
Ganancia del Ejercicio Presupuestada		4,122,669.86

c. Balance de situación financiera presupuestado:

El balance de situación financiera presupuestado, es un resumen de la situación financiera, esperada de una empresa en determinado momento, en el se incluyen los activos totales los cuales son iguales a la suma de los pasivos totales y el patrimonio de los accionistas. Los datos que incluye el balance general presupuestado, están compuestos por los datos generados por los diferentes presupuestos operativos.

El siguiente balance de situación financiera presupuestado, contiene también, un análisis horizontal, mostrando así los porcentajes, parciales y totales, de cada uno de los rubros que lo componen.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
BALANCE PRESUPUESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007
(Expresado en Q.)

	Valores	% Parciales	% Totales
Activo No Corriente			
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	47,458,191.52	100.00	72.37
Terrenos	1,120,235.33	2.36	1.71
Edificios	14,508,070.14	30.57	22.12
Depreciación Acumulada Edificios	(1,450,807.01)	(3.06)	(2.21)
Mobiliario y Equipo de Oficina	2,880,239.00	6.07	4.39
Depreciación Acumulada Mob. Y Equipo de Oficina	(1,165,950.20)	(2.46)	(1.78)
Mobiliario y Equipo Medico	35,470,364.79	74.74	54.09
Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo Medico	(9,177,195.65)	(19.34)	(13.99)
Equipo de computación y Software	1,153,322.59	2.43	1.76
Depreciación Acumulada Equipo de computación y Software	(646,969.80)	(1.36)	(0.99)
Vehículos	55,000.00	0.12	0.08
Depreciación Acumulada Vehículos	(22,000.00)	(0.05)	(0.03)
Construcciones en Proceso	4,733,882.33	9.97	7.22
Otros Activos	232,906.61	100.00	0.36
Depósitos en Garantía	32,906.61	100.00	0.05
Deposito Alquileres	19,676.24	59.79	0.03
Deposito Invermedics	400.00	1.22	0.00
Papelería y útiles de oficina	10,151.80	30.85	0.02
Deposito Sheel España	2,678.57	8.14	0.00
Inversiones Y Proyectos	200,000.00	100.00	0.30
Inversiones	-		
Proyecto TS_Info	200,000.00	100.00	0.30
Total Activo No Corriente	47,691,098.13	100.00	72.72
Activo Corriente			
Inventarios	363,871.34	100.00	0.55
Cuentas por cobrar Comerciales	15,801,366.56	100.00	24.09
Instituto Guatemalteco de Seguro Social	1,588,335.98	10.05	2.42
Aseguradoras Afiliadas	14,295,023.80	90.47	21.80
Provisión para cuentas incobrables	(81,993.22)	(0.52)	(0.13)
Gastos Pagados por anticipado	454,333.33	100.00	0.69
Seguros pagados por anticipado	25,000.00	5.50	0.04
Publicidad pagada por anticipado	15,000.00	3.30	0.02
Gastos por aplicar	414,333.33	91.20	0.63
Impuestos	858,301.94	100.00	1.31
IVA Crédito Fiscal	-	-	-
ISR Pagos a Cuenta	47,305.09	5.51	0.07
IEMA	547,675.54	63.81	0.84
IETAAP Por Cobrar	222,757.89	25.95	0.34
ISR por recuperar	1,019.80	0.12	0.00
otros impuestos	39,543.63	4.61	0.06
Efectivo y Otros Medios Líquidos	412,112.13	100.00	0.63
Caja	15,000.00	3.64	0.02
Bancos	397,112.13	96.36	0.61
Total Activo Corriente	17,889,985.31	100.00	27.28
Total Activo	65,581,083.44	100.00	100.00

Pasivo y Patrimonio			
Patrimonio	5,295,161.10	100.00	8.07
Capital autorizado	17,640,000.00	333.13	26.90
Acciones por suscribir	(14,935,727.26)	(282.06)	(22.77)
Reserva Legal	71,367.61	1.35	0.11
Utilidades (Perdidas) Acumuladas	(1,702,418.75)	(32.15)	(2.60)
Ganancia del Ejercicio Presupuestada	4,221,939.50	79.73	6.44
Pasivo No Corriente	52,247,796.73	100.00	79.67
Prestamos Bancarios Fiduciarios	32,500,000.00	62.20	49.56
Acreedores	18,933,333.33	36.24	28.87
Provisores Para Indemnizaciones	814,463.40	1.56	1.24
Pasivo Corriente			
Proveedores y prestamos Corto Plazo	6,709,797.51	100.00	10.23
Proveedores locales	1,428,797.51	21.29	2.18
Prestamos y Acreedores Corto Plazo 2008	4,866,666.67	72.53	7.42
Intereses Prestamos y Acreedores Corto Plazo 2008	414,333.33	6.18	0.63
Prestamos a Corto Plazo (crédito Revolvente)			
Sueldos y Prestaciones laborales	296,460.99	100.00	0.45
Aguinaldo por pagar	148,230.49	50.00	0.23
Bono 14 por pagar	148,230.49	50.00	0.23
Impuestos y Contribuciones por Pagar	1,031,867.11	100.00	1.57
I.V.A. Debito Fiscal	209,643.31	20.32	0.32
IETAAP Por pagar	222,757.89	21.59	0.34
ISR. Por pagar periodo 2007	510,358.59	49.46	0.78
Retención IVA fact. Especiales	1,842.04	0.18	0.00
Retención ISR por pagar	35,384.60	3.43	0.05
Cuota Laboral IGSS por pagar	14,319.07	1.39	0.02
Cuota Patronal IGSS por pagar	37,561.62	3.64	0.06
Pasivo Corriente	8,038,125.61	100.00	12.26
Total Patrimonio y Capital	65,581,083.44	100.00	100.00

c. Estado de flujo de efectivo presupuestado:

El estado de flujo de efectivo presupuestado, es un resumen, de los cambios de una empresa en cuanto a su posición financiera entre un periodo anterior y uno presupuestado.

