

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“EL PRESUPUESTO DE CAJA EN UNA EMPRESA COMERCIAL POR  
DEPARTAMENTOS Y EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO”

TESIS:

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE  
LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

JOSUÉ JUAN PEDRO REVOLORIO

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 2008

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal Quinto	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS  
EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS:**

Área de Auditoría:	Lic. Ruben Eduardo Del Águila Rafael
Área de Matemática-Estadística:	Lic. Edgar Valdés Castañeda
Área de Contabilidad:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero

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

Presidente:	Lic. Jorge Antonio Trujillo Corzo
Examinador:	Lic. Julio Hernán Oliva Juárez
Examinador:	Lic. Nelton Estuardo Mérida

**LIC. NELSON LEONEL MORENO  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
COLEGIADO ACTIVO CPA1162**

---

Guatemala, Septiembre de 2007

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Ciudad Universitaria Zona 12

Señor Decano:

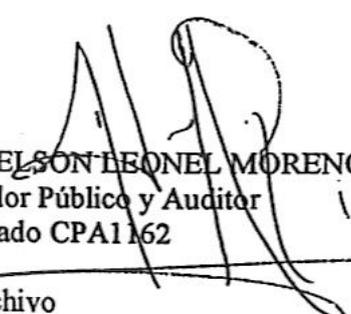
De conformidad con el nombramiento que me hiciera esa decanatura, según providencia de fecha 13 de agosto de 2007, he procedido a asesorar el trabajo de tesis "EL PRESUPUESTO DE CAJA DE UNA EMPRESA COMERCIAL POR DEPARTAMENTOS Y EMISORA DE TARJETAS DE CREDITO" elaborada por el señor Josué Juan Pedro Revolorio, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Como resultado de la investigación documental y en base a la práctica adquirida en la empresa objeto de análisis en cuya organización cuenta con un departamento de Tesorería, el señor Josué Juan Pedro Revolorio expone claramente la necesidad de la participación del Contador Público y Auditor, en la implementación de un presupuesto de caja.

Por lo anterior, es de mi opinión se acepte el trabajo de tesis presentado por el señor Josué Juan Pedro Revolorio, para su discusión en el examen privado de tesis, para optar al título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, sírvase aceptar las muestras de mi consideración y respeto.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Lic. NELSON LEONEL MORENO LOPEZ  
Contador Público y Auditor  
Colegiado CPA1162

CC/archivo

*Lic. Nelson L. Moreno L.*  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
COLEGIADO 1162

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CINCO DE JUNIO DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4. Subinciso 6.4.1 del Acta 12-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de mayo de 2008, se conoció el Acta AUDITORIA 053-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de abril de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "EL PRESUPUESTO DE CAJA EN UNA EMPRESA COMERCIAL POR DEPARTAMENTOS Y EMISORA DE TARJETAS DE CREDITO" que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSUE JUAN PEDRO REVOLORIO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

*Josue*  
REVISADO

## DEDICO ESTE ACTO

- A DIOS: Quien rige mi vida y que siempre ha estado conmigo en los momentos más difíciles de mi vida.
- A MI MADRE: Por sus consejos y su apoyo incondicional y quien ha sido la fuente de mi superación personal.
- A MI PADRE: Por mostrarme el temor a Dios.
- A MIS HERMANOS (A): Que estuvieron animándome a seguir.
- A MIS AMIGOS (AS): Por su apoyo incondicional.
- A MI ASESOR: Lic. Nelson Leonel Moreno López por su valioso aporte en el presente trabajo.

# INDICE

INTRODUCCIÓN ..... 1

Tema..... Página

## CAPÍTULO I

1	EMPRESA COMERCIAL POR DEPARTAMENTOS Y EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO.....	1
1.1	DEFINICIÓN DE EMPRESA .....	1
1.2	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD.....	2
1.3	DEFINICIÓN DE EMPRESA COMERCIAL POR DEPARTAMENTOS Y EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO .....	3
1.4	OBJETIVOS GENERALES QUE PERSIGUEN LAS EMPRESAS.....	4
1.5	IMPORTANCIA DE LA EMPRESA COMERCIAL .....	6
1.6	TIPOS DE SOCIEDADES MERCANTILES .....	6
1.7	ELEMENTOS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA.....	7
1.7.1	MATERIALES .....	7
1.7.2	HUMANOS.....	8
1.7.3	ORGANIZACIÓN .....	9
1.8	LEGISLACIÓN VIGENTE .....	11

## CAPÍTULO II

2	ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO .....	17
2.1	ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL EFECTIVO .....	17

2.1.1	LA LIQUIDEZ DE LAS EMPRESAS COMERCIALES .....	17
2.1.2	FACTORES QUE INCIDEN EN LA PÉRDIDA DE LIQUIDEZ .....	18
2.1.3	OPCIONES DE FINANCIAMIENTO PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.....	21
2.1.3.1	FINANCIAMIENTO DE PROVEEDORES .....	22
2.1.3.2	PRÉSTAMOS BANCARIOS .....	22
2.1.4	OTRAS OPCIONES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.....	27
2.2	EL CICLO DE CAJA Y ROTACIÓN DEL EFECTIVO.....	33

### **CAPÍTULO III**

3	EL PRESUPUESTO .....	36
3.1	DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO .....	36
3.2	IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS .....	37
3.3	PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO .....	38
3.4	LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.....	39
3.5	CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS .....	40
3.5.1	SEGÚN SU FLEXIBILIDAD .....	40
3.5.2	SEGÚN EL PERÍODO QUE CUBREN .....	41
3.5.3	SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA .....	41
3.5.3.1	DE OPERACIÓN O ECONÓMICOS.....	41
3.5.3.2	FINANCIEROS.....	43
3.5.4	SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN .....	43
3.6	CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO .....	44
3.6.1	MÉTODO DEL RITMO ECONÓMICO O ANÁLISIS DE TENDENCIAS .....	44
3.6.2	MÉTODO DEL ORDEN CÍCLICO.....	44
3.6.3	MÉTODO DE ANALOGÍA HISTÓRICA ESPECIAL .....	45

3.6.4	MÉTODO DE LAS SECCIONES REPRESENTATIVAS .....	45
-------	---	----

## CAPÍTULO IV

4	PRESUPUESTO DE CAJA.....	46
4.1	GENERALIDADES.....	46
4.2	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL EFECTIVO EN UNA EMPRESA COMERCIAL.....	46
4.3	PRESUPUESTO DE CAJA.....	47
4.3.1	PRINCIPALES PROPÓSITOS DEL PRESUPUESTO DE CAJA .....	48
4.3.2	RESPONSABILIDAD DEL PRESUPUESTO DE CAJA .....	48
4.3.3	EL EFECTIVO DE LA EMPRESA.....	48
4.4	RAZONES PARA MANTENER EFECTIVO.....	49
4.5	PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA.....	49
4.5.1	SALDO AL INICIO DEL PERÍODO .....	49
4.5.2	INGRESOS .....	50
4.6	EGRESOS .....	51
4.6.1	COMPRA DE MERCADERIA PARA LA VENTA.....	51
4.6.2	PRESUPUESTO DE GASTOS .....	52
4.6.3	GASTOS TÍPICOS.....	52
4.6.4	ELABORACIÓN DE UNA LISTA DE GASTOS.....	54
4.6.5	ESTIMACIÓN DEL MONTO DE CADA GASTO.....	56
4.6.6	DETERMINACIÓN DEL TIEMPO EN QUE OCURRIRAN LOS GASTOS.....	58
4.6.7	SALDO AL FINAL DEL PERÍODO .....	59
4.6.8	DIFERENCIA DEL FLUJO DE EFECTIVO CON RELACIÓN AL PRESUPUESTO DE CAJA.....	60
4.6.9	DIFERENCIA DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO CON RELACIÓN AL PRESUPUESTO DE CAJA.....	60

## CAPÍTULO V

5	EL PRESUPUESTO DE CAJA EN UNA EMPRESA COMERCIAL POR DEPARTAMENTOS Y EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO (APLICACIÓN) .....	61
5.1	GENERALIDADES .....	61
5.2	PRESUPUESTO DE VENTAS .....	62
5.3	CLASIFICACIÓN DE LAS VENTAS AL CONTADO Y CRÉDITO .....	63
5.4	PRESUPUESTO DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO .....	67
5.5	PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS .....	73
5.6	PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS .....	73
5.7	PRESUPUESTO DE GASTOS POR COMPRA DE MERCADERÍA ....	75
5.8	PRESUPUESTO DE GASTOS POR COMPRA DE SERVICIOS, SUMINISTROS Y PUBLICIDAD .....	80
5.9	PRESUPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS Y OTRAS PRESTACIONES LABORALES .....	83
5.10	PRESUPUESTO DE IMPUESTOS A PAGAR .....	98
5.11	PRESUPUESTO DE CAJA .....	99
5.12	OPCIONES PARA SUBSANAR DÉFICIT DE EFECTIVO .....	101
5.13	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMAS PARA LOS PERÍODOS DE ILIQUIDEZ DE EFECTIVO .....	105
	CONCLUSIONES .....	108
	RECOMENDACIONES .....	110
	BIBLIOGRAFÍA .....	112

REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
I-01	PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2008	63
I-02.1	CLASIFICACIÓN DE VENTAS AL CONTADO Y AL CRÉDITO	65
I-02.2	PRESUPUESTO DE VENTAS AL CONTADO	66
I-03	COMPORTAMIENTO GENERAL DE LA CARTERA DE CRÉDITO	68
I-04	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS CUENTAS POR COBRAR / TARJETAS DE CRÉDITO	69
I-04.1	PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR / TARJETAS DE CRÉDITO	70
I-05	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS CUENTAS POR COBRAR / A PLAZO FIJO	71
I-05.1	PRESUPUESTO CUENTAS POR COBRAR / A PLAZO FIJO	72
I-06	PRESUPUESTO OTROS INGRESOS	73
I-07	PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS	74
E-01	INDICE HISTÓRICO DE COSTO DE VENTAS POR COMPRAS DE MERCADERÍA	76
E-01.1	PRESUPUESTO DE EGRESOS POR COMPRA DE MERCADERIA LOCAL	77
E-01.2	PRESUPUESTO DE EGRESOS POR COMPRA DE MERCADERÍAS AL EXTERIOR	78
E-02	PRESUPUESTO DE EGRESOS POR PAGO DE DERECHOS ARANCELARIOS DE IMPORTACIÓN	79
E-03	PRESUPUESTO POR COMPRAS DE SUMINISTROS	81
E-04	PRESUPUESTO POR COMPRAS DE SERVICIOS VARIOS	82
E-05	PRESUPUESTO POR COMPRA DE PUBLICIDAD Y MERCADEO	82
E-06	PRESUPUESTO DE SUELDOS / PLANILLA ADMINISTRATIVA	84
E-07	PRESUPUESTO DE SUELDOS / PLANILLA GENERAL	85
E-08	PRESUPUESTO DE COMISIONES SOBRE VENTAS	86
E-09	PRESUPUESTO DE PAGO DE INDEMNIZACION EMPLEADOS	87
E-10	PRESUPUESTO DE SEGURO SOCIAL	88
E-11	PRESUPUESTO DE OTRAS PRESTACIONES LABORALES	89
E-12	PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS DE RECURSOS HUMANOS	90
E-13	PRESUPUESTO TOTAL DE GASTOS DE RECURSOS HUMANOS	91
E-14	PRESUPUESTO GENERAL DE EGRESOS	92
T-01	PRESUPUESTO IVA DÉBITO	94
T-02	ESTADISTICO IVA POR COBRAR RETENIDO	95
T-03	PRESUPUESTO DEL IVA CRÉDITO	96
T-04	PRESUPUESTO DEL IVA NETO	97
T-05	PRESUPUESTO DEL IETAAP	98
PF-01	PRESUPUESTO PRELIMINAR DE CAJA	100
PF-02	COSTO DE FINANCIAMIENTO POR PRÉSTAMO BANCARIO	101
PF-03	PAGOS PROGRAMADOS PARA LOS MESES DE ILIQUIDEZ	102
PF-04	PAGOS RE-PROGRAMADOS PARA LOS MESES DE ILIQUIDEZ	103
PF-05	PRESUPUESTO DEFINITIVO DE CAJA	104
PF-06	BALANCE GENERAL PROFORMA A ABRIL-2008	105
PF-07	BALANCE GENERAL PROFORMA A MAYO-2008	106
PF-08	BALANCE GENERAL PROFORMA A JUNIO-2008	107

# INTRODUCCIÓN

El mercado guatemalteco ha venido creciendo significativamente, por lo que sus exigencias son cada día mayores, la empresa comercial por departamentos y emisora de tarjetas de crédito juega un papel muy importante en el desarrollo de la sociedad, es el ente que unifica al productor con el consumidor actuando como intermediario entre ambos, siendo la razón fundamental de la empresa comercial por departamentos y emisora de tarjetas de crédito poner a la disposición del consumidor final los productos y servicios que necesita, para satisfacer sus necesidades.

Es por esta razón que se necesita cambiar y adoptar nuevos métodos y políticas en la administración del efectivo, estos cambios deben estar más apegados a la realidad, ya que la empresa deberá saber que esto puede ocasionarle gastos y cosas, pero la hará más competitiva logrando obtener mayor ganancia, la cual puede invertir en otros proyectos.

Y una de las políticas que puede emplear la empresa para administrar correctamente el efectivo, es la implementación de un presupuesto de caja, el cual le servirá para ver aquellas oportunidades de inversión por los excesos de efectivo o bien ver alternativas de financiamiento en épocas de escasez de efectivo, además le ayudará a mantener los saldos bancarios del balance general en saldos deudores, evitando con ello sobregirar las cuentas.

En el capítulo I y aunado a la teoría, se hace una ilustración con la empresa objeto de estudio, que en este caso es una empresa comercial por departamentos y emisora de tarjetas de crédito, cuales son sus objetivos, los elementos materiales, humanos y de organización por la cual se conforma y ya por último se hace un resumen de todos los códigos, leyes y reglamentos a los cuales esta sujeta la empresa objeto de estudio, se presenta un cuadro sinóptico de los principales impuestos que debe enterar a la administración tributaria.

En el capítulo II se hace un resumen sobre la administración eficiente del efectivo, se habla de la liquidez de las empresas y las causas de la pérdida de liquidez de la empresa, de las opciones de financiamiento para solucionar problemas de liquidez que pueden ser el

financiamiento de los proveedores, préstamos bancarios, se aborda sobre otras opciones para solucionar problemas de liquidez y por último se menciona el ciclo de caja y la rotación de efectivo.

El tema de presupuesto se menciona en el capítulo III, la importancia de los presupuestos, los principios del presupuesto, las limitaciones de los presupuestos, la clasificación de los presupuestos y al final se describen los métodos estadísticos para presupuestar las ventas, que será el punto de partida de los demás presupuestos hasta llegar al presupuesto de caja.

En el capítulo IV se describe lo que es un presupuesto de caja, cuáles son los principales propósitos del presupuesto de caja, quien es el responsable del presupuesto de caja, el efectivo de la empresa y las razones para las cuales se debe mantener efectivo. Se menciona como se debe preparar el presupuesto de caja, empezando por el saldo inicial, luego los ingresos de efectivo principalmente por las ventas al contado y a crédito y por último los egresos de efectivos como lo son las compras de mercadería, gastos fijos, gastos variables, gastos de recursos humanos.

En el capítulo V se muestra el caso práctico de la empresa comercial por departamentos y emisora de tarjetas de crédito, se empieza por la preparación del presupuesto de ventas bajo el método de tendencias históricas y criterios de la administración de la empresa, se muestra los presupuestos de cobrabilidad de la cartera de crédito y de intereses así como los ingresos por otras actividades menores. Dentro de los presupuestos de egresos se muestran los de compras de mercadería local y del exterior, el de compras de servicios, suministros y publicidad, el de sueldos y salarios y otras prestaciones laborales, el presupuesto del impuesto al valor agregado y por último el presupuesto de caja y se sugiere las fuentes de financiamiento más convenientes.

## CAPÍTULO I

### 1 EMPRESA COMERCIAL POR DEPARTAMENTOS Y EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO

#### 1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Es conveniente que toda persona que está vinculada a una empresa conozca en qué consiste el concepto de empresa, para que de esa manera tenga un panorama completo de lo que es la misma.