A continuación se muestra el estado de flujo de fondos presupuestado para el período 2007, el cual contiene como se dijo con anterioridad un detalle de los cambios que en los fondos generados por la planificación correspondiente al período.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO
MÉTODO DIRECTO
POR EL PERIODO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007
(Cifras en Quetzales)

Flujo de Efectivo Generado por Actividades de Operación		10,515,108.19
Flujo de Efectivo Generado por Actividades de Inversión		(1,930,841.41)
Aumento en construcciones en proceso	(1,850,975.36)	
Disminución en Inversiones	90,000.00	
Aumento en Proyectos	(169,866.05)	
Flujo de Efectivo Generado por Actividades de Financiación		(8,607,065.30)
Disminución en Prestamos Bancarios Fiduciarios	(2,500,000.00)	
Disminución Acreedores	(2,366,666.67)	
Disminución en Créditos y Prestamos Corto Plazo	(3,498,038.77)	
Disminución en Gastos por aplicar	139,154.18	
Disminución en Prestamos Bancarios Corto Plazo	(381,514.04)	
Aumento Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo		(22,798.52)
Flujo Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo al 31/12/2006		<u>434,910.65</u>
Flujo Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo al 31/12/2007		<u><u>412,112.13</u></u>

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
ANEXO AL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO
POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007
(Cifras en Quetzales)

Ganancia del Ejercicio		6,074,153.49
Ajuste para conciliar la pérdida del ejercicio con el flujo de efectivo generado por Actividades de Operación		
Cargos a Resultados que no requieren uso de Efectivo		9,530,328.62
Depreciaciones y Amortizaciones	8,637,188.77	
Amortización Seguros	94,290.98	
Amortización Publicidad	69,330.36	
Estimación de impuestos	35,384.60	
Provisiones prestaciones Laborales	694,133.91	
Efectivo Generado por Actividades de Operación		(5,089,373.92)
Aumento en Inventarios	(52,611.41)	
Aumento en Cuentas por Cobrar	(1,654,053.18)	
Aumento en Pagos efectuados por anticipado	(40,000.00)	
Aumento en Impuestos y Contribuciones por recuperar	(372,184.94)	
Disminución provisión prestaciones laborales	(207,799.75)	
Disminución en cuentas por pagar (Proveedores Locales)	(3,122,127.97)	
Aumento en Impuestos y Contribuciones por pagar	359,403.33	
Flujo Neto de Efectivo generado por Actividades de Operación		<u><u>10,515,108.19</u></u>

4.3. Administración financiera

a. Análisis de Estados Financieros

Como parte del estudio efectuado a la entidad El Buen Samaritano, S.A. se realiza un análisis comparativo de los estados financieros correspondientes a los períodos 2005 y 2006 los cuales fueron presentados con anterioridad, durante la elaboración de los presupuestos financieros, y como quedo establecido, fueron tomados como punto de partida en la planificación presupuestaria presentada en el apartado anterior; y una comparación en relación a la planificación presentada para mostrar la forma en que podrían fluctuar las cuentas que componen dichos estados financieros. Después de efectuar el análisis y comparación anterior, se hará análisis de los estados financieros mencionados, mediante razones financieras, y de esta forma, mostrar tanto la realidad financiera de la empresa para los períodos arriba indicados y los índices que se alcanzarán al momento de llevar a cabo lo planificado.

En las siguientes páginas, se realiza el análisis de los estados financieros de la forma y por los períodos indicados.

Balance General

En el presente apartado se hará un análisis financiero correspondiente al estado de situación financiera, de la empresa, correspondiente a los períodos 2005 y 2006, seguido de lo cual se hará un comparativo, entre el estado de situación financiera presupuestado, para el período 2007 y lo realizado durante el período 2006.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA
 Del Periodo 2005 y 2006
 (Cifras en Quetzales)

	2006	2005	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Activo No Corriente				
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	54,244,404.94	57,135,127.09	(2,890,722.15)	-5.06%
Terrenos	1,120,235.33	1,120,235.33	-	0.00%
Edificios	14,508,070.14	14,508,070.14	-	0.00%
Depreciación Acumulada Edificios	(725,403.51)	-	(725,403.51)	100.00%
Mobiliario y Equipo de Oficina	2,880,239.00	2,830,042.23	50,196.77	1.77%
Depreciación Acumulada Mob. Y Equipo de Oficina	(589,902.40)	(20,337.52)	(569,564.88)	2800.56%
Mobiliario y Equipo Medico	35,470,364.79	35,353,779.84	116,584.95	0.33%
Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo Medico	(2,083,122.69)	(281,587.65)	(1,801,535.04)	639.78%
Equipo de computación y Software	1,153,322.59	813,182.68	340,139.91	41.83%
Depreciación Acumulada Equipo de computación y Software	(416,305.28)	(74,253.88)	(342,051.40)	460.65%
Vehículos	55,000.00	55,000.00	-	0.00%
Depreciación Acumulada Vehículos	(11,000.00)	-	(11,000.00)	100.00%
Construcciones en Proceso	2,882,906.97	2,830,995.92	51,911.05	1.83%
Otros Activos				
Depósitos en Garantía	32,906.61	27,422.88	5,483.73	20.00%
Deposito Alquileres	19,676.24	19,676.24	-	0.00%
Deposito Invermedics	400.00	400.00	-	0.00%
Papelería y útiles de oficina	10,151.80	4,668.07	5,483.73	117.47%
Deposito Sheel España	2,678.57	2,678.57	-	0.00%
Inversiones Y Proyectos	120,133.95	90,000.00	30,133.95	33.48%
Inversiones	90,000.00	90,000.00	-	0.00%
Proyecto TS_Info	30,133.95	-	30,133.95	100.00%
Total Activo No Corriente	54,397,445.50	57,252,549.97	(2,855,104.47)	-4.99%
Activo Corriente				
Inventarios	311,259.93	228,119.20	83,140.73	36.45%
Cuentas por cobrar Comerciales	14,147,313.38	15,422,798.92	(1,275,485.54)	-8.27%
Instituto Guatemalteco de Seguro Social	972,682.48	811,367.93	161,314.55	19.88%
Hospital General San Juan de Dios	-	90,276.00	(90,276.00)	-100.00%
Aseguradoras Afiliadas	13,256,624.12	14,546,435.14	(1,289,811.02)	-8.87%
Provisión para cuentas incobrables	(81,993.22)	(25,280.15)	(56,713.07)	224.34%
Cuentas por cobrar no Comerciales	-	148,357.70	(148,357.70)	-100.00%
Prestamos a Funcionarios	-	41,257.69	(41,257.69)	-100.00%
Contecnica BI-Credit	-	107,100.01	(107,100.01)	-100.00%
Gastos Pagados por anticipado	717,108.85	690,398.56	26,710.29	3.87%
Seguros pagados por anticipado	94,290.98	91,291.43	2,999.55	3.29%
Publicidad pagada por anticipado	69,330.36	-	69,330.36	100.00%
Gastos por aplicar	553,487.51	599,107.13	(45,619.62)	-7.61%
Impuestos	1,827,972.40	1,610,305.06	217,667.34	13.52%
IVA Crédito Fiscal	566,151.68	857,022.54	(290,870.86)	-33.94%
Pagos a cuenta I.S.R	232,049.81	286,751.10	(54,701.29)	-19.08%
I.E.M.A	547,675.54	457,409.01	90,266.53	19.73%
I.E.T.A.A.P Por Cobrar	441,531.94	-	441,531.94	100.00%
I.S.R por recuperar	1,019.80	-	1,019.80	100.00%
otros impuestos	39,543.63	9,122.41	30,421.22	333.48%
Efectivo y Otros Medios Líquidos	434,910.65	566,820.69	(131,910.04)	-23.27%
Caja	15,627.59	30,800.00	(15,172.41)	-49.26%
Bancos	419,283.06	536,020.69	(116,737.63)	-21.78%
Total Activo Corriente	17,438,565.21	18,666,800.13	(1,228,234.92)	-6.58%
Total Activo	71,836,010.71	75,919,350.10	(4,083,339.39)	-5.38%