En general, existe un relativo acuerdo en la ciencia económica, en cuanto a que en la empresa hay combinación de capital, de trabajo humano y de organización, pero en torno a esos elementos los economistas hacen múltiples acepciones. Preliminarmente, se resume la definición siguiente: “la empresa es la organización del trabajo y del capital, para producir bienes o crear servicios destinados a ser vendidos, con la finalidad de obtener una ganancia o lucro” (10).

Otra definición de empresa indica que: “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (8). Explicando este concepto, es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Para el presente informe vamos a decir que la empresa objeto de estudio es una entidad legal, pues está constituida como una sociedad anónima que se denomina Empresa Comercial por Departamentos S.A., en su organización tiene diferentes departamentos y cada persona sabe cual es su función en la organización, cuyos funcionarios deciden en qué se debe invertir y cómo se va a financiar la inversión, con el fin de lograr al máximo los objetivos de utilidad.

La empresa invierte en la compra de productos terminados y prestación de servicios, y generalmente se financia a través de préstamos de instituciones bancarias, a final de cada período fiscal se muestra la utilidad que obtienen de las actividades que desarrollan.

## 1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD

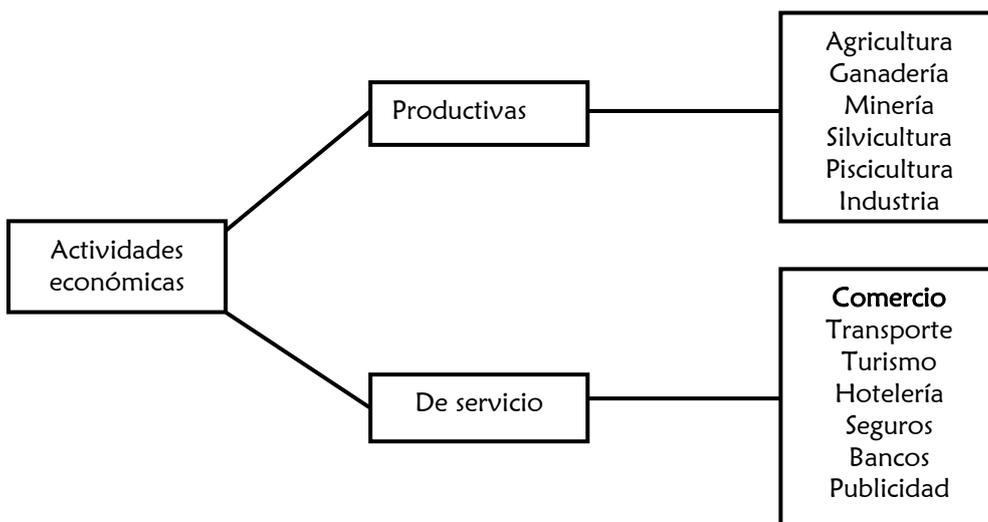
La actividad de cada empresa, depende de los fines que tengan los fundadores o el propósito para la cual fue creada, en forma general podemos clasificarlas en productivas y de servicio.

**EMPRESAS PRODUCTIVAS:** Son las empresas que se dedican a la fabricación de bienes de capital o de consumo, transformando la materia prima en productos terminados, para aumentar la productividad o satisfacer las necesidades de los consumidores. Dentro de este grupo de empresas productivas se encuentran las que se dedican a la agricultura, ganadería, minería, silvicultura, industriales.

**EMPRESAS DE SERVICIO:** Son las empresas que se dedican exclusivamente a la venta de productos terminados, para el consumidor final, actúan como intermediarios entre el productor y el consumidor, asimismo, se pueden subdividir en empresas de comercio, transporte, seguros, bancos, publicidad y otros servicios.

En el presente trabajo se tratará lo referente a una empresa comercial y de otros servicios, la cual se dedica a la venta de toda clase de artículos terminados, como por ejemplo, artículos para el hogar, ropa para toda la familia, perfumería y toda clase de artículos para la belleza, electrodomésticos, librería, juguetería y de otros servicios como emitir sus propias tarjetas de crédito para financiar las ventas de sus productos.

Conviene aclarar que las tarjetas de crédito que emiten son de uso exclusivo para la empresa que las emitió, por lo que no pueden utilizarse en otros establecimientos o cajeros automáticos como sucede con las tarjetas de crédito emitidas por instituciones financieras. A continuación la clasificación de empresa según la actividad económica:



### 1.3 DEFINICIÓN DE EMPRESA COMERCIAL POR DEPARTAMENTOS Y EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO

Para definir lo que es una empresa comercial por departamentos y emisora de tarjetas de crédito, debemos saber las definiciones de ambas actividades para luego unificarlas. Lo que sucede en la actualidad es que las empresas tienen que diversificar sus actividades para lograr sus objetivos de obtención de ganancia, es por este motivo que muchas empresas que antes solamente se dedicaban a la comercialización de productos terminados, ahora deben además darle un valor agregado a su actividad, por lo que se deciden a incluir fuentes de financiamiento a sus clientes a través de la emisión de su propia tarjeta de crédito.

- **DEFINICIÓN DE EMPRESA COMERCIAL POR DEPARTAMENTOS**

Estas empresas se dedican a la compra y venta de productos terminados, los cuales ofrecen a los consumidores finales en puntos estratégicos, los productos que venden son adquiridos de proveedores locales y del exterior.

La empresa objeto de análisis, organiza los artículos por áreas o departamentos entre los cuales podemos mencionar: automóviles, computación, cosméticos y fragancias, deportes, electrodomésticos, hogar, muebles, niños, damas, caballeros y librería. Mencionar cada uno de los artículos que vende cada departamento, sería una lista interminable, sin embargo por

ejemplo el departamento de cosméticos tiene subdivisiones así: cuerpo, estuches, fragancias, tratamientos y estas a su vez otra subdivisión.

#### ▪ **DEFINICIÓN DE EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO**

Es la empresa que expide o emite la tarjeta de crédito, con un límite de crédito previamente establecido. Conviene brevemente indicar que la tarjeta de crédito es un medio de pago por medio del cual pueden adquirirse bienes y servicios de forma inmediata, luego cancelando de contado o por medio de financiamiento el saldo en la misma, la tarjeta de crédito sustituye el uso del efectivo y cheque.

Es importante mencionar que el riesgo que asumen las empresas emisoras, reside en aplicar inadecuadamente la política de créditos existentes, originando que se le otorgue una tarjeta de crédito a una persona que en el futuro no sea suficientemente solvente para cubrir sus obligaciones.

#### ▪ **DEFINICIÓN DE EMPRESA COMERCIAL POR DEPARTAMENTOS Y EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO**

Con propiedad se puede definir que la empresa comercial por departamentos y emisora de tarjetas de crédito, es una empresa que se dedica a la compra y venta de productos terminados, que los productos que comercializa son clasificados por departamentos y que además como estrategia de ventas, emiten su propia tarjeta de crédito para uso exclusivo de sus clientes, con el fin de incrementar sus ventas y consecuentemente sus utilidades.

### **1.4 OBJETIVOS GENERALES QUE PERSIGUEN LAS EMPRESAS**

La empresa en sí tiene varios objetivos, como lo son:

- ✓ De servicio
- ✓ Social
- ✓ Económico

**OBJETIVOS DE SERVICIO:** Uno de los objetivos de las empresas es el de servicio, que consiste en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios. Todos tienen necesidades que requieren satisfacer por medio de productos y servicios. Las empresas al operar, dan un servicio y con ello logran la satisfacción de necesidades. Para dar un servicio óptimo al consumidor o usuario, los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponibles en el tiempo oportuno. “Los buenos productos y servicios garantizan el auge de la empresa y contribuyen al desarrollo económico y social de una población.”<sup>(2)</sup> Los objetivos de servicios para la empresa por departamentos son:

- ✓ Tener todos los productos requeridos por sus clientes, con el objetivo de satisfacer en forma individual la necesidad de sus clientes.
- ✓ Dar a los clientes atención personalizada, a través de su numeroso personal de ventas.
- ✓ Emitir su propia tarjeta de crédito, con ello sus clientes pueden adquirir productos en forma inmediata, sin necesidad de contar con efectivo.
- ✓ Mantener una línea de crédito a corto y mediano plazo, a través de ventas a plazo fijo.
- ✓ Tener un departamento de atención al cliente, en el cual los clientes pueden realizar sus reclamos en cuanto a productos, servicios o cualquier otra operación en beneficio del cliente.
- ✓ Contar con un departamento de empaque.

**OBJETIVOS SOCIALES:** Esto se refiere al buen trato económico y motivación al personal que presta sus servicios en la empresa. Así como también cumplir con los requisitos legales e impositivos para contribuir a la realización de las actividades gubernamentales. Contribuye socialmente a combatir el desempleo, a medida en que la empresa crezca, asimismo, necesitará de mayor número de empleados. Los objetivos sociales para la empresa por departamentos objeto de estudio son los siguientes:

- ✓ Pagar a todos los empleados un sueldo justo de acuerdo a la actividad que desarrolla.
- ✓ Pagar en su totalidad los impuestos a los cuales está obligado como lo son: impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado, impuesto extraordinario y temporal de

apoyo a los acuerdos de paz, impuesto de timbres fiscales y protocolos, derechos arancelarios y algunas prestaciones laborales.

**OBJETIVOS ECONÓMICOS:** Obtener el máximo beneficio económico. Este servirá para cancelar dividendos en forma proporcional al riesgo asumido por los socios. También sirve para cancelar las deudas contraídas por la empresa y para la reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el crecimiento y buen funcionamiento de la organización.

Una empresa comercial es creada para obtener ganancias en sus operaciones, para lograr su objetivo debe contar con una buena administración de sus recursos, tomando en cuenta que los accionistas necesitan obtener el mayor rendimiento por su inversión. Para la empresa objeto de análisis, su principal objetivo económico es de la obtención de utilidades.

## **1.5 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA COMERCIAL**

La importancia de toda empresa comercial, es que contribuye al crecimiento económico del país; genera fuentes de trabajo para muchas personas a nivel operativo y administrativo, tanto para sus operaciones como para otras empresas, que le proveen de productos para su distribución, asimismo facilita al consumidor la satisfacción de sus necesidades, además promueve el mercado de dinero tanto con las instituciones bancarias así como también con instituciones emisoras de tarjetas de crédito o débito externas, promueve el comercio tanto local como internacional a través de las ventas de los productos de los proveedores locales e internacionales.

## **1.6 TIPOS DE SOCIEDADES MERCANTILES**

En Guatemala existen fundamentalmente cinco tipos de sociedades mercantiles siendo estas: la sociedad colectiva, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad en comandita por acciones y la sociedad anónima.

**SOCIEDADES DE PERSONAS:** Las empresas constituidas como sociedad colectiva, sociedad en comandita simple y sociedad de responsabilidad limitada, se clasifican como sociedades de personas, porque su capital está constituido por cada una de las aportaciones de cada socio y su participación en las utilidades o pérdidas, va de acuerdo al porcentaje de participación que tenga en la sociedad.

**SOCIEDADES DE CAPITAL:** Las sociedades en comandita por acciones y la sociedad anónima son sociedades de capital porque su capital esta representado por acciones, las cuales pueden ser nominales o al portador. La responsabilidad de los socios esta limitada al monto de su inversión en acciones. En esta clasificación se ubica la empresa que se analiza, pues la misma se constituye como una sociedad anónima y la cual se denomina para efectos del trabajo de investigación como Empresa por Departamentos S.A. Esta fue constituida en el año 1982.

## **1.7 ELEMENTOS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA**

### **1.7.1 MATERIALES**

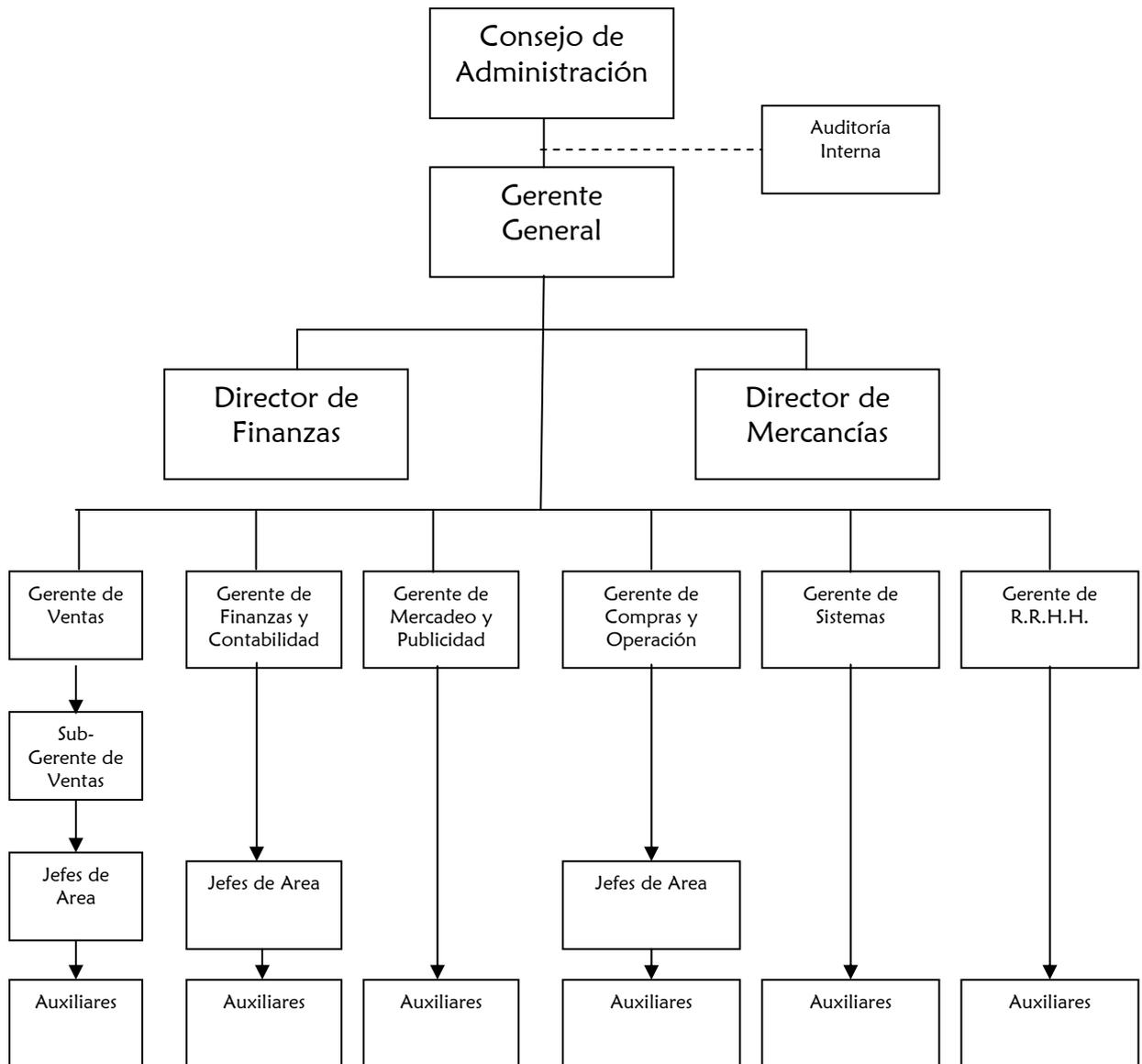
Entre los recursos materiales tenemos los edificios, las instalaciones, los productos terminados, pero sobre todo, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones. La Empresa por Departamentos, S.A. cuenta a grandes rasgos con los siguientes recursos materiales:

- ✓ Activo fijo que incluye las instalaciones, mobiliario y equipo, equipo de computación.
- ✓ Inventario de artículos o productos terminados.
- ✓ Disponibilidad en cajas y bancos.
- ✓ El capital aportado por los socios.

## 1.7.2 HUMANOS

Son todas las personas que laboran en la empresa, los cuales son contratados previo a un proceso de reclutamiento y selección de personal, y son contratados de acuerdo a las necesidades que la empresa tenga para cubrir una plaza determinada.

### EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



### 1.7.3 ORGANIZACIÓN

La organización incluye el establecimiento de una estructura de funciones a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de la empresa, el agrupamiento de las actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un Administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación de las relaciones de información de autoridad dentro de la estructura de la organización.

A continuación se describen los objetivos y funciones de cada departamento.

**DEPARTAMENTO DE VENTAS:** El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado, de la existencia de productos, valiéndose de su fuerza de ventas, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender, dentro de sus principales funciones podemos mencionar el de desarrollar y manipular los productos para la venta, estrategias de ventas, políticas de crédito para los clientes, establecer los presupuestos de ventas, promociones de ventas, encargados del personal de ventas.

**DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD:** Es el departamento que se encarga de reunir, analizar, clasificar, registrar y resumir la información financiera de la empresa. Además se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Sus principales funciones son la de contabilizar y registrar todas las operaciones de la empresa, así como de su debida interpretación y divulgación, de tesorería que conlleva a la administración adecuada de los recursos monetarios de la empresa, así como la debida administración de la cartera de cuentas por cobrar, contraloría que es la de establecer procedimientos de control interno, aspectos legales y fiscales.

**DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y PUBLICIDAD:** Se encarga del proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para vender lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Además se encarga de hacer la publicidad por los medios de comunicación que más se adecuan a la empresa, por radio, televisión o en forma escrita. Las funciones principales que podemos mencionar son: investigación de mercados, decisiones sobre el producto y precio, promoción, y la publicidad de los productos.

**DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y OPERACIÓN:** El departamento de compras y operación, es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado, además se encarga de la distribución física de las ventas, responsabilidad que es compartida con el departamento de ventas. Dentro de sus funciones se pueden citar la de adquisiciones de mercadería, guarda y almacenaje y de la distribución de los productos vendidos a los clientes o compradores finales.

**DEPARTAMENTO DE SISTEMAS:** Es el departamento que se encarga de proveer de información así como de las herramientas necesarias para manipularla. Es el departamento que auxiliado con el equipo de cómputo, es capaz de convertir simples datos en información, es el encargado, de satisfacer las necesidades y preparación computacional a todos los miembros de una empresa, y es el responsable de ofrecer soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación. Dentro de sus funciones principales se pueden mencionar la de administración del sistema de computación que existe dentro de la organización, de la seguridad de la información y el de la manipulación de la información.

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:** El departamento de recursos humanos se encarga de conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de

reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Sus funciones principales son contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad industrial, planeación de recursos humanos.

## **1.8 LEGISLACIÓN VIGENTE**

Las actividades relacionadas con empresas se encuentran sujetas a las regulaciones legales siguientes.

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**

La constitución política de la república de Guatemala establece la libertad de industria, comercio y trabajo. Además norma en forma general los derechos de los trabajadores de las empresas privadas.

- **CÓDIGO DE COMERCIO DE GUATEMALA (Decreto 2-70)**

En este código se regula todo lo relacionado con aspectos mercantiles o empresas, estimulando la libre empresa, facilitando su organización y regulando sus operaciones, haciendo delimitaciones justas y necesarias que permitan al estado mantener la vigilancia de las mismas, como parte de su función coordinadora de la vida nacional.

Es decir que todos los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se van a regir por las disposiciones del código de comercio.

La empresa objeto de análisis para el presente trabajo, utiliza servicios de otras empresas como por ejemplo: corredores, aseguradoras, afianzadoras, instituciones bancarias, casas emisoras de tarjetas de crédito, transportistas, todas estas empresas están normadas por el presente código, por lo cual se aplica según corresponda.

- **CÓDIGO TRIBUTARIO (Decreto 6-91)**

Establece las bases de recaudación tributaria y todo lo relacionado con fijar la obligación de pagar impuestos tributarios, tipificar infracciones, determinar plazos de pago de los impuestos, y establecer sanciones, incluyendo recargos y multas a todas las empresas establecidas en la república que infrinjan las leyes tributarias.

La Empresa por Departamentos S.A., observa lo dictado por el código tributario, es un sujeto pasivo pues esta obligado a pagar todos los impuestos en calidad de contribuyente y enterar a las cajas fiscales las retenciones efectuadas en calidad de agente retenedor. Además como sujeto pasivo esta obligado al cumplimiento de los deberes formales. El responsable por representación y cumplimiento de las obligaciones tributarias es el representante legal de la empresa.

Como contribuyente la empresa paga los siguientes impuestos: impuesto al valor agregado (IVA), impuesto sobre la renta (ISR), impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdos de paz (IETAAP), timbres fiscales y protocolos, impuesto de circulación de vehículos, impuesto sobre productos financieros (ISPF).

Como agente de retención o de percepción, hace retenciones de los siguientes impuestos: retenciones del impuesto sobre la renta (ISR), retención al valor agregado (IVA) en este sentido es un contribuyente especial. Además a la Empresa por Departamentos S.A. le retienen de las ventas con tarjetas de crédito y débito externa, el impuesto al valor agregado (IVA). Esta retención se la hacen las operadoras de tarjetas de crédito y débito y se origina de las ventas a través de tarjetas de créditos y débito externas.

- **CÓDIGO DE TRABAJO (Decreto 14-41 )**

El artículo 1, indica que el código de trabajo regula derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos, además son normas legales de orden público y a sus disposiciones se deben sujetar todas las empresas de cualquier naturaleza que sean, lo mismo que todos los habitantes de la

República de Guatemala. El Ministerio de Trabajo y Previsión Social es el ente encargado de la dirección, estudio y despacho de todos los asuntos relativos a trabajo y a previsión social y debe vigilar por el desarrollo, mejoramiento y aplicación de todas las disposiciones legales referentes a estas materias.

- **LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (Decreto 27-92 )**

Esta es una ley que estipulan un impuesto del 12 %, que grava el precio de venta de mercaderías, inmuebles, servicios, importaciones, arrendamientos, adjudicaciones de bienes inmuebles, destrucción, pérdida o faltante de inventarios, que se originan de las operaciones de las empresas. Esta ley indica la normativa referente a la devolución de crédito fiscal, de la administración de este impuesto, de los documentos que sustentan dicho impuesto, de la clase de contribuyentes que existen y de las sanciones al no observar las disposiciones.

- **LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (Decreto 26-92)**

El propósito de la ley del impuesto sobre la renta, es gravar la renta que obtienen todas las personas individuales o jurídicas, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que se especifique en ella. La Empresa por Departamentos S.A., en calidad de contribuyente, esta inscrita bajo el régimen optativo del impuesto sobre la renta y obtiene sus rentas de todas las ventas de los productos que vende y servicios que presta.

- **LEY DEL IMPUESTO TEMPORAL Y EXTRAORDINARIO DE APOYO A LOS ACUERDOS DE PAZ (Decreto 19-2004)**

Se establece un impuesto extraordinario y temporal a cargo de las personas individuales o jurídicas que dispongan de patrimonio propio (activo fijo) o bien que obtengan un margen bruto superior al 4 % de sus ingresos brutos. La base imponible para este impuesto es la cuarta parte del monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos. En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en sus ingresos brutos. La empresa analizada aplica la base de sus

ingresos brutos. Los ingresos brutos son el conjunto total de rentas de toda naturaleza, habituales o no, incluyendo la venta de activos fijos, obtenidos por el sujeto pasivo durante el período de liquidación definitiva anual del impuesto sobre la renta inmediato anterior. El tipo impositivo es del 1 % sobre sus ingresos brutos. Este impuesto puede ser deducido del impuesto sobre la renta.

- **LEY DEL IMPUESTO SOBRE CIRCULACIÓN DE VEHÍCULOS TERRESTRES, MARÍTIMOS Y AÉREOS (Decreto 70-94)**

Este es un impuesto anual sobre circulación de vehículos terrestres que se desplazan en el territorio nacional. La empresa objeto de análisis tiene vehículos de tipo particulares y comerciales según lo establece la ley mencionada. La tasa impositiva es variable para los vehículos de tipo particular y va a depender del modelo de cada vehículo, pero en ningún caso será menor a Q.120.00. Para los vehículos de uso comercial como los paneles de más de una tonelada, pagarán una cuota fija de Q.280.00 por panel. Además paga impuesto fijo los camiones que transportan cargas y estos van de Q.280.00 hasta Q.410.00 por camión, dependiendo los ejes del mismo.

- **LEY DEL IMPUESTO DE TIMBRES FISCALES Y DE PAPEL SELLADO ESPECIAL PARA PROTOCOLOS (Decreto 37-92)**

Este impuesto se creó para grabar los documentos que contienen actos y contratos. La Empresa por Departamentos S.A., genera este impuesto por:

- ✓ Contratos civiles y mercantiles.
- ✓ Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero.
- ✓ Los comprobantes por pago de premios de sorteos, rifas o loterías practicadas por la empresa.

La tarifa al valor del acto o contrato es del 3 %, sin embargo hay tarifas específicas contenidas en la ley de timbres y papel sellado para protocolos.

Se aclara que la empresa objeto de análisis paga indirectamente estos impuestos, ya que cuenta con oficina de asesoría jurídica externa, que le llevan sus tramites y que en el valor de sus servicios ya va implícito el costo de estos impuestos. Y en operaciones con instituciones financieras, estas cuentan con sus oficinas jurídicas.

- **LEY DEL IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS FINANCIEROS (Decreto 26-95)**

Se crea un impuesto específico que grave los ingresos por intereses que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos. Se calcula sobre el total de los ingresos multiplicado por el 10 %. La empresa maneja unas cuentas en los bancos que a final de cada mes generan una cierta cantidad de intereses, sobre este valor, la institución bancaria aplica un 10 % de dicho impuesto, se lo retiene a la empresa y lo envía a pagar a la administración tributaria.

- **DISPOSICIONES LEGALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. LEY ANTIEVASIÓN (Decreto 20-2006)**

Entro en vigencia el 01 de agosto de 2006 y su principal objetivo es hacer que empresas jurídicas así como del sector público sirvan como agentes retenedores del impuesto al valor agregado, según lo disponga la superintendencia de administración tributaria. Básicamente las empresas servirán como recaudadores de impuestos. La administración tributaria seleccionó aquellas empresas que actúan como agentes de retención, podemos mencionar a los exportadores, instituciones del sector público, operadoras de tarjetas de crédito o de débito y contribuyentes especiales, dentro de esta última clasificación se encuentra la Empresa por Departamentos S.A. Dentro de las obligaciones que tiene la Empresa por Departamentos como agente de retención se mencionan:

- ✓ Efectuar las retenciones establecidas en la ley, cuando deban actuar como agentes de retención.

- ✓ Enterar la totalidad del impuesto retenido y presentar ante la administración tributaria, dentro de los primeros quince (15) días hábiles del mes inmediato siguiente, a aquel en el que se realice la retención, una declaración jurada como agente retenedor.
- ✓ Llevar en la contabilidad un registro auxiliar con el detalle completo de las retenciones efectuadas.
- ✓ Entregar la constancia de retención prenumerada y autorizada por cada operación sujeta a retención del impuesto al valor agregado. Dicho documento deberá contener el nombre, razón o denominación social y número de identificación tributaria del contribuyente que soportó la retención, importe neto del bien o servicio adquirido, porcentaje de retención aplicado y monto del impuesto retenido y el número de la factura emitida o número de la transacción realizada.

## CAPÍTULO II

### 2 ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

#### 2.1 ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL EFECTIVO

La administración eficiente del efectivo, es la actividad que generalmente desarrollan los Tesoreros, Jefes de Tesorería o Gerentes Financieros, consiste en distribuir el efectivo que se obtiene por las venta o cualquier otra naturaleza en forma oportuna, cubriendo todas aquellas obligaciones que la empresa tenga a un período determinado, manteniendo solamente el efectivo necesario, evitando con ello la iliquidez de una.

##### 2.1.1 LA LIQUIDEZ DE LAS EMPRESAS COMERCIALES POR DEPARTAMENTOS

Previo a definir el término liquidez, es conveniente aclarar que existe el concepto generalizado en nuestro medio que la liquidez constituye un 'índice' o una 'razón' con relación al contenido de los estados financieros de una empresa. En efecto, a menudo se utiliza este tipo de índices o razones para el análisis e interpretación de estados financieros.

En este informe el término liquidez tiene otro sentido y está relacionado con la actividad diaria de la empresa; con la generación continua de fondos y obligaciones; con la utilización de tales fondos y la capacidad de la empresa para afrontar las obligaciones en las fechas convenidas con los acreedores. Es decir, se refiere a algo dinámico y no a una situación a una fecha dada; se trata, podría agregarse, de una correspondencia mutua entre fondos y obligaciones.

Congruente con lo anterior, cabe traer a colación lo dicho por algunos autores en torno al concepto de liquidez, el cual definen como "la capacidad que tiene una empresa de pagar sus deudas oportunamente."<sup>(11)</sup> O bien "la capacidad de la empresa de convertir activos en efectivo."<sup>(12)</sup> Haciendo una combinación de los conceptos anteriores, puede concluirse que la liquidez de una empresa es la capacidad de convertir activos en efectivo para pagar las obligaciones y otros compromisos financieros oportunamente.

## 2.1.2 FACTORES QUE INCIDEN EN LA PÉRDIDA DE LIQUIDEZ

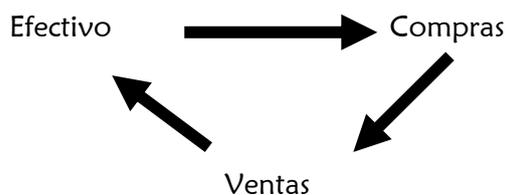
Perder la liquidez, de acuerdo con lo que se ha expuesto, significa no contar con fondos para afrontar los compromisos de la empresa en las fechas que se requiere. En efecto, la premisa básica es que el dinero en muy raras ocasiones se tiene a disposición de las empresas en cantidades ilimitadas y que, además el empresario siempre estará a la expectativa de obtener el mayor rendimiento de los fondos con que cuenta, con lo cual la escasez de los mismos se acentúa.

En muchas ocasiones, la pérdida de liquidez se debe a la forma en que se administran los fondos, pues cada partida del activo que se refleja en los estados financieros involucra la utilización de fondos y si esa partida no guarda relación con el resto de partidas del activo, puede causar dificultades de liquidez.

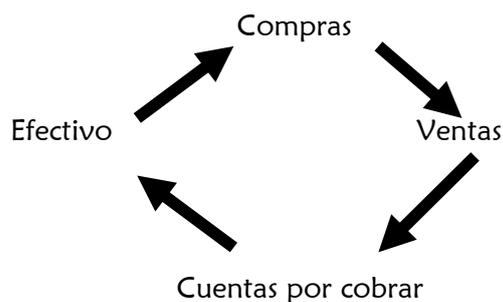
En otros casos, las empresas pierden la liquidez por acontecimientos inesperados, como por ejemplo, pérdidas extraordinarias. En el resto de los casos se puede perder la liquidez por otros factores externos fuera del alcance de la administración, como por ejemplo baja en ventas por competencia desleal, inflación, períodos de inestabilidad política.

En esta oportunidad se tratará acerca de los factores que si están bajo el control de la administración y que por lo mismo son susceptibles de ser previstos y corregidos oportunamente.

**EXCESIVA INVERSIÓN EN CUENTAS POR COBRAR:** En la empresa comercial por departamentos, cuando las ventas se realizan al contado, sus inventarios se convierten inmediatamente en efectivo, generándose un ciclo ininterrumpido de fondos



Sin embargo, debido a factores tales como la competencia, la falta de capacidad adquisitiva del comprador o como una política para incrementar las ventas, las empresas comerciales por departamentos, acostumbran financiar parte de las mismas con sus recursos, con lo cual el ciclo de fondos antes ilustrado se interrumpe, debido a la inversión en cuentas por cobrar que se deriva, quedando el ciclo de fondos así:

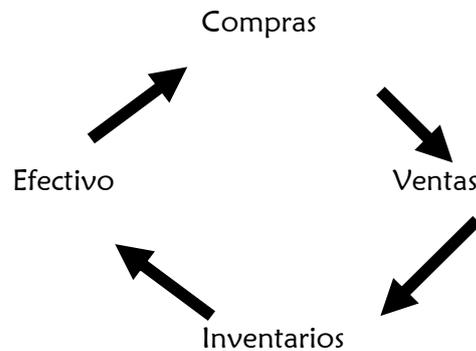


Naturalmente, las ventas a plazos tienen sus ventajas para la empresa, como por ejemplo, mayores márgenes de ganancia por el financiamiento y además recargos que realiza el empresario, por gastos de cobranza, riesgo de irrecuperabilidad y gastos de manejo de las cuentas, sin embargo, la inversión en cuentas por cobrar limita los recursos de la empresa, al grado que el efectivo que debería utilizarse para reabastecerse de mercadería o para pagar sus obligaciones, se inmoviliza temporalmente.