Pasivo y Patrimonio				
Patrimonio	1,073,221.60	1,918,796.46	(845,574.86)	-44.07%
Capital autorizado	17,640,000.00	17,640,000.00	-	0.00%
Futuras Capitalizaciones	-	789,000.00	(789,000.00)	-100.00%
Acciones por suscribir	(14,935,727.26)	(14,935,727.26)	-	0.00%
Reserva Legal	71,367.61	71,367.61	-	0.00%
Utilidades (Perdidas) Acumuladas	(1,702,418.75)	(1,645,843.89)	(56,574.86)	3.44%
Pasivo No Corriente	56,768,671.16	61,295,863.47	(4,527,192.31)	-7.39%
Prestamos Bancarios Fiduciarios	35,000,000.00	37,500,000.00	(2,500,000.00)	-6.67%
Acreedores	21,300,000.00	23,666,666.67	(2,366,666.67)	-10.00%
Provisiones Para Indemnizaciones	468,671.16	129,196.80	339,474.36	262.76%
Pasivo Corriente				
Proveedores y Prestamos corto plazo	13,711,478.29	12,376,202.13	1,335,276.16	10.79%
Proveedores locales	4,551,135.04	2,116,255.63	2,434,879.41	115.06%
Prestamos y Acreedores corto plazo	8,225,341.70	9,235,714.06	(1,010,372.36)	-10.94%
Intereses prestamos y acreedores corto plazo	553,487.51	599,107.13	(45,619.62)	-7.61%
Prestamos corto plazo (Crédito Revolvente)	381,514.04	425,125.31	(43,611.27)	-10%
Sueldos y Prestaciones laborales	207,799.76	177,890.63	29,909.13	16.81%
Aguinaldo	69,266.59	52,355.30	16,911.29	32.30%
Bono Decreto 42-92	138,533.17	125,535.33	12,997.84	10.35%
Impuestos y Contribuciones por Pagar	74,839.90	150,597.41	(75,757.51)	-50.30%
Retenc. IVA Fact. Especiales	1,434.85	1,757.59	(322.74)	-18.36%
Retenc. I.S.R por pagar	20,913.06	36,402.50	(15,489.44)	-42.55%
I.E.M.A. Por pagar	-	67,075.87	(67,075.87)	-100.00%
Cuota Laboral I.G.S.S	14,487.79	12,519.75	1,968.04	15.72%
Cuota Patronal I.G.S.S	38,004.20	32,841.70	5,162.50	15.72%
Pasivo Corriente	13,994,117.95	12,704,690.17	1,289,427.78	10.15%
Total Patrimonio y Capital	71,836,010.71	75,919,350.10	(4,083,339.39)	-5.38%

El estado financiero que se muestra a continuación, es como se dijo al inicio de este apartado, un comparativo entre la planificación propuesta para el período 2007 y lo real del período 2006.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
BALANCE DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
PLANIFICACIÓN 2007 COMPARADO CON EL REAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(Expresado en Q.)

DESCRIPCIÓN	Planificación 2,007	Real 2,006	VARIACION	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Activo No Corriente				
Propiedad Planta y Equipo (Neto)	47,458,191.52	54,244,404.94	(6,786,213.42)	-12.51%
Terrenos	1,120,235.33	1,120,235.33	-	0.00%
Edificios	14,508,070.14	14,508,070.14	-	0.00%
Depreciación Acumulada Edificios	(1,450,807.01)	(725,403.51)	(725,403.51)	100.00%
Mobiliario y Equipo de Oficina	2,880,239.00	2,880,239.00	-	0.00%
Depreciación Acumulada Mob. Y Equipo de Oficina	(1,165,950.20)	(589,902.40)	(576,047.80)	97.65%
Mobiliario y Equipo Medico	35,470,364.79	35,470,364.79	-	0.00%
Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo Medico	(9,177,195.65)	(2,083,122.69)	(7,094,072.96)	340.55%
Equipo de computación y Software	1,153,322.59	1,153,322.59	-	0.00%
Depreciación Acumulada Equipo de computación y Software	(646,969.80)	(416,305.28)	(230,664.52)	55.41%
Vehiculos	55,000.00	55,000.00	-	0.00%
Depreciación Acumulada Vehiculos	(22,000.00)	(11,000.00)	(11,000.00)	100.00%
Construcciones en Proceso	4,733,882.33	2,882,906.97	1,850,975.36	64.21%
Otros Activos	232,906.61	153,040.56	79,866.05	52.19%
Depositos en Garantia	32,906.61	32,906.61	-	0.00%
Deposito Alquileres	19,676.24	19,676.24	-	0.00%
Deposito Invermedics	400.00	400.00	-	0.00%
Papeleria y útiles de oficina	10,151.80	10,151.80	-	0.00%
Deposito Sheel España	2,678.57	2,678.57	-	0.00%
Inversiones Y Proyectos	200,000.00	120,133.95	79,866.05	66.48%
Inversiones	-	90,000.00	(90,000.00)	-100.00%
Proyecto TS_Info	200,000.00	30,133.95	169,866.05	563.70%
Total Activo No Corriente	47,691,098.13	54,397,445.50	(6,706,347.37)	-12.33%
Activo Corriente				
Inventarios	363,871.34	311,259.93	52,611.41	16.90%
Cuentas por cobrar Comerciales	15,801,366.56	14,147,313.38	1,654,053.18	11.69%
Instituto Guatemalteco de Seguro Social	1,588,335.98	972,682.48	615,653.50	63.29%
Aseguradoras Afiliadas	14,295,023.80	13,256,624.12	1,038,399.68	7.83%
Provisión para cuentas incobrables	(81,993.22)	(81,993.22)	-	0.00%
Gastos Pagados por anticipado	454,333.33	717,108.85	(262,775.52)	-36.64%
Seguros pagados por anticipado	25,000.00	94,290.98	(69,290.98)	-73.49%
Publicidad pagada por anticipado	15,000.00	69,330.36	(54,330.36)	-78.36%
Gastos por aplicar	414,333.33	553,487.51	(139,154.18)	-25.14%
Impuestos	858,301.94	1,827,972.40	(969,670.46)	-53.05%
IVA Crédito Fiscal	-	566,151.68	(566,151.68)	-100.00%
ISR Pagos a Cuenta	47,305.09	232,049.81	(184,744.72)	-79.61%
IEMA	547,675.54	547,675.54	-	0.00%
IETAAP Por Cobrar	222,757.89	441,531.94	(218,774.05)	-49.55%
ISR por recuperar	1,019.80	1,019.80	-	0.00%
otros impuestos	39,543.63	39,543.63	-	0.00%
Efectivo y Otros Medios Liquidos	412,112.13	434,910.65	(22,798.52)	-5.24%
Caja	15,000.00	15,627.59	(627.59)	-4.02%
Bancos	397,112.13	419,283.06	(22,170.93)	-5.29%
Total Activo Corriente	17,889,985.31	17,438,565.21	451,420.10	2.59%
Total Activo	65,581,083.44	71,836,010.71	(6,254,927.28)	-8.71%

Pasivo y Patrimonio				
Patrimonio	5,295,161.10	1,073,221.60	4,221,939.50	393.39%
Capital autorizado	17,640,000.00	17,640,000.00	-	0.00%
Acciones por suscribir	(14,935,727.26)	(14,935,727.26)	-	0.00%
Reserva Legal	71,367.61	71,367.61	-	0.00%
Utilidades (Perdidas) Acumuladas	(1,702,418.75)	(1,702,418.75)	-	0.00%
Ganancia del Ejercicio Presupuestada	4,221,939.50	-	4,221,939.50	100.00%
Pasivo No Corriente	52,247,796.73	56,768,671.16	(4,520,874.43)	-7.96%
Prestamos Bancarios Fiduciarios	32,500,000.00	35,000,000.00	(2,500,000.00)	-7.14%
Acreedores	18,933,333.33	21,300,000.00	(2,366,666.67)	-11.11%
Provisiones Para Indemnizaciones	814,463.40	468,671.16	345,792.24	73.78%
Pasivo Corriente				
Proveedores y prestamos Corto Plazo	6,709,797.51	13,711,478.29	(7,001,680.78)	-51.06%
Proveedores locales	1,428,797.51	4,551,135.04	(3,122,337.53)	-68.61%
Prestamos y Acreedores Corto Plazo 2006-2007	4,866,666.67	8,225,341.70	-	0.00%
Intereses Prestamos y Acreedores Corto Plazo 2006-2007	414,333.33	553,487.51	-	0.00%
Prestamos a Corto Plazo(Crédito Revolvente)	-	381,514.04	(381,514.04)	-100.00%
Sueldos y Prestaciones laborales	296,460.99	207,799.76	88,661.23	42.67%
Aguinaldo por pagar	148,230.49	69,266.59	78,963.90	114.00%
Bono 14 por pagar	148,230.49	138,533.17	9,697.32	7.00%
Impuestos y Contribuciones por Pagar	1,031,867.11	74,839.90	957,027.21	1278.77%
I.V.A. Debito Fiscal	209,643.31	-	209,643.31	100.00%
IETAAP Por pagar	222,757.89	-	222,757.89	100.00%
ISR. Por pagar periodo 2005	510,358.59	-	510,358.59	100.00%
Retención IVA fact. Especiales	1,842.04	1,434.85	407.19	28.38%
Retención ISR por pagar	35,384.60	20,913.06	14,471.54	69.20%
Cuota Laboral IGSS por pagar	14,319.07	14,487.79	(168.72)	-1.16%
Cuota Patronal IGSS por pagar	37,561.62	38,004.20	(442.58)	-1.16%
Pasivo Corriente	8,038,125.61	13,994,117.95	(5,955,992.34)	-42.56%
Total Patrimonio y Capital	65,581,083.44	71,836,010.71	(6,254,927.27)	-8.71%

Estado de resultados

El estado de resultado, muestra el resultado de un ejercicio determinado, a continuación se presenta un estado de resultados; comparando, la planificación propuesta para el período 2007 y el real del periodo 2006, también se presenta un estado financiero comparativo entre los período 2005-2006.

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO COMPARATIVO
POR LOS PERÍODOS 2005 Y 2006
(Expresado en Q.)

	Real 2,006	Real 2,005	VARIACION	
			ABSOLUTA	RELATIVA
(+) Ventas Netas	43,575,746.99	37,515,822.56	6,059,924.43	16.15%
Ingresos Brutos	43,788,826.93	37,589,855.92	6,198,971.01	16.49%
Laboratorios	8,016,651.60	7,101,874.24	914,777.36	12.88%
Diagnosticos Por Imágenes	30,474,103.25	26,747,266.51	3,726,836.74	13.93%
Medicina Nuclear	1,628,774.13	678,920.01	949,854.12	139.91%
Cardiología	139,569.54	132,168.52	7,401.02	5.60%
Electroencefalografía	261,833.02	118,154.13	143,678.89	121.60%
Servicios Varios	1,602,091.63	1,509,759.90	92,331.73	6.12%
Servicios Programa Salud Preventiva	747,914.10	-	747,914.10	100.00%
Servicios Especiales	894,164.94	1,161,535.49	(267,370.55)	-23.02%
Otros	23,724.72	140,177.12	(116,452.40)	-83.08%
(-) Devoluciones y Rebajas sobre ventas	(213,079.94)	(74,033.36)	(139,046.58)	187.82%
(-) Costos por Servicios	23,823,074.80	21,362,357.32	2,460,717.48	11.52%
Ganancia Marginal	19,752,672.19	16,153,465.24	3,599,206.95	22.28%
(-) Gastos de Operación	13,461,042.66	10,782,922.51	2,678,120.15	24.84%
Gastos de Ventas	5,319,635.36	4,313,169.00	1,006,466.35	23.33%
Gastos de Administración	8,141,407.30	6,469,753.51	1,671,653.80	25.84%
Ganancia Operacional	6,291,629.53	5,370,542.73	921,086.80	17.15%
(+/-) Gastos e Ingresos Financieros	6,348,204.39	5,430,795.77	917,408.62	16.89%
Gastos Financieros	6,516,261.97	6,283,166.62	233,095.35	3.71%
Ingresos Financieros	168,057.58	852,370.85	(684,313.27)	-80.28%
Ganancia antes de Rentas Exentas	(56,574.86)	(60,253.04)	3,678.18	-6.10%
Rentas Exentas	122,274.30	116,561.52	5,712.78	4.90%
Gastos no deducibles	109,925.78	74,608.04	35,317.74	47.34%
Ganancia antes de Impuestos	175,625.22	130,916.52	44,708.70	34.15%
Impuesto Sobre la Renta	54,443.82	40,584.12	13,859.70	34.15%
Ganancia del Ejercicio	121,181.40	90,332.40	30,849.00	34.15%

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
GASTOS E INGRESOS FINANCIEROS COMPARATIVO
POR LOS PERIODOS 2005 Y 2006
(Expresado en Q.)