Cuando el período de inmovilización de los recursos es corto y el volumen alcanzado por las cuentas por cobrar guarda relación con la capacidad de la empresa, la situación es manejable.

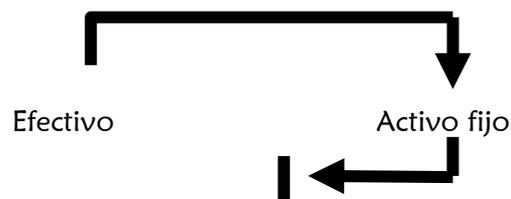
Todo lo contrario sucede cuando la cartera crece desproporcionadamente por diversas situaciones tales como políticas de crédito demasiado flexibles y la falta de eficiencia en los cobros, lo cual provoca no solo el crecimiento de la misma, sino también motiva el aumento de la cartera morosa y vencida; cuando se dan estas circunstancias, usualmente el cliente se siente en libertad de tomarse más tiempo del autorizado para realizar sus pagos, interrumpiendo el ciclo normal de ingresos esperados, con los consiguientes efectos sobre la liquidez.

**EXCESIVA INVERSIÓN EN INVENTARIOS:** De la misma forma que en las cuentas por cobrar se da una inmovilización de efectivo, en los inventarios también es frecuente, debido a circunstancias tales como compras en exceso a la capacidad normal de ventas de la empresa y la existencia de artículos obsoletos o fuera de uso. En una empresa con los problemas señalados, el ciclo de efectivo se ilustra así:



Nótese que el ciclo del efectivo se puede interrumpir por la inversión en los inventarios, con lo cual la capacidad de la empresa de convertirlos en efectivo se reduce, provocando de inmediato falta de liquidez.

**EXCESIVA INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS:** Toda empresa comercial, necesita de activos fijos para poder operar, como vehículos, mobiliario y equipo y en algunos casos, de inmuebles. Mientras se tenga los recursos suficientes para realizar dichas inversiones y el resto de activos guarde la debida rotación, probablemente no se tendrá problemas de liquidez. Pero cuando del flujo normal de efectivo se distrae para inmovilizarla en activos fijos, la situación puede ser aún peor que en los dos casos anteriores, pues la inmovilización de los recursos es total, porque los mismos no tienen la particularidad de convertirse continuamente en efectivo, como sucede con las cuentas por cobrar y los inventarios; en este caso el flujo de efectivo se ilustra así:



Nótese que una vez realizada la inversión en los activos fijos, el efectivo no retorna nuevamente, a menos que los mismos sean vendidos.

Existen otros factores que pueden enunciarse como causantes de iliquidez tales como insuficiencia del capital pagado, estrecho margen de ganancia, gastos fijos excesivos, ventas insuficientes y en general, baja rentabilidad, sin embargo, los que se tratan en este apartado son los que frecuentemente inciden en forma directa en la liquidez de las empresas.

### **2.1.3 OPCIONES DE FINANCIAMIENTO PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE LIQUIDEZ**

Previo a tratar las distintas opciones de financiamiento que puede tener a su alcance la empresa comercial por departamentos, es pertinente hacer algunas consideraciones generales acerca de éste.

Eventualmente la empresa podría sobrevivir sin acudir a financiamiento externo, limitando sus operaciones a la capacidad de sus propios recursos; en efecto, si como consecuencia de su planeación financiera se establece que en un período determinado sus fondos serán insuficientes, podría restringir sus operaciones, comprimiendo la inversión de otros activos, por ejemplo, limitando el crédito a clientes al mínimo, reduciendo la inversión en inventarios, aplazando la compra de un activo fijo.

Este mecanismo podría ser efectivo para evitar la necesidad de requerir fondos de terceros, sin embargo, posiblemente estaría truncando sus planes de crecimiento y disminuyendo su rentabilidad. No obstante lo anterior, en ocasiones la solución es precisamente esa, comprimir la inversión en ciertos activos, porque se establece que sus montos son excesivos y que reduciéndolos no se limitarán las operaciones.

En este sentido, el Contador Público y Auditor puede tener una labor efectiva, analizando si los montos invertidos en cada rubro del activo son adecuados, por ejemplo, determinando

el grado de rotación que registran los inventarios, el período de recuperación de las cuentas por cobrar a clientes.

Por otra parte si los montos invertidos se consideran razonables, deberá buscarse la opción de financiamiento más adecuada, dentro de las distintas soluciones que pueden darse; para el efecto, ya sea que la participación del Contador Público y Auditor se dé en forma independiente o en relación de dependencia, "...resulta básico comprender el negocio y mantenerse en contacto con todas las fases de sus operaciones."<sup>(7)</sup>

En síntesis, se puede indicar que comúnmente es el mismo empresario el que provoca las necesidades de financiamiento, al poner en marcha sus planes de crecimiento y buscar la mayor rentabilidad de su negocio, mediante el uso de recurso ajeno. Entre tales fuentes de financiamiento se tienen las que se exponen a continuación:

#### **2.1.3.1 FINANCIAMIENTO DE PROVEEDORES**

En el medio guatemalteco no existe financiamiento más económico y accesible para la empresa comercial, que el proveniente de los propios proveedores; por esta razón, también se les ha llamado fuentes espontáneas de crédito, puesto que se derivan sin esfuerzo especial por parte de la administración de la empresa. Dependiendo de la actividad de la empresa y de la relación de ésta con sus proveedores, esta fuente de financiamiento puede ser tan importante, como llegar a financiar a casi totalmente sus operaciones. Sin embargo, no siempre se puede obtener de los proveedores condiciones tan ventajosas como la mencionada; en la mayoría de los casos, el crédito del proveedor es a corto plazo, 30, 60 o hasta 90 días, pero la rotación de inventarios y la recuperación de las ventas realizadas, a menudo supera esos plazos. En todo caso, el financiamiento de proveedores constituye crédito inmediato, libre de costo y de fácil acceso a la empresa comercial.

#### **2.1.3.2 PRÉSTAMOS BANCARIOS**

Cuando un empresario necesita recursos para financiar las operaciones de su negocio, puede acudir a un banco a solicitar que se le proporcione el efectivo necesario en calidad de

préstamo; este tipo de financiamiento es el más usual después del proveniente de proveedores. La ley de bancos autoriza la creación de bancos comerciales, hipotecarios y mixtos, y de acuerdo con dicha ley, los bancos comerciales pueden conceder los siguientes créditos:

- ✓ Créditos a plazo no mayor de un año, para financiar operaciones cuyo término normal y no exceda del mismo período;
- ✓ Créditos a plazo no mayor de tres años, de amortización gradual, para financiar la adquisición de materias primas, semovientes, implementos, maquinaria, otros bienes de producción de carácter muebles y nuevos cultivos para financiar otras operaciones útiles o productivas, con garantías adecuadas.

Asimismo, los autoriza para expedir cartas de crédito siempre que no excedan de un año plazo. La misma ley de bancos autoriza a los bancos hipotecarios para conceder los siguientes créditos:

- ✓ Adelantos con garantía de sus depósitos de ahorro o de sus bonos hipotecarios y prendarios;
- ✓ Créditos no mayor de un año, para financiar las labores productivas de las propiedades hipotecadas a su favor, con garantía prendaria de los respectivos productos;
- ✓ Créditos a plazo no mayor de cinco años, para financiar compras y operaciones útiles o productivas de mediano término, con garantía prendaria, hipotecaria o mixta, y,
- ✓ Créditos a plazo no mayor de veinticinco años, para financiar compras y operaciones útiles o productivas de largo término, o para refinanciar obligaciones análogas ya existentes, con garantía hipotecaria.
- ✓

Para los bancos mixtos, la ley de bancos establece que deberán establecer dos departamentos separados e independientes, a través de los cuales realizarán las operaciones que corresponden a la banca comercial y a la banca hipotecaria. En Guatemala en su mayoría operan bancos mixtos; aunque en la práctica los clientes de los bancos no perciben dicha

separación, teóricamente, cuando el empresario requiera recursos a corto plazo, debería acudir al departamento comercial de tales bancos; cuando los recursos se requieren a mediano y largo plazo, debería acudir al departamento hipotecario. Asimismo, si requiere de un préstamo fiduciario, deberá acudir al departamento comercial de un banco mixto, pues los bancos hipotecarios no están autorizados para conceder créditos sin garantías reales.

A diferencia del financiamiento de proveedores, el préstamo bancario si tiene su costo de adquisición integrado por los gastos relacionados con su contratación, los intereses a favor del banco, comisiones y otros gastos de formalización y recargo que realiza el banco prestamista.

Asimismo, aunque es frecuente su uso, para que sea accesible a las empresas comerciales por departamentos, éstas deben contar con buen record crediticio o garantías que respalden los créditos que se soliciten, porque de lo contrario es muy difícil que una institución bancaria los otorgue. A continuación se exponen las diferentes clases de operaciones que están comprendidas dentro del concepto de préstamo bancario, señalando para cada caso sus principales características.

**CRÉDITO CON GARANTÍA FIDUCIARIA:** Este tipo de financiamiento consiste en que una ó más personas ya sean individuales ó jurídicas, se comprometen a ser fiadores y codeudores, solidarios y mancomunados de una obligación crediticia, en respaldo a otra persona individual ó jurídica que asume la obligación directamente. Se garantiza únicamente con la firma de los que participan en el contrato respectivo. En algunos casos los bancos aceptan como garantía la firma de la entidad deudora, en el caso de las personas jurídicas, cuando éstas gozan de suficiente credibilidad para atender sus compromisos con terceros.

**CRÉDITO CON GARANTÍA HIPOTECARIA:** A diferencia del financiamiento fiduciario, éste se caracteriza porque el crédito se garantiza con bienes raíces, ya sean éstos inmuebles o únicamente terrenos, los cuales, se hipotecan a favor de la institución que otorga el crédito.

**FINANCIAMIENTO CON GARANTÍA PRENDARIA:** Este tipo de financiamiento se diferencia del anterior, porque el mismo se garantiza con bienes muebles, tales como equipo,

cultivos, maquinaria, mercadería, vehículos, ganado y otros, los cuales se dan en prenda a la entidad que confiere el crédito.

**FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE DESCUENTO DE DOCUMENTOS:** En éste tipo de financiamiento intervienen dos personas, una llamada descontatario y otra llamada descontador. El descontatario, transfiere al descontador, un crédito no vencido y éste otorga la disponibilidad de los fondos de crédito a cambio del valor en efectivo que representa, previa deducción de una suma fijada por ambos, conocida en los bancos como tasa de descuento, que se cobra en forma anticipada. El descontatario es responsable ante el descontador, del pago del crédito transferido o sea que el título descontado se traslada con responsabilidad, salvo pacto en contrario. De esta manera el descontatario logra obtener un financiamiento inmediato, ya que al descontar un título valor, no tendrá que esperar a que venza el plazo del mismo, para utilizar los fondos.

**CRÉDITOS DOCUMENTARIOS:** Son conocidos también como cartas de crédito. En ella intervienen un comprador (ordenante, tomador ó aplicante), un vendedor (beneficiario), el banco emisor y el banco negociador ó pagador. Se conceptualizan como una orden condicionada de pago, en la cual, un banco (banco negociador), actuando a petición de un ordenante (comprador), se compromete a efectuar pago hasta por un monto determinado a un beneficiario (vendedor), contra documentos (factura, conocimiento de embarque, certificado de seguro, lista de empaque), siempre que éstos cumplan con ciertos términos y condiciones establecidas en el crédito documentario. Las cartas de crédito pueden ser: a la vista y a plazo o término.

Cartas de crédito a la vista, el banco efectúa el pago al beneficiario contra la presentación de documentos de embarque en orden. Cartas de crédito a plazo, el banco extiende una garantía de pago al beneficiario, contra la presentación de documentos de embarque en orden. Esta garantía ó promesa de pago, pueden ser a 30, 60, 90, 180 y hasta 360 días, fecha del conocimiento de embarque o según lo establecido en la carta de crédito.

**BONOS DE PRENDA:** De la misma forma que la empresa comercial por departamentos puede financiar la expansión de la cartera crediticia, así puede hacerlo con sus inventarios, de

acuerdo a sus necesidades particulares, depositando la mercadería en un almacén general de depósito, con lo cual le extenderán un título de crédito denominado certificado de depósito y si solicita financiamiento, le extenderán otro título denominado bono de prenda, por medio del cual puede obtener recursos con la garantía prendaria de la mercadería que ampara el certificado de depósito.

El bono de prenda se ha definido como el título que representa el contrato de mutuo, celebrado entre el propietario de las mercaderías y el prestamista, con la garantía de los artículos depositados, que confieren los derechos y privilegios de un crédito prendario. Este tipo de préstamos tiene como ventaja que no inmoviliza totalmente la mercadería, debido a que se pueden realizar retiros parciales, conforme se necesitan las mercaderías para la venta y pagar únicamente la parte proporcional del préstamo. El financiamiento mediante bonos de prenda es a corto plazo y generalmente los conceden los bancos a plazos de seis meses y un año.

**PRÉSTAMOS EN CUENTA CORRIENTE:** En algunas ocasiones, no obstante la planeación financiera que se realice, será difícil estimar las sumas exactas de requerimientos de fondos que se deberán utilizar de terceros y las fechas precisas en que se necesitarán. En estos casos, un crédito en cuenta corriente con una institución bancaria resulta sumamente útil.

Un préstamo en cuenta corriente es un contrato por el cual el banco se obliga, dentro del límite pactado y mediante una comisión que perciba del cliente, a poner a disposición de éste, y a medida de sus requerimientos, sumas de dinero. Este tipo de préstamos tiene la ventaja que no es necesario retirar la totalidad de la suma pactada, sino conforme a las necesidades de recursos, con lo cual se pagan intereses únicamente sobre los saldos utilizados.

Asimismo, permite realizar abonos al saldo utilizado e incrementar de esta forma la disponibilidad del financiamiento para afrontar nuevas necesidades de recursos que se originen dentro del período de vigencia del contrato. En algunos casos, este tipo de préstamos se manejan por medio de una cuenta de cheques, permitiendo hacer retiros y depósitos continuamente, de tal forma que la disponibilidad del préstamo se incrementa o se reduce, de acuerdo con el movimiento que presente dicha cuenta.

**ARRENDAMIENTO FINANCIERO O LEASING:** Esta modalidad consiste en un contrato por el cual una empresa adquiere, a petición de su cliente, determinados bienes que le entrega a título de alquiler, mediante el pago de una remuneración y con la opción para el arrendatario, al vencimiento del plazo, de continuar el contrato en nuevas condiciones o de adquirir los bienes en su poder. Se le denomina también leasing y puede ser un contrato a largo, mediano plazo, lo que limita a los bancos de depósito a celebrarlos. En el Leasing intervienen tres personas: El Arrendatario que es la persona que decide qué bien quiere, la sociedad de leasing quien es el soporte financiero, adquiere los bienes, pero transfiere las responsabilidades sobre el mismo a los otros dos en lo posible y el proveedor, que hace contacto con sus clientes y una sociedad leasing y celebra el contrato, asumiendo la responsabilidad por los bienes.

Dentro de este tipo de financiamiento pueden existir distintas opciones en cuanto al plazo de los mismos. Por ejemplo, los préstamos fiduciarios, como quedó expuesto anteriormente, únicamente los pueden conceder los bancos comerciales a plazos que no excedan de un año, prorrogable a tres años máximo, constituyendo una fuente de recursos de corto plazo. Los préstamos prendarios usualmente su plazo está en función de la vida útil de los bienes que se den en prenda, que puede ser a corto o mediano plazo. Por último, los préstamos hipotecarios generalmente se conceden a mediano o largo plazo.