	Real 2,006	Real 2,005	VARIACION	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Ganancia Operacional	6,291,629.53	5,370,542.73	921,086.80	17.15%
Gastos Financieros	6,516,261.97	6,283,166.62	233,095.35	3.71%
Intereses Sobre Prestamos Bancarios	2,774,318.58	4,062,191.30	(1,287,872.72)	-31.70%
Intereses Crédito Acreedores	1,233,030.48	1,805,418.36	(572,387.88)	-31.70%
Comisiones Bancarias	6,692.43	4,660.51	2,031.92	43.60%
Diferencial Cambiario	65,032.00	19,320.04	45,711.96	236.60%
Intereses por mora	2,422,959.94	266,886.85	2,156,073.09	807.86%
Impuesto sobre Productos Financieros	12,723.78	136.98	12,586.80	9188.79%
Otros Gastos	1,504.76	124,552.58	(123,047.82)	-98.79%
Ingresos Financieros	168,057.58	852,370.85	(684,313.27)	-80.28%
Interés Ganados en Ctas. Bancarias	3,150.73	7,921.31	(4,770.58)	-60.22%
Diferencial Cambiario I	20,578.74	16,279.48	4,299.26	26.41%
Reintegro de Seguros	20,241.06	719,529.85	(699,288.79)	-97.19%
Otros Ingresos por Mora	124,087.05	108,640.21	15,446.84	14.22%
Resultado del Ejercicio	(56,574.86)	(60,253.04)		

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO COMPARATIVO
PLANIFICACION 2007 COMPARADO CON EJERCICIO 2006
(Expresado en Q.)

	Planificación 2,007	Real 2,006	VARIACION	
			ABSOLUTA	RELATIVA
(+) Ventas Netas	58,827,258.44	43,575,746.99	15,251,511.45	35.00%
Ingresos Brutos	58,827,258.44	43,788,826.93	15,038,431.51	34.34%
Laboratorios	11,271,612.83	8,016,651.60	3,254,961.23	40.60%
Diagnosticos Por Imágenes	37,793,227.76	30,474,103.25	7,319,124.51	24.02%
Medicina Nuclear	2,053,043.62	1,628,774.13	424,269.49	26.05%
Cardiología	175,925.15	139,569.54	36,355.61	26.05%
Electroencefalografía	330,036.32	261,833.02	68,203.30	26.05%
Servicios Varios	2,019,410.76	1,602,091.63	417,319.13	26.05%
Servicios Programa Salud Preventiva	3,777,586.13	747,914.10	3,029,672.03	405.08%
Servicios Especiales	1,376,511.22	894,164.94	482,346.28	53.94%
Otros	29,904.64	23,724.72	6,179.92	26.05%
(-) Devoluciones y Rebajas sobre ventas	-	(213,079.94)	213,079.94	-100.00%
(-) Costos por Servicios	37,448,938.31	23,823,074.80	13,625,863.51	57.20%
Ganancia Marginal	21,378,320.14	19,752,672.19	1,625,647.94	8.23%
(-) Gastos de Operación	14,769,956.05	13,461,042.66	1,308,913.39	9.72%
Gastos de Ventas	6,993,325.49	5,319,635.36	1,673,690.13	31.46%
Gastos de Administración	7,776,630.56	8,141,407.30	(364,776.75)	-4.48%
Ganancia Operacional	6,608,364.09	6,291,629.53	316,734.56	5.03%
(+/-) Gastos e Ingresos Financieros	534,210.60	6,348,204.39	(5,813,993.79)	-91.58%
Gastos Financieros	668,776.60	6,516,261.97	(5,847,485.37)	-89.74%
Ingresos Financieros	134,566.00	168,057.58	(33,491.58)	-19.93%
Ganancia antes de Rentas Exentas	6,074,153.49	(56,574.86)	6,130,728.35	-10836.49%
Rentas Exentas	99,269.64	122,274.30	(23,004.66)	-18.81%
Gastos no deducibles	-	109,925.78	(109,925.78)	-100.00%
Ganancia antes de Impuestos	5,974,883.85	175,625.22	5,997,797.91	3415.11%
Impuesto Sobre la Renta	1,852,213.99	54,443.82	1,797,770.17	3302.06%
Ganancia del Ejercicio	4,122,669.86	121,181.40	4,200,027.74	3465.90%

EL BUEN SAMARITANO, S.A.
GASTOS E INGRESOS FINANCIEROS COMPARATIVO
PLANIFICACIÓN 2007 COMPARADO CON EJERCICIO 2006
(Expresado en Q.)

	Planificación 2,007	Real 2,006	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Ganancia Operacional	6,608,364.09	6,291,629.53	316,734.55	5.03%
Gastos Financieros	668,776.60	6,516,261.97	(5,847,485.37)	-89.74%
Intereses Sobre Prestamos Bancarios	225,000.00	2,774,318.58	(2,549,318.58)	-91.89%
Intereses Crédito Acreedores	189,333.33	1,233,030.48	(1,043,697.15)	-84.64%
Comisiones Bancarias	11,765.45	6,692.43	5,073.02	75.80%
Diferencial Cambiario	88,240.89	65,032.00	23,208.89	35.69%
Intereses por mora	139,154.18	2,422,959.94	(2,283,805.76)	-94.26%
Impuesto sobre Productos Financieros	9,926.96	12,723.78	(2,796.81)	-21.98%
Otros Gastos	5,355.78	1,504.76	3,851.02	255.92%
Ingresos Financieros	134,566.00	168,057.58	(33,491.58)	-19.93%
Intereses Ganados en Ctas. Bancarias	-	3,150.73	(3,150.73)	-100.00%
Diferencial Cambiario I	35,296.36	20,578.74	14,717.62	71.52%
Reintegro de Seguros	-	20,241.06	(20,241.06)	-100.00%
Otros Ingresos por Mora	99,269.64	124,087.05	(24,817.41)	-20.00%
Resultado del Ejercicio	6,074,153.49	(56,574.86)		

b. Razones financieras

Razones de liquidez

Razón del circulante

Razón del Circulante

	2005	Indice	2006	Indice	Planificación 2007	Indice
Activo Corriente	<u>17,056,495.07</u>	1.36	<u>15,610,592.81</u>	1.12	<u>17,031,683.36</u>	2.43
Pasivos Corriente	<u>12,554,092.76</u>		<u>13,919,278.05</u>		<u>7,006,258.50</u>	

Para determinar las razones de liquidez fueron excluidos, los debitos y créditos fiscales, para mostrar la solvencia y liquidez de la empresa en función a sus deudas a corto plazo. De acuerdo con el análisis anterior, se puede notar que la empresa durante el año 2006, disminuyó su liquidez en un 18% aproximadamente, en relación con el período 2005; sin embargo, derivado de la planificación presentada para el período 2007, se espera que dicha liquidez aumente en un 117% en relación con el período 2006.

Razón rápida (prueba de acido)

Razon Rapida

	2005	Indice	2006	Indice	Planificación 2007	Indice
Activo Corriente - Inventario	<u>16,828,375.87</u>	1.34	<u>15,299,332.88</u>	1.10	<u>16,667,812.02</u>	2.38
Pasivos Circulantes	<u>12,554,092.76</u>		<u>13,919,278.05</u>		<u>7,006,258.50</u>	

Como puede notarse la tendencia de esta razón es muy similar a la anterior, con la diferencia que aquí se resta del activo corriente el valor de los inventarios, para determinar la capacidad de pago, con lo disponible y lo recuperable. Se aprecia también en las comparaciones realizadas a los balances de cada uno de los años analizados, el flujo de efectivo o saldo final monetario es muy similar el de un año con el otro, por lo que se puede decir, que los flujos de efectivos anuales de esta

entidad, son relativamente predecibles; un índice del 2% para estas dos razones es de carácter aceptable para la misma.

Razones de deuda ó apalancamiento financiero

Razón de deuda

	2005	Indice	2006	Indice	Planificación 2007	Indice
Pasivos Totales	<u>74,000,553.64</u>	97.47259	<u>70,762,789.11</u>	98.506	<u>60,285,922.34</u>	91.9257
Activos Totales	<u>75,919,350.10</u>		<u>71,836,010.71</u>		<u>65,581,156.79</u>	

Como puede verse, la empresa tiene más del 90% de sus activos, que son utilizados para la generación de ganancia con las operaciones normales, por medio del endeudamiento; es decir, que solamente el 10% de los activos derivado de la planificación son propiedad de los accionistas.

Razón de deuda a capital

	2005	Indice	2006	Indice	Planificación 2007	Indice
Pasivos Totales	<u>74,000,553.64</u>	38.56613	<u>70,762,789.11</u>	65.935	<u>60,285,922.34</u>	11.3851
Patrimonio y Capital	<u>1,918,796.46</u>		<u>1,073,221.60</u>		<u>5,295,161.10</u>	

Esta razón permite conocer el grado en que la empresa se encuentra financiada con deuda. Para la planificación efectuada para el período 2007, esta razón indica que los acreedores proporcionan únicamente 11.39 centavos de Quetzal de financiamiento, por cada Quetzal del patrimonio de los accionistas.

Razones de cobertura

Razón de cobertura de intereses

	2005	Indice	2006	Indice	Planificación 2007	Indice
Utilidad antes int., imp.	<u>5,370,542.73</u>	0.87547	<u>6,291,629.53</u>	0.97843	<u>6,608,364.09</u>	11.93950
Intereses	<u>6,134,496.51</u>		<u>6,430,309.00</u>		<u>553,487.51</u>	

Esta razón indica la capacidad que una empresa tiene, para cubrir todos sus cargos por concepto de intereses, como puede notarse, con la planificación financiera, propuesta para el periodo 2007, esta razón se elevaría a un 11.94%, lo cual significa que la empresa tendrá mayores probabilidades de que pueda cubrir el pago de sus intereses, sin ningún problema.

Razón de cobertura de pagos Fijos

	2005	Indice	2006	Indice	Planificación 2007	Indice
Utilidad antes de int. e imp.	<u>5,370,542.73</u>	0.38612	<u>6,291,629.53</u>	0.42057	<u>6,608,364.09</u>	0.52976
Intereses + pagos de principal * 1/.31	<u>13,908,823.95</u>		<u>14,959,769.53</u>		<u>12,474,272.58</u>	

Esta razón mide, la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones de pagos fijos. Como se puede ver, al aplicar ésta razón a la planificación del período 2007, ésta indica que la empresa tiene el 52.97 % de probabilidades de dar cumplimiento a sus pagos fijos, de intereses y principal de los préstamos y acreedores a largo plazo.

Razones de Actividad

Período promedio de cobranza

	2005	Días	2006	Días	Planificación 2007	Días
Saldo Ctas. Por cobrar	<u>15,422,798.92</u>	148	<u>14,147,313.38</u>	117	<u>15,801,366.56</u>	97
Ventas anuales	<u>37,515,822.56</u>		<u>43,575,746.99</u>		<u>58,827,258.44</u>	
360 Días	<u>360</u>		<u>360</u>		<u>360</u>	

Esta razón indica que durante la planificación 2007, se estima que el promedio de tiempo, requerido para la recuperación de las cuentas por cobrar, es de 97 días, lo cual haría una disminución considerable en relaciones a los dos períodos anteriores.

Período promedio de pago

	2005	Días	2006	Días	Planificación 2007	Días
Saldo Ctas. Por pagar	2,541,380.94	34	4,932,649.08	61	1,428,870.86	14
Compras Anuales	<u>27,119,451.68</u>		<u>29,010,790.35</u>		<u>37,598,853.57</u>	
360 Días	360		360		360	

Como puede notarse, durante la planificación del período 2007, el promedio de tiempo requerido para la cancelación de sus cuentas por pagar, será de 14 días plazo.

Rotación de los inventarios

	2005	Indice	2006	Indice	Planificación 2007	Indice
Costo de ventas	<u>2,799,450.06</u>	12.27	<u>2,986,657.83</u>	9.60	<u>4,029,667.20</u>	11.07
Inventario	228,119.20		311,259.93		363,871.34	

Esta razón muestra, la liquidez del inventario de una empresa, para efectos del período 2007, el indicador muestra que durante el período 2007, la rotación de los insumos necesarios, para la prestación de los servicios de diagnósticos clínicos será de un 11.07 %.

Rotación de Activos Totales

	2005	Indice	2006	Indice	Planificaciòn 2007	Indice
Ventas Netas	<u>37,515,822.56</u>	0.49	<u>43,575,746.99</u>	0.61	<u>58,827,258.44</u>	0.90
Activos Totales	<u>75,919,350.10</u>		<u>71,836,010.71</u>		<u>65,581,156.79</u>	

Esta razón, indica que la empresa durante el período 2007, tendrá una eficiencia del 90% en la utilización de sus activos para la generación de ventas.