Los préstamos de corto plazo son útiles cuando el período de escasez de recursos es temporal y se estima que no se prolongará por más de un año. Los préstamos de mediano y largo plazo son útiles cuando los fondos se requieren por varios años, debido a la insuficiencia del capital propio o en períodos de expansión y crecimiento constante.

#### **2.1.4 OTRAS OPCIONES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE LIQUIDEZ**

**PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS:** Generalmente los accionistas no estarán interesados en financiar las operaciones del negocio, por el contrario estarán atentos a los rendimientos que su inversión en acciones les pueda generar. No obstante en situaciones de premura de obtención de fondos y cuando tales rendimientos sobre su inversión peligran, el accionista puede estar interesado en realizar dichos aportes en calidad de préstamos.

Los préstamos de accionistas pueden adquirir múltiples formas y características, por ejemplo, pueden concederse préstamos para un número limitado de días o para plazos tan largos que casi equivalen a un aporte de capital, asimismo suelen darse préstamos de accionistas sin exigir alguna garantía y también casos en que se exige hasta garantía hipotecaria, de la misma forma pueden ser concedidos sin tasa de interés alguna, hasta intereses tan altos que superen incluso la tasa de interés que cobran los bancos del sistema.

Las condiciones en que se obtengan préstamos de los accionistas depende del porcentaje de participación que el mismo tenga en la empresa y sus interés respecto a ella, asimismo, depende del costo y otras condiciones que tenga para el accionista la obtención de los recursos que proporcione. En todo caso, los préstamos de accionistas constituyen una fuente de financiamiento importante cuando no se tiene la facilidad para obtener recursos de otras fuentes inmediatas.

**EMISIÓN DE NUEVAS ACCIONES:** Las empresas, cualquiera que sea su naturaleza, no pueden subsistir basadas únicamente en recursos ajenos; es necesario para el normal desarrollo de las operaciones contar con capital propio suficiente, de tal forma que se comparta los riesgos del capital con los acreedores.

Es por eso que cuando una empresa afronta o espera afrontar escasez de fondos para la atención de sus obligaciones, no debe considerar como solución únicamente la obtención de recursos ajenos adicionales, sino debe contemplar también la opción de requerir nuevos aportes de sus propietarios o bien de nuevos accionistas.

Para el efecto, puede hacerse uso del capital autorizado aún no suscrito o proceder a realizar una ampliación del capital autorizado de la sociedad, estas dos formas de aumentar el capital pagado puede adoptar otras modalidades como se comenta a continuación:

- ✓ Emisión de nuevas acciones para el pago de dividendos lo que evita erogar efectivo.
- ✓ Emisión de nuevas acciones para el pago de obligaciones incorporando a los acreedores al capital de la sociedad y evitando la salida de efectivo.

La captación de recursos por medio de la emisión de acciones tiene la ventaja que no incrementa el pasivo de la empresa sino el capital de la misma con lo cual incrementa el grado de propiedad sobre los activos y mejora su estabilidad financiera. La desventaja de esta forma de captación de fondos es que diluye la propiedad de los activos y utilidades dentro de un número mayor de accionistas y si tales acciones se venden a nuevos accionistas, eventualmente puede haber riesgo de que lleguen a dominar su administración.

Con relación a la emisión de acciones para el pago de obligaciones, reduce el grado de endeudamiento y los requerimientos de efectivo, y como beneficio adicional, incrementa el capital pagado de la sociedad, brindándole mayor estabilidad al mejorar el grado de propiedad.

**SUSPENSIÓN DE PAGO DE DIVIDENDOS:** Todo inversionista tiene un propósito bien definido al momento de adquirir acciones, obtener algún rendimiento que sea superior al que puede conseguir en inversiones de bajo riesgo (por ejemplo, depositar su dinero en una cuenta de ahorros no representa mayor riesgo y sí una inversión segura).

Al finalizar un período de operaciones el inversionista esperará cobrar ese rendimiento, como lo haría cuando deposita su dinero en una cuenta de ahorro; sin embargo tales rendimientos pueden ser capitalizados dentro de la empresa, mediante la constitución de reservas de capital, con el objeto de que los mismos generen productos adicionales. De esta forma cada inversionista incrementa su participación en el capital de la sociedad y la empresa obtendrá una fuente adicional de recursos, sin costos de impuestos, sin gravar sus activos y sin más esfuerzo que el de persuadir a sus accionistas para que no retiren las utilidades generadas.

En algunos negocios con rendimiento alto, esta fuente de recursos alcanza proporciones significativas, superando aún el propio capital pagado y las obligaciones con terceros. No obstante las ventajas que tiene esta fuente de recursos, para el accionista en lo individual pueden constituir una limitante para sus proyectos personales de inversión, pues en lugar de poder canalizar esos fondos hacia otros negocios tiene que supeditarse a financiar a la empresa con los rendimientos de su inversión.

**ANTICIPOS DE CLIENTES:** El contenido del siguiente diálogo es muy frecuente en una empresa comercial por departamentos que además de venderle aparatos electrodomésticos, le equipa su cocina con muebles a la medida y a su gusto:

- ¡Muy bien! Reservaré el mueble de cocina modelo xx, color verde, ¿cuándo me lo entrega? ¿Cuánto debo dejar de anticipo?
- Se lo entrego en 15 días y se requiere que anticipe el 50 % de su valor.
- ¿A nombre de quién hago el cheque?
- Hágalo a nombre de Distribuidora El Televisor, S.A., por favor
- Son quinientos quetzales.

Que más debería exigírsele a este cliente que esta financiando el 80 % del costo del artículo que se le entregará en 15 días y que la empresa cancelará 15 días después de su fabricación. Únicamente que cancele el 50 % restante contra entrega del mueble. El anticipo de clientes, como una fuente de financiamiento, no ocurre en todas las empresas comerciales por departamentos; éste se da, principalmente, en operaciones relacionadas con artículos que no están disponibles inmediatamente y que están sujetas a fabricación, bajo determinadas características exigidas por el cliente (medidas, color, estilo, etc).

**VENTAS CON PROMOCIONES ESPECIALES:** Esta opción tiene por objeto resolver una de las causas de los problemas de liquidez en las empresas comerciales por departamentos, la excesiva inversión en inventarios o la existencia de artículos de poco movimiento, con lo cual logra convertirlos en efectivo con relativa facilidad.

La opción consiste en conceder condiciones especiales al comprador, como descuentos significativos, un regalo en la compra del artículo precio de contado. Usualmente, se apoya en una campaña publicitaria que dé a conocer al consumidor esas condiciones especiales (ofertas) para atraer al mayor número de compradores posibles.

Esta medida es muy efectiva con artículos que pasan de moda o que son sustituidos por otros más atractivos o de mejor tecnología. Un ejemplo típico es el de los electrodomésticos y equipos de computación.

**DESCUENTO A CLIENTES POR PRONTO PAGO:** De la misma manera que la opción anterior, ésta tiene por objeto resolver otra de las causas de problemas de liquidez en las empresas comerciales por departamentos, la excesiva inversión en cuentas por cobrar motivadas por políticas de crédito inadecuadas o muy flexibles en exceso de su capacidad de inversión en este rubro.

La opción consiste en motivar a los clientes a realizar sus pagos con anticipación a las fechas convenidas mediante la concesión de descuentos acordes al monto y a la anticipación con que se realicen los pagos. Generalmente, la campaña publicitaria en que se apoya esta medida consiste en remitir a cada uno de los clientes una circular, en la cual se le dan detalles sobre la promoción. Con esta alternativa, se facilita la conversión en efectivo de las cuentas por cobrar, mejorándose sustancialmente el flujo de efectivo.

En este caso, no se trata de una medida libre de costo, porque el porcentaje que se fije de descuento equivaldría al costo de obtener el dinero con la anticipación requerida. Para fijar el monto del descuento, usualmente se hace tomando en consideración el costo que para la empresa tendría conseguir los recursos de alguna fuente de financiamiento externo, porque de lo contrario, si el costo es muy elevado sería oneroso conceder el descuento.

**CAMBIO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS:** Uno de los factores que inciden en la pérdida de liquidez en las empresas, se debe a políticas administrativas inadecuadas, como por ejemplo, políticas de crédito flexibles, escasa presión de cobro sobre las cuentas en mora, inversiones excesivas en inventarios o en otros activos. Si esas son las razones de los problemas de liquidez, la solución es el cambio de políticas que no se consideren apropiadas, sustituyéndolas por otras más sanas y adaptadas a la circunstancias en que se desenvuelve la empresa. Por ejemplo, se puede tener inversión excesiva en cuentas por cobrar y no ser suficientes los recursos como para mantener el monto de la inversión existente en ese rubro.

Supóngase que la cartera es sana y los clientes pagan regularmente en las fechas convenidas; que la causa es un incremento sostenido en las ventas a plazos. Independientemente de que se pueda acudir a alguna de las fuentes de financiamiento que se ha expuesto en este informe, podría modificarse el plazo de los nuevos créditos que se otorguen, para obtener

recuperaciones más rápidas; se consideraría el establecimiento de algún aliciente al cliente que compra al contado. De la misma forma, en el caso de inversión excesiva en los inventarios, podrían modificarse las políticas administrativas, como se comenta a continuación.

Supóngase que la inversión en inventarios también es sana, es decir, no existen productos obsoletos o de bajo movimiento; que la causa principal es la ampliación de las líneas de productos que se distribuyen, con lo cual se requiere una inversión en este rubro que sobrepasa su capacidad financiera. ¿Cómo buscar la solución? En primera instancia se debe analizar la rentabilidad de cada línea de productos que se distribuyen, si existen algunas de bajo rendimiento con relación a otras se debería considerar la posibilidad de eliminarlas o limitarlas al mínimo, luego, determinar su importancia, en cuanto al volumen que se maneja de cada línea de distribución y realizar las mismas consideraciones.

También se examinarían las fuentes de abastecimiento de cada una de las líneas de distribución, para determinar el tiempo en que se obtiene la mercadería sin correr el riesgo de agotar las existencias y así revisar las existencias mínimas fijadas para cada artículo. Aunque no siempre es posible, se trataría de contactar con los proveedores y negociar la posibilidad de obtener mercadería en consignación. Por último, debe considerarse la posibilidad de vender algún tipo de artículos contra pedido, es decir, realizar las compras con base a los pedidos que se vayan recibiendo.

Aunque el campo de políticas administrativas es sumamente amplio, se considera que con los ejemplos propuestos se puede tener una idea general del efecto positivo que tiene el cambio de alguna política inadecuada y de la importancia que tiene la definición de las mismas, de acuerdo con la actividad de la empresa, su capacidad financiera y el ambiente interno y externo en que se desenvuelve. En todo caso, es importante resaltar la participación que el Contador Público y Auditor puede tener en la definición de tales políticas, realizando análisis financieros sobre rendimientos, existencias mínimas, rotación de inventarios y cuentas por cobrar y específicamente, en la detección de las causas que motivan los problemas de liquidez en las empresas comerciales por departamentos.

**CAMBIO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:** Esta opción está dedicada exclusivamente a una de las causas que provocan problemas de liquidez: la falta de rentabilidad. Ante esta circunstancia, cuando se tenga el convencimiento que la empresa no puede ser rentable aún tomando medidas administrativas y financieras, una solución podría ser su liquidación, sin embargo, se considera que la tiene tal amplitud de acción en cuanto a actividades a las cuales poder dedicarse. Para ilustrar dicha situación, se tomará el siguiente ejemplo:

Supóngase que una empresa que distribuye un producto considerado como de primera necesidad, al cual el Gobierno le ha fijado precio tope; las ventas se ven reducidas constantemente por problemas de abastecimiento; el costo del producto no puede reducirlo porque el productor es un monopolio; su margen de ganancia es tan reducido, que las pérdidas en que incurre lo superan; su costo de distribución se ha incrementado en los últimos años y reducirlo significaría disminuir el volumen de ventas. La empresa tiene problemas de liquidez y no encuentra alguna solución, porque ha agotado las fuentes de financiamiento a su disposición. Ante una situación como ésta es posible que no haya alguna solución viable; sin embargo el cambio de actividad de la empresa, por otra que le garantice una adecuada rentabilidad, podría ser una opción para no liquidar el negocio y aprovechar su renombre comercial y la infraestructura a su disposición.

## **2.2 EL CICLO DE CAJA Y ROTACIÓN DEL EFECTIVO**

En una empresa comercial por departamentos, el dinero fluye en un ciclo en el cual se utiliza para comprar activos o mercaderías, estos se utilizan para producir utilidades y, finalmente, el capital original más las utilidades se recuperan en forma de dinero

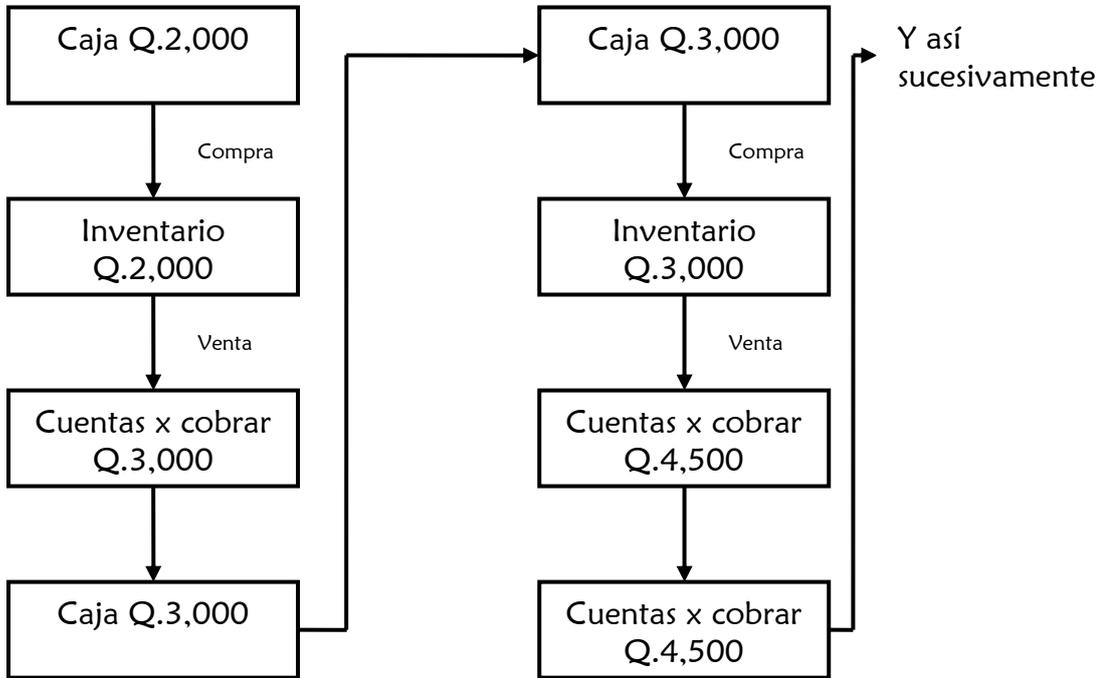
**EL CICLO CORTO DE PLAZO DEL DINERO:** El ciclo de corto plazo tiene que ver con la circulación del capital de trabajo. El ciclo más simple ocurre cuando la empresa comercial por departamentos compra bienes y los vende inmediatamente. Si la empresa X compra un televisor por Q.2,000 y lo vende de inmediato en Q.3,000, ha hecho un buen negocio.

Si este ciclo se repite, tiene una empresa en marcha. El efecto de este ciclo es que Q.2,000 se convierten en inventario que cuenta Q.2,000, el cual a su vez se convierte en Q.3,000 en dinero. Si se continúa este proceso, el siguiente ciclo le permitirá a la empresa X comprar



CICLO 1

CICLO 2



## CAPÍTULO III

### 3 EL PRESUPUESTO

#### 3.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial. El presupuesto es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- ✓ Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- ✓ Sistemas de planeación.
- ✓ Organización.
- ✓ Sistemas de producción y mercadotecnia.
- ✓ Sistemas de información y control.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. Esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales.

Con toda intención, esta definición tampoco establece límite de tiempo si bien por costumbre los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso. Pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto; esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que esa es la costumbre.

Cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir, y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.