Razones de rentabilidad

Margen de utilidad bruta

	2005	Indice	2006	Indice	Planificaciòn 2007	Indice
Ventas - Costo de Ventas	<u>16,153,465.24</u>	43.06%	<u>19,752,672.19</u>	45.33%	<u>21,378,320.14</u>	36.34%
Ventas	<u>37,515,822.56</u>		<u>43,575,746.99</u>		<u>58,827,258.44</u>	

Esta razón indica que el porcentaje de cada Quetzal de ventas producido durante el período 2007, el 36.34% quedara después de que se hayan pagado todos los productos necesarios, para la generación de dichas ventas.

Margen de utilidad operativa

	2005	Indice	2006	Indice	Planificaciòn 2007	Indice
Utilidad Operativa	<u>5,370,542.73</u>	14.32%	<u>6,291,629.53</u>	14.44%	<u>6,608,364.09</u>	11.23%
Ventas	<u>37,515,822.56</u>		<u>43,575,746.99</u>		<u>58,827,258.44</u>	

El porcentaje de cada Quetzal de la ventas correspondientes al periodo 2007, el 11.23%; quedará, después de haber deducido todos los costos y gastos necesarios para las operaciones diarias de la empresa.

Margen de utilidad neta

	2005	Indice	2006	Indice	Planificaciòn 2007	Indice
Utilidad del Ejercicio	<u>(60,253.04)</u>	-0.16%	<u>(56,574.86)</u>	-0.13%	<u>4,122,669.86</u>	7.01%
Ventas	<u>37,515,822.56</u>		<u>43,575,746.99</u>		<u>58,827,258.44</u>	

Esta razón nos indica, que durante el período 2007, el porcentaje de ganancia por cada Quetzal de ventas, será del 7.01%, lo cual como puede notarse es un incremento significativo, en relación a los períodos 2005 – 2006.

Utilidad por acción

	2005	Valor	2006	Valor	Planificaciòn 2007	Valor
Utilidad del Ejercicio	<u>(60,253.04)</u>	(Q0.02)	<u>(56,574.86)</u>	(Q0.02)	<u>4,122,669.86</u>	Q1.52
Acciones en circulación	<u>2,704,272.74</u>		<u>2,704,272.74</u>		<u>2,704,272.74</u>	

Como puede verse, con la puesta en marcha de la planificación propuesta para el 2007, cada quetzal del valor del total de acciones en circulación que conforman el patrimonio de la entidad, estaría generando un Q.1.52 quetzales de utilidad para el ejercicio.

Rendimiento sobre activos

	2005	Indice	2006	Indice	Planificaciòn 2007	Indice
Utilidad del Ejercicio	<u>(60,253.04)</u>	-0.08%	<u>(56,574.86)</u>	-0.08%	<u>4,122,669.86</u>	6.29%
Activos Totales	<u>75,919,350.10</u>		<u>71,836,010.71</u>		<u>65,581,156.79</u>	

Esta razón, indica que, la efectividad total de la administración durante el período 2007, en la generación de utilidades con los activos disponibles será del 6.29%

Rendimiento sobre capital

	2005	Indice	2006	Indice	Planificación 2007	Indice
Utilidad del Ejercicio	<u>(60,253.04)</u>	-3.14%	<u>(56,574.86)</u>	-5.27%	<u>4,122,669.86</u>	77.86%
Capital	1,918,796.46		1,073,221.60		5,295,161.10	

La anterior razón, indica que, el rendimiento que se obtendría sobre la inversión de los accionistas de la empresa para el período 2007, sería de un 77.86%, con lo que se le estaría dando cumplimiento a los objetivos trazados en la misma.

c. Punto de Equilibrio Financiero:

Punto de equilibrio de ventas:

El punto de equilibrio muestra la situación operativa en la cual la empresa encuentra igualados sus ingresos totales con sus costos totales, a continuación se muestra un comparativo del punto de equilibrio para los períodos 2005, 2006 y la planificación efectuada para el período 2007.

	2005		2006		Planificación 2007	
Costo Variable	21,080,769.67		22,021,539.76		31,237,274.23	
Honorarios	15,271,609.99		15,728,157.89		21,230,757.57	
Medicamentos y suministros	2,799,450.06		2,986,657.83		4,029,667.20	
Consumo Energía Eléctrica	922,275.02		1,140,269.44		1,541,274.17	
Mantenimiento de maquinaria y equipo	1,593,860.69		1,510,673.25		2,664,874.81	
Desc. Comisión tarjetas de crédito	388,494.59		447,411.79		605,920.76	
Otros Costos	105,079.32		208,369.56		282,370.84	
Comisiones médicos referentes	-		-		882,408.88	
Costos y Gastos Fijos	22,070,957.45		19,269,926.76		21,395,953.46	
% Ganancia Marginal	45.3295%		43.0577%		36.3408%	
Costos y Gastos Fijos	<u>22,070,957.45</u>	48,690,052.73	<u>19,269,926.76</u>	44,753,688.33	<u>21,395,953.46</u>	58,875,781.24
% Ganancia Marginal	45.3295%		43.0577%		36.3408%	

Como puede verse el punto de equilibrio para el periodo 2007, es más elevado que para los períodos anteriores, sin embargo en este período, mediante la aplicación de la planificación financiera propuesta, se alcanza un mejor rendimiento.

CONCLUSIONES

1. Derivado al análisis realizado se concluye que, debido a la inadecuada planificación de las operaciones de la entidad investigada durante el período 2006; su capacidad, para cubrir sus obligaciones a corto plazo disminuyó en un 18%, de continuar con esta tendencia, la entidad podría provocar malestar en proveedores importantes; con los cuales, se correría el riesgo de perder el crédito otorgado por los mismos; y de esta forma, entorpecer el proceso productivo de la entidad.
2. Mediante el análisis realizado al período 2006; se determinó que, el 98.5% de los activos de la empresa fueron financiados, por medio de créditos y préstamos otorgados por proveedores y entidades financieras; es decir mediante financiamiento externo, y solamente el 1.5% provino del capital de los accionistas, en consecuencia, si la empresa liquidara sus operaciones, tendría que vender sus activos a un precio neto de 0.985 centavos de quetzal, para poder cubrir su deuda total, esto a su vez afecta la inversión proporcionada por los accionistas, dado que cuanto más elevado sea el porcentaje de financiamiento externo, mayor será el riesgo financiero por la inversión efectuada.
3. Los resultados obtenidos del análisis realizado, permitieron determinar que la capacidad de la entidad para cubrir sus cargos por concepto de intereses fue menor al 1% durante el período 2006, derivado de lo anterior se concluye que la entidad no se encuentra en circunstancias adecuadas para asumir nuevas deudas a largo plazo; debido a que, no cuenta con capacidad para cubrir el pago de sus intereses.