Es evidente la íntima relación entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan indistintamente términos como presupuesto, plan anual de la empresa. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o está basado en él, sea éste explícito o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos.

Toda empresa para poder alcanzar los objetivos que se traza, debe contar con una adecuada planeación de las actividades a realizar, así como una cuantificación de las mismas, debe además determinar en qué tiempo quiere alcanzarlas y qué medios utilizará para que los objetivos puedan convertirse en realidad. Uno de los principales objetivos de las empresas comerciales por departamentos, es alcanzar la rentabilidad de las mismas y que ésta sea atractiva para los accionistas. En la planeación, el presupuesto juega un papel fundamental.

Dentro de las definiciones de presupuesto podemos decir que un presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los planes gerenciales, es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un período futuro, establece un plan claramente definido. Un presupuesto es la expresión en términos monetarios de los planes de acción que la compañía tiene previstos llevar a cabo a lo largo de un período de tiempo determinado. Generalmente el presupuesto cubre todas las actividades y áreas de la empresa.

Con base en lo anterior, se puede concluir que un presupuesto es un plan de acción cuya función es lograr el cumplimiento de una meta establecida, en un tiempo determinado, el mismo está expresado en términos monetarios.

### **3.2 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS**

- ✓ Permiten planear, coordinar y controlar las distintas actividades que debe ejecutar la empresa en un período determinado.

- ✓ Permiten medir el cumplimiento de los objetivos generales trazados por la empresa a través del control presupuestal.
- ✓ Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- ✓ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- ✓ Permiten cuantificar en términos financieros los diversos componentes del plan de acción de la empresa.

### 3.3 PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO

**PREVISIÓN:** En función de los objetivos de la empresa, deben preverse todas las implicaciones de los planes y cuantificarse.

**PATROCINIO:** Para lograr alcanzar los objetivos establecidos, los presupuestos deben contar con el apoyo total de la administración.

**PARTICIPACIÓN:** El presupuesto no debe ser una función financiera realizada por los departamentos de presupuestos o los gerentes financieros, deben participar en el proceso todas las unidades que posteriormente serán responsables de la ejecución del mismo.

**RESPONSABILIDAD:** Debe definirse claramente, la responsabilidad de las unidades presupuestantes tanto en la elaboración como en la ejecución del presupuesto.

**COORDINACIÓN:** Debe definirse un área para que coordine la elaboración del presupuesto, cuya función principal sea la de actuar como intermediario entre las unidades presupuestantes, promoviendo la comunicación de las mismas y velando porque el presupuesto de cada una de estas unidades esté en línea con el objetivo establecido.

**PERÍODO:** Normalmente los presupuestos se elaboran por un año, ya que comparan los datos obtenidos en un período contable.

**CORRELACIÓN:** La nomenclatura empleada en la contabilidad preferentemente debe ser la misma que se emplee en el presupuesto, para poder hacer comparaciones, usando unidades homogéneas.

**REALISMO:** Las cifras del presupuesto deben representar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas que propicien las complacencias.

**APROBACIÓN:** La aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a todo el personal involucrado.

**FLEXIBILIDAD:** Este principio consiste en que el presupuesto debe tener la oportunidad de cambiarse según las circunstancias.

**OPORTUNIDAD:** El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido oportunamente.

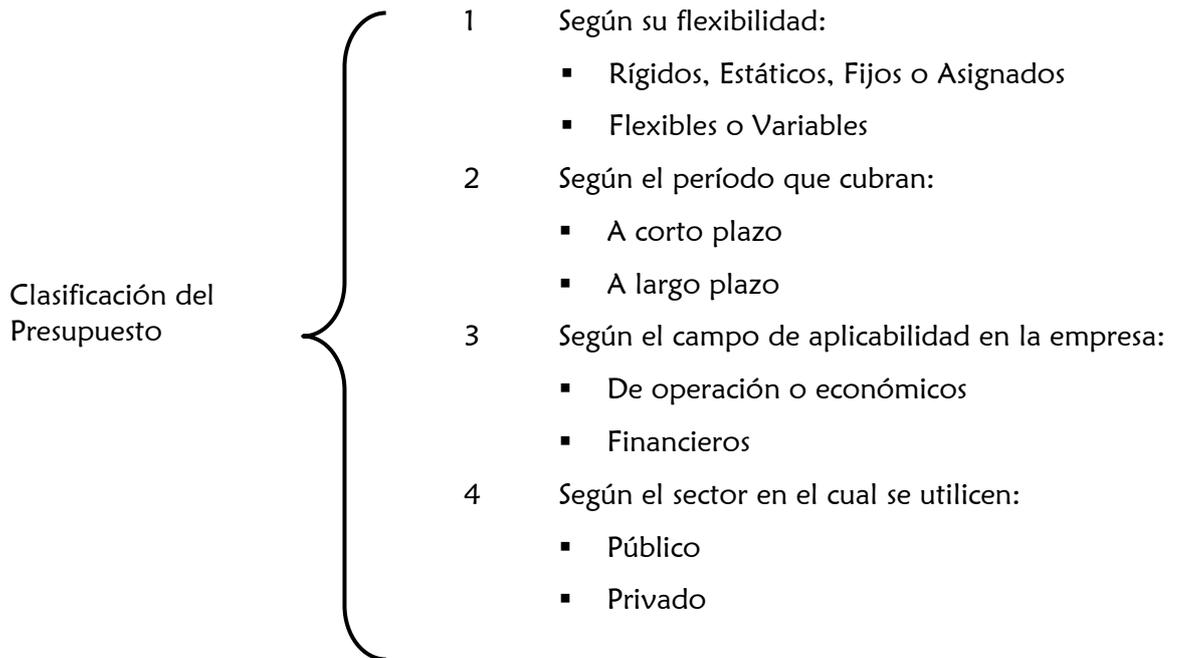
### 3.4 LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

En la realidad vivida por las empresas, pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar de balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo apagando fuegos, en vez de conducir a la empresa como es debido. Las razones por las cuales los presupuestos y la planeación no tienen más éxito son las siguientes:

- ✓ La incapacidad de la dirección para comprender su sistema. Los directivos se preocupan por el detalle.
- ✓ La falta de respaldo por parte de la dirección.
- ✓ La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los presupuestos en el proceso administrativo.
- ✓ La evaluación inadecuada y desajustes entre productos y mercados.

### 3.5 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario. Ver el resumen siguiente:



#### 3.5.1 SEGÚN SU FLEXIBILIDAD

**RÍGIDOS, ESTÁTICOS, FIJOS O ASIGNADOS:** Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

**FLEXIBLES O VARIABLES:** Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes actividades y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o

comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

### **3.5.2 SEGÚN EL PERÍODO QUE CUBREN**

**A CORTO PLAZO:** Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de hasta un año máximo.

**A LARGO PLAZO:** Los presupuestos a largo plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones mayores de un año. En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas.

### **3.5.3 SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA**

#### **3.5.3.1 DE OPERACIÓN O ECONÓMICOS**

Estos presupuestos hacen referencia, principalmente, al área de comercialización, producción y a los gastos de gestión los cuales suelen abarcar un ejercicio económico de un año, si bien en algunos casos puede resultar aconsejable referenciarlos a otra subdivisión temporal tal como: trimestre, semestre, etc. Los elementos que integran estos presupuestos de operación son:

**PRESUPUESTO DE VENTAS:** Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas proyectado de una empresa. El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad o bien utilizando métodos estadísticos para establecerlo.

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN:** Son estimados que se hayan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades

proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA:** Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. Es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN:** Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto. Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

**PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES:** Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción.

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS:** Es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y distribución del mismo en los mercados de consumo.

**PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS:** Son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando con ello la operación de la empresa. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

### 3.5.3.2 FINANCIEROS

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.

**PRESUPUESTO DE TESORERÍA:** Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por el pago de deudas, amortización u otros.

Las entradas de efectivo son todas las sumas de dinero que se reciben en caja o bancos y las salidas de efectivo son todas las erogaciones de dinero que se entregan por cualquier obligación de la empresa. Los ingresos y egresos se relacionan más con el estado de resultados de la empresa que incluye operaciones que no tienen relación con el efectivo.

**PRESUPUESTO DE EROGACIONES CAPITALIZABLES:** Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos.

### 3.5.4 SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN

**PRESUPUESTOS DEL SECTOR PÚBLICO:** Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

**PRESUPUESTOS DEL SECTOR PRIVADO:** Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

### **3.6 CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO**

Básicamente para la preparación de un presupuesto de caja, debemos determinar los ingresos de efectivo y los ingresos dependen de las ventas y del presupuesto de ventas van a depender otros presupuestos de ingresos y algunos presupuestos de egresos, por lo que a continuación vamos a estudiar los métodos que se utilizan para realizar un presupuesto de ventas, estos son:

- ✓ Del ritmo económico o análisis de tendencias.
- ✓ De orden cíclico o análisis de correlación.
- ✓ De analogía histórica especial.
- ✓ De secciones representativas.

#### **3.6.1 MÉTODO DEL RITMO ECONÓMICO O ANÁLISIS DE TENDENCIAS**

Comprende una proyección de las tendencias históricas hacia lo futuro. Al proyectar con este método es necesario obtener datos históricos tan antiguos como se considere que sean representativos de las tendencias del período corriente. Quienes utilicen este método deben darse cuenta de su rigidez e hipótesis fundamentales. Se da por supuesto que los datos futuros seguirán esencialmente los patrones pasados. Todo esto sugiere que los resultados deben moderarse por el juicio sensato, el conocimiento de la compañía y la larga experiencia de sus ejecutivos superiores.

#### **3.6.2 MÉTODO DEL ORDEN CÍCLICO**

Se fundamenta en la selección de una serie básica de datos económicos o de negocios que las ventas del producto de la compañía tienden a seguir. Se usa el análisis estadístico para medir la correlación entre la serie básica y las ventas de la compañía. El problema medular es localizar la serie básica (tal como el índice de los depósitos bancarios o el índice de la

producción) con la cual se correlacionan las ventas de la compañía. Además de tener un alto grado de correlación, la serie básica escogida debe ser una que esté disponible y sea confiable o calculable y que idealmente, se sepa que es representativa.

### **3.6.3 MÉTODO DE ANALOGÍA HISTORIA ESPECIAL**

Se fundamenta en la idea de seleccionar alguna situación o período previos en lo pasado que parezca tener una mayoría de las señales inequívocas de la situación presente; la razón fundamental implicada es que lo ocurrido en lo pasado es muy probable que ocurra otra vez. Este método ha tenido un uso limitado y no puede considerarse estrictamente como un método estadístico.

### **3.6.4 MÉTODO DE LAS SECCIONES REPRESENTATIVAS**

Se basa en el concepto de que no hay dos ciclos que sean iguales, pero que causas iguales producen siempre resultados iguales. Se reúnen los datos acerca de una situación dada, y confiando en el conocimiento de los procesos económicos, el pronosticador formula algunos juicios en cuanto a las tendencias futuras. Este método tiene un uso muy limitado. No intenta pronosticar la medida de las tendencias de las ventas. Más bien trata de determinar la dirección del movimiento de la actividad económica y sugiere que las ventas se moverán en la misma dirección y extensión.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PRESUPUESTO DE CAJA**

#### **4.1 GENERALIDADES**

La Planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una empresa, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar donde ha estado la empresa, donde se haya ahora y hacia donde va, no solo el curso más probable de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más probables. Si las cosas resultan desfavorables, la empresa debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

Una de las herramientas más significativas lo constituye el presupuesto de caja, pues es indispensable para que el Administrador Financiero o Tesorero, pueda determinar las necesidades de efectivo de corto plazo de la empresa y, en consecuencia, planear su financiamiento de corto plazo. Cuando el presupuesto de caja se extiende para incluir una gama de resultados posibles, el Administrador Financiero puede evaluar el riesgo del negocio y la liquidez de la empresa, así como planear un margen realista de seguridad.

Este margen podría proceder del ajuste de la reserva de liquidez de la empresa, de modificar la estructura de vencimiento de su deuda, de concertar una línea de crédito con un banco o una combinación de las tres acciones. Los presupuestos de caja preparados para una diversidad de posible resultados son valiosos también para determinar la capacidad de la empresa para ajustarse a cambios inesperados en los flujos de caja.

#### **4.2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL EFECTIVO EN UNA EMPRESA COMERCIAL**

En todo tipo de empresas, la administración del efectivo es vital. Principalmente en las empresas comerciales tanto detallistas como mayoristas, se necesita la administración del

efectivo porque a menudo deben mantenerse grandes y costosos inventarios y se recurre también a un amplio crédito para mantenerlos. Es esencial un plan completo de las operaciones al desarrollar un presupuesto razonable de caja. Una línea de crédito con las instituciones bancarias de préstamos, frecuentemente depende de un plan razonable de ventas apoyado en un plan integral de utilidades.

### **4.3 PRESUPUESTO DE CAJA**

Se llega a un presupuesto de caja mediante una proyección de los ingresos y egresos de efectivo futuros de la empresa en un período determinado. Dicho presupuesto revela la sincronización y monto de los ingresos y egresos de efectivo esperados durante el período estudiado. Con esta información, el Administrador Financiero o Tesorero está mejor equipado para determinar las futuras necesidades de efectivo de la empresa así como planear el financiamiento de dichas necesidades y ejercer el control sobre el efectivo y la liquidez de la misma.

Los presupuestos de caja pueden prepararse para casi cualquier período. En el caso de proyecciones de corto plazo, tal vez los períodos mensuales sean los utilizados con más frecuencia porque toman en consideración variaciones estacionales en los flujos de efectivo.

Cuando los flujos de efectivo son extremadamente volátiles, pero predecibles, puede resultar necesario formular los presupuestos a intervalos más cortos con el fin de determinar los requerimientos máximos de efectivo. De acuerdo con esta misma idea, cuando los flujos de efectivo son relativamente estables, se puede justificar una presupuestación trimestral o incluso más espaciada.

Por lo general, mientras más lejos esté en el futuro el período para el cual se trata de hacer el presupuesto, más incierto será éste. El presupuesto de caja es útil sólo en la medida en que sean correctas las proyecciones que se emplearon en su preparación. Mientras mayor sea la posible dispersión de los resultados reales respecto de los estimados, mayor deberá ser la tolerancia que debe concederse para los cambios inesperados en los flujos de efectivo. Una empresa cuyos flujos de efectivo están sujetos a mucha incertidumbre debe contar ya sea con

una reserva, con la posibilidad de obtener préstamos rápidos o con ambas situaciones para los períodos en que el flujo de caja es adverso.

#### **4.3.1 PRINCIPALES PROPÓSITOS DEL PRESUPUESTO DE CAJA**

Los principales propósitos del presupuesto de caja son:

- ✓ Determinar la probable posición de caja al fin de cada período ya sea semanal, mensual, trimestral como resultado de las operaciones planificadas.
- ✓ Identificar los excedentes o déficit de efectivo por períodos.
- ✓ Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo ociosos para inversión.
- ✓ Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.
- ✓ Además se utiliza como medida para realizar planificaciones de saldos en las cuentas de caja y banco con el propósito que las mismas no queden sobregiradas.

#### **4.3.2 RESPONSABILIDAD DEL PRESUPUESTO DE CAJA**

La preparación del presupuesto de caja debe ser responsabilidad del Tesorero de la empresa o Administrador Financiero. El presupuesto de caja se basa casi exclusivamente en los demás presupuestos por lo tanto, la persona que realiza el presupuesto de caja debe trabajar muy cerca con los demás gerentes, cuyas decisiones puedan afectar de manera directa dicho presupuesto.

#### **4.3.3 EL EFECTIVO DE LA EMPRESA**

En la práctica contable se consideran como efectivo las monedas, billetes, los saldos en cuentas bancarias y otros medios de cambio, tales como cheques, giros bancarios, cheques de caja o cheques de viajeros. Por lo general, el efectivo es un activo circulante. Puede haber casos, sin embargo, en que los fondos de caja están sujetos a tales restricciones o limitaciones en su disponibilidad que deben excluirse de sección de activo circulante. Un ejemplo lo constituiría el caso del efectivo en un banco insolvente que hubiese sido clausurado.

#### 4.4 RAZONES PARA MANTENER EFECTIVO

El dinero es un activo apreciado porque puede cambiarse por otros activos capaces de producir utilidades. En si mismo, no produce utilidades. El dinero fluye constantemente a medida que se realizan las actividades comerciales y los clientes pagan sus cuentas. Existen tres razones básicas para mantener cierto nivel de dinero en caja que son:

**PARA REALIZAR LAS OPERACIONES COMERCIALES:** Debe existir suficiente dinero disponible en todo momento para poder comprar inventarios, pagar gastos, salarios y atender las exigencias de los acreedores, los pagos de intereses, los dividendos de los accionistas. A esto este tipo de operaciones se le denomina el ciclo normal de operaciones de las empresas, pues son todos los gastos necesita realizar para poder desarrollar las actividades de la empresa.

**PARA PODER REALIZAR ACTIVIDADES ESPECULATIVAS:** No todas las empresas tiene esta necesidad. Este dinero se mantiene para aquellas oportunidades que surgen de manera imprevista, por ejemplo, comprar inventarios de empresas en quiebra o aprovechar las ventajas de ofertas especiales de los proveedores, adquirir otras empresas o entrar en nuevos mercados. La posibilidad de conseguir dinero cuando se requiere significa que una empresa pueda aprovechar muchas oportunidades para efectuar negocios rentables.

**DINERO PARA IMPREVISTOS:** Teniendo cubierto lo relacionado con transacciones comerciales y oportunidades especulativas, el Administrador Financiero o Tesorero puede inclusive mantener determinada cantidad de dinero por si acaso. El dinero para imprevistos protege contra la incertidumbre.

#### 4.5 PREPARACION DEL PRESUPUESTO DE CAJA

##### 4.5.1 SALDO AL INICIO DEL PERÍODO

Todas las formas de dinero disponible se deben tener en cuenta al momento de preparar un presupuesto de caja. Generalmente este saldo puede ser un dato real de caja y bancos que se obtiene del balance general de la empresa a determinado período.

#### 4.5.2 INGRESOS:

La clave para la confiabilidad de la mayor parte de los presupuestos de caja es el presupuesto de ventas. Dicho presupuesto puede llevarse a cabo sobre una base de análisis interno, externo o ambos.

Con un enfoque interno se pide a los representantes de ventas que presenten sus proyecciones de ventas para el siguiente período. Los administradores de ventas de cada producto revisan dichas estimaciones y las consolidan para obtener estimaciones de venta para las líneas de productos. Cuando son empresas grandes pues además de los criterios de los administradores, se debe emplear métodos estadísticos de tendencias, para determinar el presupuesto de ventas.

Mediante un enfoque externo, los analistas económicos hacen pronósticos de la economía y de las ventas de las empresas de la competencia. Pueden utilizar análisis de regresión para estimar la relación entre las ventas del sector comercio y la economía en general.

Después de que se han preparado estas predicciones básicas de las condiciones del negocio y las ventas, el siguiente paso es estimar la participación de los productos individuales en el mercado, los precios que podrían regir y la acogida que podrían recibir los nuevos productos. Por lo general, las estimaciones mencionadas se realizan contando con la colaboración de los administradores de mercadotecnia, pero la responsabilidad final debe recaer sobre el departamento de planeación financiera.

Una vez terminado el presupuesto de ventas, el siguiente paso es determinar los ingresos de efectivo que se obtienen de las mismas. En el caso de ventas al contado, el dinero se recibe al momento de la venta; en las ventas a crédito, los ingresos no llegan sino hasta después.

Qué tanto tiempo después, depende de los términos de facturación, el tipo de cliente y las políticas de crédito y cobranza de la empresa, sin embargo la empresa debe estar lista para cambiar sus hipótesis respecto de los cobros, cuando se presenta un cambio en los hábitos de pago de sus clientes, si hay una lentitud en la economía, es probable que algunos clientes se

retrasen en sus pagos. La empresa debe considerar este cambio si su presupuesto de caja ha de ser razonable.

En la mayoría de las empresas, hay cierta correlación entre las ventas y la experiencia de cobranza. En tiempos de recesión y bajas ventas es probable que el período promedio de cobranza se alargue; asimismo, puede suceder que se incrementen las pérdidas por cuentas malas. Por consiguiente, la experiencia de cobro de una empresa puede reforzar una reducción en las ventas y aumentar el impacto descendente sobre los ingresos de las ventas totales.

Pero en conclusión, los ingresos esperados provienen de las ventas de contado y a crédito. Las ventas a crédito se materializan cuando los deudores o clientes pagan. También puede haber otros ingresos como por ejemplo intereses sobre inversiones, alguna otra actividad que realiza la empresa y que no sea del giro normal de la empresa, como por ejemplo comisiones, publicidad.

## **4.6 EGRESOS**

A continuación se presenta la forma como se debe presupuestar los desembolsos de efectivo. Dado el presupuesto de ventas, la administración puede ajustar la compra de mercancías directamente a las ventas a través del tiempo. Si las ventas fluctúan, el inventario de artículos para la venta se acumula durante ciertos períodos y requiere almacenamiento. Como el almacenamiento es irregular durante el año, los costos de inventario por lo general son mayores.

### **4.6.1 COMPRA DE MERCADERÍA PARA LA VENTA**

Por las compras de mercaderías para la venta, tanto compras locales como compras internacionales, existe un retraso entre el tiempo en que se hace una compra y el momento en que se realiza el pago correspondiente. Si los proveedores conceden términos de facturación promedio de 60 días, y la política de la empresa es pagar sus cuentas al final de dicho período, hay un retraso de aproximadamente dos meses entre la compra y el pago

correspondiente. Los plazos de crédito pueden variar de acuerdo a la negociación que el comprador hace con el vendedor pero generalmente se establece un plazo de 60, 90 y en algunos casos hasta de 120 días.

#### **4.6.2 PRESUPUESTO DE GASTOS**

Si se desea que el presupuesto de caja sea razonable, es indispensable que incluya todos los gastos como suministros, servicios, pago de planilla, pues existe el riesgo de no incluirse todos los gastos. Por otro lado, los gastos a menudo son pequeños desembolsos y existe el peligro de enredarse en un cúmulo de detalles. Esto puede llevar al analista a desistir del presupuesto de caja. Por lo tanto se abordará este tema de otros gastos en cuatro etapas a saber:

- ✓ Gastos típicos.
- ✓ Elaboración de una lista de gastos.
- ✓ Estimación del monto de cada gasto.
- ✓ Determinación del tiempo en que ocurrirán los gastos.

#### **4.6.3 GASTOS TÍPICOS**

Conviene mencionar ante todo que las empresas a menudo tienen sus propios nombres preferidos para los gastos. Al elaborar una lista lo mejor es usar los nombres que se utilizan en la empresa, sin preocuparse si sucede que nadie más usa esas denominaciones.

**SUMINISTROS:** Muchas empresas utilizan materiales secundarios que pueden llegar a ser importantes. Por ejemplo, el departamento de empaque o el departamento de visual usan grandes cantidades de diversos materiales como lo son: material de empaque, bolsas, afiches, volantes o propaganda, fotocopias.

**PERSONAL:** Los sueldos y salarios son un gasto muy importante en la mayoría de las empresas. La nómina después de las deducciones a cargo del empleado es un gasto para una empresa. Como empleador, el empresario puede retener parte de la nómina bruta en forma

de retenciones en la fuente correspondientes a impuestos de los empleados, seguro social, contribuciones a los fondos de empleados y así sucesivamente. Como empleador, el empresario mantiene estos fondos en custodia y los entrega a la entidad para la cual se están recaudando.

Lo que no se puede pasar por alto es que existen pagos adicionales relacionados con los trabajadores. Los empleadores también pagan por fondos de empleados, pensiones de jubilación y otras prestaciones sociales extras tales como alimentación, algún sueldo extra en algún determinado mes (bono 14, aguinaldo), en este sentido, los gastos de personal se subestiman fácilmente. Conviene asegurarse de que todos los rubros estén en la lista.

**ENERGÍA Y COMBUSTIBLE:** La mayoría de las actividades empresariales implican costos de iluminación, aire acondicionado y energía. Estos costos se pagan en las facturas correspondientes a energía eléctrica, gasolina. Se incluye cada forma de energía utilizada, aunque a menudo es posible combinarlas en un solo rubro posteriormente.

**SERVICIOS:** La mayoría de las empresas utilizan servicios tales como el teléfono, el correo, y los servicios de limpieza. Estos seguramente aparecerán en la lista, pero no se debe olvidar que puede haber otros como mensajería y entregas especiales, servicios de información y de procesamiento de datos, agencias de modelaje, agencias de publicidad, oficinas de entrevistas y recepción, consultoría. Estos servicios se pueden pagar sobre la base de honorarios.

**MANTENIMIENTO:** Cuando la empresa posee sus propios activos, tales como terrenos, edificios, equipos, vehículos y demás o bien alquila estos bienes a una tercera persona, hay gastos relacionados con mantenimiento y seguridad. Estos servicios se pueden contratar o pagar a medida que se necesiten o pueden ser de forma fija y mensual.

**ARRENDAMIENTOS:** Cuando la empresa no es propietaria de sus activos puede entonces pagar arriendos o alquileres para obtener la prestación de estos servicios. El alquiler de las instalaciones puede ser un rubro muy importante, así como también el arrendamiento de mobiliario y equipo (leasing).

**VIÁTICOS Y GASTOS DE VIAJE:** Si no se han considerado, es necesario incluir los costos de transporte por taxi, avión u otros medios, junto con los gastos asociados de alojamiento y manutención. El costo por el uso de los vehículos de la compañía es a menudo un rubro importante que debe ser incluido.

**SEGURIDAD Y SEGUROS:** La mayoría de las empresas pagan sumas considerables por concepto de seguridad en todos sus aspectos. Esto incluye supervisores de seguridad, servicios de detectives, aparatos de contra espionaje electrónica, detector de mentiras o polígrafo, además se incluyen los gastos por seguros de pólizas por incendios y vehículos.

**PROGRAMA DE SEGUROS Y JUBILACIONES:** Los seguros pueden ser un aspecto de la seguridad en el cual se pagan primas para garantizar la compensación por pérdidas que pueden surgir de hurtos, robos. Se pueden pagar primas para cubrir posible lucro cesante, incendios, pérdidas de inventarios en tránsito. También pueden utilizarse seguros para garantizar los programas de pensión y el retiro de los empleados.

**IMPUESTOS:** De las diferentes clases de impuestos surgen pagos muy importantes. En el caso de la retención del IVA y de la retención del ISR, las empresas actúan simplemente como recaudadoras. En otros casos, la empresa debe realizar pagos de impuestos como el pago del IVA mensual, los pagos de Impuestos arancelarios o gastos aduanales, que se deben pagar en el momento de nacionalización de la mercadería, además existe el impuesto trimestral como el IETAAP.

**GASTOS DE PUBLICIDAD Y VENTAS:** La mayoría de empresas que venden productos o servicios destinados al público en general, hacen publicidad en la prensa, la televisión, la radio, vallas.

#### **4.6.4 ELABORACIÓN DE UNA LISTA DE GASTOS**

Una manera de empezar una lista de gastos es identificar las principales funciones de la empresa y los gastos relacionados con cada una de ellas, por ejemplo:

FUNCIÓN	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Sueldos, salarios y prestaciones	Recursos humanos
Publicidad y propaganda	Publicidad
Fletes, arrendamientos	Servicios y suministros
Seguros, intereses, préstamos	Tesorería

Si se enfoca la lista desde diferentes ángulos, siempre se encontrará algún gasto importante que ha sido olvidado. Siempre se debe abordar el problema con sentido común, basándose en el conocimiento que se tiene del negocio. Se debe estar seguro de saber qué gastos ocurren en cada sección o departamento.

**USO DE UNA LISTA EXISTENTE:** Un peligro grande al hacer una lista de gastos por primera vez, es que falte algo importante. Una estrategia útil es obtener una lista que ya sea usada, por ejemplo, por contadores, auditores. Existen dos formas: los estados financieros y la nomenclatura contable.

**LOS ESTADOS FINANCIEROS:** Esta es la mejor fuente porque enumera los gastos y otras cuentas en pocos rubros. A las empresas pequeñas y a las medianas, esta lista debe proporcionarles suficiente detalle para un exacto presupuesto de caja.

**LA NOMENCLATURA CONTABLE:** Otra estrategia es solicitarles una lista a los contadores. Ellos ofrecen lo que denominan la nomenclatura contable o código de cuentas; el problema es que la nomenclatura contable puede tener demasiado detalle para el presupuesto de caja. En este punto fracasan muchos intentos de producir un presupuesto.

Un problema al trabajar con base en una nomenclatura contable es que éste contiene rubros que no implican flujos de dinero, tales como la depreciación, las reservas para cuentas por cobrar malas, las transferencias entre departamentos, y las provisiones y reservas de diversas clases. Si no se utiliza con cuidado, puede causar gran confusión.

#### 4.6.5 ESTIMACIÓN DEL MONTO DE CADA GASTO

Se pueden adoptar diversos enfoques para estimar el monto de cada gasto. Existen tres enfoques básicos:

- ✓ Factores generales de presupuesto.
- ✓ Factores fijos y variables.
- ✓ Factores por tipo de gasto.

Estas se pueden utilizar en forma individual o combinada.

**FACTORES GENERALES DE PRESUPUESTO:** Este enfoque consiste en ajustar globalmente las cifras de presupuestos anteriores; por ejemplo, un aumento general del 10 por ciento o una disminución del 5 por ciento. Este enfoque es rápido, es fácil de aplicar y puede ser a veces exacto. Téngase presente que un factor de ajuste no debe ser sólo un ajuste por inflación, también debe reflejar cualquier cambio general en el nivel y en la eficiencia de la actividad.

**FACTORES FIJOS Y VARIABLES:** A veces la cantidad por pagar correspondiente a un gasto se fija por anticipado. En este caso, es necesario asegurarse de utilizar la tasa de pronóstico para el período del presupuesto, y no las cifras actuales. La cifra puede obtenerse por la información sobre las tasas o se puede calcular con base en el valor sujeto a contribución, si se conoce el nivel de la tasa. Y Cuando los gastos no se conocen de antemano, es decir que son variables, a veces es posible estimarlos adecuadamente si se sabe que cierto factor determina el gasto o influye sobre éste.

**FACTORES POR TIPO DE GASTO:** Este enfoque se basa en el supuesto de que cada tipo de gasto genera cierto tipo de problemas. Por lo tanto, es aconsejable revisar la lista de gastos y examinar cada uno de éstos.

**SUMINISTROS:** El costo de los suministros se puede estimar de la misma manera que se estiman las compras de mercaderías. Se toma el precio comercial neto. Si los rubros no son grandes sumas, no se debe gastar mucho tiempo en hacer estimaciones individuales.

**PERSONAL:** El personal asalariado puede estar en escalas que suben cada año; la cifra total se debe ajustar por esta causa y por cualquier aumento general. La cifra que se use para los aumentos de sueldos y salarios debe ser realista, pero se debe recordar que si los negociadores de un pacto colectivo se enteran de esa cifra, la pueden tomar como dato para mejorar su posición negociadora; por eso la cifra debe ser reservada.

Es importante hacer mención que en los sueldos y salarios existen deducciones tales como seguro social, retenciones de impuesto, seguros médicos, por lo que se deben tomar muy en cuenta al momento de presupuestarlos.

**SERVICIOS:** Es posible que se necesite revisar en detalle los costos de los servicios, si se utilizan mucho. Un factor general de presupuesto puede ser muy útil al elaborar una estimación realista, es decir tomando como base las erogaciones hechas por pago de servicios del año anterior.

**MANTENIMIENTO:** Es indispensable enterarse de los pagos estipulados en contratos y del gasto por reparaciones próximas según un programa de trabajo conocido.

**ALQUILERES Y ARRENDAMIENTOS:** Estos pagos por lo general se fijan por contrato, pero algunos también incluyen un cargo por utilización el cual se basa en el nivel esperado de actividad.

**VIÁTICOS Y GASTOS DE VIAJE:** Este rubro se puede estimar mediante un factor general de presupuesto anterior; ahora bien, si hay viajes especiales en perspectiva puede ser útil obtener valores estimados por un agente de viajes, que inclusive puede estar dispuesto a ofrecer descuentos si se le encarga el negocio de los viajes pagados por la empresa.