RECOMENDACIONES

1. Para mejorar la capacidad de la empresa de poder pagar sus obligaciones a corto plazo, se sugiere respetar los días de crédito establecidos por parte de los proveedores, realizando el pago puntual y evitar de esta manera correr riesgos de crédito por parte de los mismos.
2. Derivado al alto índice que presenta la empresa en función a su razón de deuda de capital, se recomienda no adquirir más deuda a largo plazo, para el financiamiento de sus operaciones a corto plazo, así mismo se sugiere a la entidad apegarse al presupuesto de tesorería, establecido en el presente trabajo ya que de esta forma su razón de deuda de capital disminuirá en un 6% en relación al período 2006.
3. Dada la incapacidad de pago de intereses, durante el período 2006; se sugiere, el apego a la planificación financiera planteada en esta investigación; con lo cual, la entidad podría aumentar su capacidad de pago de intereses, de un 1% a un 11.94%; y de esta forma , evitaría el pago de recargos por mora y aumentaría su capacidad para solventar sus deudas tanto a largo como a corto plazo, evitando de esta forma su riesgo financiero de insolvencia.

BIBLIOGRAFIA:

1. Administración de Riesgos. – 15 p. En: www.aforeactinver.com.mx
Septiembre 2005.
2. Amat Joan M. -- Control de Gestión una perspectiva de dirección / Joan M. Amat. – España: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2000. – 260 p.
3. Amat Oriol. -- Valor Económico Agregado / Oriol Amat. – Colombia: Grupo editorial Norma, 2002. – 195 p.
4. Burbano Jorge E – Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y control de recursos / Jorge E. Burbano Ruiz, Alberto Ortiz Gómez. – 2ª. Edición. – Colombia: Mcgraw-Hill Interamericana, S.A., 1996. – 376 p.
5. Congreso de la República de Guatemala. Código de comercio / Enrique A. Claverie Delgado Presidente. – Guatemala; El Congreso, 1970. – 216 p.
6. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario / Otto Francisco Cerezo Calderón Segundo Vicepresidente en funciones de Presidente. – Guatemala; El Congreso, 1991. – 101 p.
7. Congreso de la República de Guatemala. Ley del impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdos de paz / José Jorge Méndez

Herbruger Vocal primero de comisión permanente en funciones de presidente. – Guatemala; El Congreso, 2004. – 9 p.

8. Congreso de la República de Guatemala. Ley del impuesto sobre la renta / Edmond Mulet Presidente. – Guatemala; El Congreso, 1992. – 62 p.

9. Congreso de la República de Guatemala. Ley del impuesto al valor agregado / Edmond Mulet Presidente. – Guatemala; El Congreso, 1992. – 51 p.

10. Contabilidad de gestión presupuestaria y de costos / Grupo Editorial Océano Uno. – Decisiones de Presupuestación e Inversión. -- Pág. 573-739. -- España: Editorial Océano/Centrum. – 2004.

11. David, Fred R. – Conceptos de Administración estratégica / Fred R. David; Traducido por Miguel Ángel Sánchez Carrión. – 9ª. Edición. – México: Pearson Educación, 2003. -- 336 p.

12. Diagnósticos clínicos por imágenes. – 10 p. – Enciclopedia Microsoft en carta. – Microsoft. – 2000.

13. Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. – Normas Internacionales de Información Financiera. / Presentación de Estados Financieros Pág. 303-342. – Efecto de las variaciones en las

tasas de cambio de la moneda extranjera Pág. 757-783. -- México:
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2004.

14. Gestión de Riesgos. – 10 p. En: www.centroafin.org Noviembre 2005.

15. Gitman Lawrence J. – Planeación Financiera. – P. 460-489.-- Principios
de Administración Financiera / Lawrence J. Gitman; Traducido por Elisa
Núñez Ramos. – 8ª. Edición. -- México: Pearson Educación. 2000.

16. Gitman Lawrence J. -- Principios de Administración Financiera / Lawrence
J. Gitman; Traducido por Elisa Núñez Ramos. – 10ª. Edición. – México:
Pearson Educación, 2003. – 559 p.

17. Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión / Compilador: Jesús
Lizcano Álvarez. – España: Asociación española de Contabilidad y
Administración de Empresas, Asociación Interamericana de Contabilidad.
– 2004. – 126 p.

18. Leif Edvinsson. – El Capital Intelectual / Leif Edvinsson, Michael S.
Malone; Traducido por Jorge Cárdenas Nannetti. – Colombia: Editorial
Norma, S.A., 2004. – 311 p.

19. Mallo Carlos – Contabilidad de costos y estrategia de gestión/ Carlos Mallo, Robert S. Kaplan; traducido por Carlos Jiménez. – 2ª. Edición – Madrid: Prentice Hall, 2000. – 746 paginas.
20. Nicolás Pere. -- Elaboración y Control de Presupuestos / Pere Nicolás. – España: Ediciones Gestión 2000, S.A. 1999. – 169 p.
21. Piloña Ortiz Gabriel Alfredo. -- Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de campo. / Gabriel Alfredo Piloña Ortiz. -- Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala editorial universitaria, 1997 157 p.
22. Presupuesto Perspectivo Estratégico. – 9 p. – En: www.monografias.com Marzo 2005.
23. Rodríguez Raymundo. – Apuntes de Presupuestos. / Raymundo Rodríguez. -- Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala editorial universitaria, 2000 131 p.
24. Steiner George A. -- Planeación Estratégica / George A. Steiner; Traducido por L.A.R. Guillermo Enrique Ureña Gutiérrez. – 11ª. Edición. – México: Compañía editorial continental, S.A., 1996 36 p.

25. Tzu Sun. -- El Arte de la Guerra / Sun Tzu; Traducido por Samuel B. Griffith, Jaime Barrera Parra. -- 6ª. Edición. -- Colombia: Editorial Panamericana. -- 2004. -- 257 p.
26. Van Horne James C.-- Fundamentos de Administración Financiera / James C. Van Horne, John M. Wachowicz, JR.; Traducido por Gustavo Pelcastre Ortega -- 11ª. Edición. -- México: Prentice Hall, 2002. -- 743 p.
27. Zamora, Moisés Armando. -- Pioneros de la Radiología en Guatemala. -- p.10 En www.asoradgua.org: Revista Bimestral Asociación Civil de Diagnóstico por imágenes y terapia radiante en Guatemala. -- Año 3 No. 2 (Julio/Agosto 2006)