**SEGURIDAD Y SEGUROS:** Al presupuestar los gastos en seguridad se deben tener en cuenta la demanda por estos servicios y los honorarios que se pagan por ellos. Además los gastos por primas de seguros contra incendios, robos y vehículos.

**GASTOS DE PUBLICIDAD Y DE VENTA:** Las cantidades presupuestadas para gastos de publicidad y de ventas se pueden calcular como un porcentaje de las ventas, una vez que se tiene el presupuesto de ventas para el año. En otros casos, se puede estimar los costos esperados de campañas concretas con base en el plan de mercadeo.

#### **4.6.6 DETERMINACIÓN DEL TIEMPO EN QUE OCURRIRÁN LOS GASTOS**

En general, el presupuesto de caja depende mucho del tiempo en que ocurren los gastos y los ingresos; por esto es importante que las fechas pronosticadas para los ingresos y los gastos sean precisas.

**SUMINISTROS:** De ordinario los suministros se pagan en el curso de 30 días, a menos que se hagan pagos anticipados para obtener descuentos por pronto pago.

**PERSONAL:** Los sueldos y salarios son pagados generalmente cada quincena, sin embargo hay empresas que pagan cada mes. Las deducciones y los gastos relacionados con los trabajadores se pueden pagar mensualmente. Es necesario determinar muy bien el tiempo de pago porque generalmente son gastos grandes y en algunos casos con fechas de vencimiento para pagarlos.

**SERVICIOS:** Algunos servicios se pagan de contado e inclusive por anticipado. Muchos de ellos son facturados mensualmente, pero algunos otros se deben pagar inmediatamente.

**MANTENIMIENTO:** Los pagos por mantenimientos se deben pagar mensualmente y otros en forma anticipada. Los costos variables de mantenimiento, por ejemplo, los repuestos, se pueden pagar una vez recibidos los servicios o los bienes.

**ALQUILERES Y ARRENDAMIENTOS:** Por lo general se pagan mensualmente o en forma anticipada.

**VIÁTICOS Y GASTOS DE VIAJE:** Estos son una mezcla de pagos anticipados y pagos por servicios recibidos; el uso de las tarjetas de crédito para cubrir estos gastos puede conducir a

mayores costos si las cuentas no se pagan en su fecha de vencimiento que generalmente es un mes.

**SEGURIDAD:** Los pagos por estos servicios, si se utilizan en forma regular, pueden ser mensuales. En otros casos se exige el pago anticipado.

**IMPUESTOS:** Es variable, por ejemplo el IVA se debe pagar un mes después de declarado sus compras y sus ventas, Las pólizas por importación deben ser pagadas en el momento de la nacionalización de la mercadería en aduanas, el pago del ISR retenido por diversos concepto debe ser pagado dentro de los 10 días hábiles del mes inmediato siguiente a aquel en el que se haga la retención, El IETAAP se debe pagar cada trimestre y es un impuesto temporal. Las contribuciones por conceptos de seguridad social se deben pagar dentro de los primeros 20 días del mes siguiente al mes de haber sido declarada la planilla de sueldos y salarios.

**GASTOS DE PUBLICIDAD Y DE VENTAS:** Algunos honorarios se pagan por anticipado, pero otros gastos se pagan mensualmente, a medida que surgen. Una consideración importante es que las campañas de publicidad se hacen para incrementar las ventas, de modo que este dinero quizás se gaste antes de que se obtengan los ingresos.

#### **4.6.7 SALDO AL FINAL DEL PERÍODO**

Después de que hemos considerado todas las entradas y salidas previsibles de efectivo, podemos combinar los programas de ingresos y egresos de efectivo para obtener los flujos netos de ingresos y flujo neto de egresos para cada mes.

La relación que se hace de estos dos flujos más el saldo inicial de efectivo, genera lo que es el saldo final de caja, el cual puede ser positivo que significa que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para afrontar sus obligaciones o bien puede ser negativo que significa que la empresa tiene insuficiencia de efectivo para hacerle frente a sus obligaciones. A partir de estos resultado la empresa puede tomar decisiones respecto a la liquidez o iliquidez de la empresa, debiendo considerar todas las opciones y tomar la más adecuada.

#### **4.6.8 DIFERENCIA DEL FLUJO DE EFECTIVO CON RELACIÓN AL PRESUPUESTO DE CAJA**

Básicamente la diferencia consiste en que el flujo de efectivo es un ejercicio que se hace de las operaciones reales de una empresa, el cual consiste en realizar un reporte que indica el saldo del banco, a este saldo se le agregan los ingresos a bancos y se le restan todos los cheques y las notas de débito, se deben de tomar en cuenta los traslados de fondos entre cuentas de la empresa, al combinar estas cifras, queda con un saldo real de caja y bancos, generalmente este ejercicio se hace a mediados y a finales de mes y se hace cuando no se cuenta con un presupuesto de caja, para que el saldo contable de caja y banco no quede en cifras negativas, además este ejercicio se puede hacer semanalmente, para poder entregar cheques girados y que estos no salgan rechazados por falta de fondos, a este reporte se le denomina también movimiento de fondos bancarios. En cambio un presupuesto de caja muestra los flujos de entradas y salidas de efectivo en forma integral y se hace con mucho tiempo de anticipación, anticipándose los excesos o déficit de flujo de caja.

#### **4.6.9 DIFERENCIA DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO CON RELACIÓN AL PRESUPUESTO DE CAJA**

El estado de flujo de efectivo forma parte de los estados financieros básicos que consiste en presentar la información pertinente sobre los cobros y pagos de efectivo de una empresa durante un período determinado. Además este estado proporciona información de todas las actividades de operación, inversión y financiamiento de la empresa durante un periodo determinado. En este sentido la información que se presenta en un estado de flujo de efectivo es información real, en cambio la información que se presenta en un presupuesto de caja es información probable, en esto radica la principal diferencia.

## CAPÍTULO V

### EL PRESUPUESTO DE CAJA EN UNA EMPRESA COMERCIAL POR DEPARTAMENTOS Y EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO (APLICACIÓN)

#### 5.1 GENERALIDADES

Se presenta el caso práctico de la Empresa por Departamentos S.A., dicha empresa fue constituida el año 1982 en la ciudad de Guatemala por un período indefinido, su actividad principal es la venta de mercadería a consumidores finales de Guatemala. Su peculiaridad es que tienen gran variedad de artículos para la venta, las cuales las agrupa en varios departamentos como por ejemplo, automóviles, computación, cosméticos y fragancias, deportes, electrodomésticos, hogar, muebles niños, damas y caballeros. Sus principales consumidores son personas de nivel económico medio-alto.

Dentro de los sistemas que utiliza para registrar, clasificar y agrupar la información financiera podemos mencionar el sistema financiero Oracle, con su módulo de cuentas por pagar, módulo de partidas contables y módulo de información financiera de la empresa. El sistema Adams que se utiliza para organizar la información generada por recursos humanos. Y por último esta el sistema de créditos que se utiliza para almacenar la información de las cuentas por cobrar por tarjetas de crédito y cuentas a plazo fijo.

El problema del caso practico es la presentación del rubro de caja y bancos en saldos negativos, y básicamente esto se origina al no contar con un presupuesto de caja, el cual indique hasta que montos se pueden realizar pagos, es por este motivo que se determinara un prepuesto de caja, desde su inicio hasta llegar con alternativas para subsanar posibles deficiencias de efectivo.

Cabe mencionar que los presupuestos de gastos que se presentan, son del ciclo normal de operaciones de la Empresa Comercial por Departamentos S.A.

## 5.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

Para poder elaborar un presupuesto de caja, es necesario presupuestar todos los ingresos y egresos de la empresa, es por ello que lo primero será la elaboración del presupuesto de venta como punto de partida. Como la empresa objeto de análisis tiene considerables operaciones, es necesario aplicar un método estadístico de tendencias, para lo cual se tomó como base las ventas netas de años 2006 y 2007, estos datos se tomaron del sistema contable. Con ellos se establecieron los porcentajes de crecimiento y con el fin de llegar a un crecimiento real por año.

Se puede observar un crecimiento mayor durante los meses de mayo, julio, noviembre y diciembre las cuales se explican a continuación:

- ✓ En el mes de mayo se hacen promociones por la celebración del día de la madre.
- ✓ En el mes de julio se aprovecha el poder adquisitivo de los clientes con la llegada del bono 14, realizando promociones de descuentos en productos seleccionados y otorgando a clientes facilidades de pago en sus compras.
- ✓ En los meses de noviembre y diciembre se hacen una serie de promociones, sorteos, publicidad, ventas al crédito. Esto debido a la llegada de las fiestas navideñas y poder adquisitivo por el aguinaldo. Es importante hacer notar que en el mes de diciembre las ventas se incrementan en forma significativa.

El presupuesto de ventas representan cifras sin el IVA incluido, hasta el final se hace un análisis del IVA débito (ver T-01). Con todos estos aspectos a observar entonces se procede a elaborar el presupuesto de ventas para el año 2008. Es importante mencionar que del comportamiento del presupuesto de ventas, van a depender algunos otros presupuestos como por ejemplo el presupuesto de pago de comisiones sobre ventas y compras de mercaderías para la venta.

A continuación se presenta el presupuesto de ventas de la Empresa por Departamentos S.A., para el período 2008.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2008**  
**MÉTODO DE TENDENCIAS AÑOS 2006-2007**

I-01

EXPRESADO EN MILES DE QUETZALES

MES	VENTAS AÑO		VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	RAZÓN	VENTAS AÑO 2008
	2007	2006				
	1	2	3	4	5	6
ENERO	2.775	2.492	283	0,1135	1,1135	3.090
FEBRERO	2.900	2.550	350	0,1373	1,1373	3.298
MARZO	3.310	2.993	317	0,1061	1,1061	3.661
ABRIL	3.580	3.250	330	0,1015	1,1015	3.944
MAYO	5.685	4.860	825	0,1697	1,1697	6.650
JUNIO	4.445	3.959	486	0,1227	1,1227	4.990
JULIO	6.835	5.845	990	0,1694	1,1694	7.993
AGOSTO	5.125	4.537	588	0,1296	1,1296	5.789
SEPTIEMBRE	4.867	4.337	530	0,1221	1,1221	5.461
OCTUBRE	4.650	4.174	476	0,1141	1,1141	5.180
NOVIEMBRE	6.243	5.102	1.141	0,2236	1,2236	7.639
DICIEMBRE	14.950	11.594	3.356	0,2895	1,2895	19.277
<b>TOTAL</b>	<b>65.365</b>	<b>55.693</b>	<b>9.672</b>	<b>1,7991</b>	<b>13,7991</b>	<b>76.973</b>

Columna	Descripción
1 y 2	(datos históricos de la empresa)
3	(columna 1 - columna 2)
4	(columna 3 / columna 2)
5	(1 + columna 4)
6	(columna 1 x columna 5)

### 5.3 CLASIFICACIÓN DE LAS VENTAS AL CONTADO Y A CRÉDITO

Dentro del total de ventas estimadas, en promedio un 84 % son ventas al contado y el 16 % son ventas financiadas por la Empresa por Departamentos S.A.

El 84 % lo corresponden las ventas al contado y los medios de pago que se utilizan son: en papel moneda y con tarjetas de crédito o débito externa (cuasi dinero), estas últimas procesadas por las operadoras de tarjetas que operan en Guatemala.

A su vez, dentro del 84 % de las ventas al contado, en promedio un 55 % corresponden a ventas que se realizan en efectivo o con papel moneda y un 45 % corresponden a ventas que se realizan a través de tarjetas de crédito o débito externas. Estas últimas se consideran

ventas al contado, pues las operadoras de tarjetas liquidan o hacen efectivo el pago, a más tardar dos días después de realizada la venta, descontando el valor de la comisión que es alrededor de 4.5 % sobre el valor de la venta neta y descontando el 15 % del valor total del IVA de la operación.

Esta última aclaración se hace debido a que al entrar en vigencia las disposiciones legales para el fortalecimiento de la administración tributaria decreto ley 20-2006, mejor conocida como ley antievasión, las operadoras de tarjetas fueron designadas como agentes de retención, por lo tanto el 45 % de las ventas al contado, están sujetas a la retención del 15 % del total del IVA. (ver T-01).

Para ejemplificar mejor lo anterior, supongamos que la empresa vendió un artículo cuyo valor es de Q.1,120.00 esta operación fue pagada con una tarjeta de débito, el IVA es de Q.120.00, en este sentido las operadoras de tarjetas están obligadas a retener un 15 % del valor de IVA, que en este caso es de Q.18.00. Es decir que la empresa va a recibir lo siguiente:

Valor de la venta:	Q.1,120.00
Comisión:	Q. 45.00
Retención IVA:	<u>Q. 18.00</u>
Valor a recibir:	Q.1,057.00

Por aparte el 15 % de las ventas totales corresponde a ventas financiadas por la propia empresa, este financiamiento lo realiza a través de la emisión de su propia tarjeta de crédito en donde se va acumulando el saldo adeudado a la empresa por las compras realizadas por el tarjetahabiente. Estas ventas representan en promedio un 66 % del 15 % antes mencionado.

Además tiene otra forma de financiar a sus clientes y es a través de operaciones de crédito a plazo fijo, en la que el cliente puede comprar un artículo y pagarlo a plazos de 03 a 24 meses, pagando cuotas fijas mensuales. Estas ventas representan en promedio un 34% del 15 % antes mencionado.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS**  
**POR VENTAS AL CONTADO Y VENTAS AL CRÉDITO**  
**PERÍODO 2008**

I-02.1

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MESES	VENTAS REALES 2007  1	VENTAS		EN PORCENTAJE		PRESUPUESTO AÑO 2008  6	VENTAS	
		CONTADO 2007  2	CRÉDITO 2007  3	CONTADO 2007  4	CRÉDITO 2007  5		CONTADO 2008  7	CRÉDITO 2008  8
ENERO	2.775	2.374	401	86%	14%	3.090	2.643	447
FEBRERO	2.900	2.469	431	85%	15%	3.298	2.808	490
MARZO	3.310	2.839	471	86%	14%	3.661	3.140	521
ABRIL	3.580	3.129	451	87%	13%	3.944	3.447	497
MAYO	5.685	4.720	965	83%	17%	6.650	5.521	1129
JUNIO	4.445	3.760	685	85%	15%	4.990	4.221	769
JULIO	6.835	6.181	654	90%	10%	7.993	7.228	765
AGOSTO	5.125	3.560	1.565	69%	31%	5.789	4.021	1768
SEPTIEMBRE	4.867	4.102	765	84%	16%	5.461	4.603	858
OCTUBRE	4.650	3.932	718	85%	15%	5.180	4.381	800
NOVIEMBRE	6.243	5.240	1.003	84%	16%	7.639	6.412	1227
DICIEMBRE	14.950	11.986	2.964	80%	20%	19.277	15.455	3822
<b>TOTAL</b>				<b>1004%</b>	<b>196%</b>	<b>76.973</b>	<b>63.881</b>	<b>13.092</b>
<b>PROMEDIOS</b>				<b>84%</b>	<b>16%</b>	<b>6.414</b>	<b>5.323</b>	<b>1.091</b>

Columna	Descripción
1 a la 3	(datos historicos de la empresa)
4	(columna 2 / columna 1)
5	(columna 3 / columna 1)
6	(viene de I-01)
7	(columna 4 x columna 6)
8	(columna 5 x columna 6)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.  
PRESUPUESTO DE VENTAS AL CONTADO  
PERÍODO 2008**

I-02.2

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MESES	VENTAS REALES 2007	VENTAS CONTADO 2007	RELACIÓN CONTADO VRS. REALES	VENTAS		PORCENTAJE		PRESUPUESTO VENTAS 2008	VENTAS CONTADO 2008	VENTAS		COMISIÓN TARJETEROS 2008	VENTAS CONTADO 2008
				EFFECTIVO	CUASIDINERO	EFFECTIVO	CUASIDINERO			EFFECTIVO 2008	CUASIDINERO 2008		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ENERO	2.775	2.374	86%	1.285	1.089	54%	46%	3.090	2.643	1.431	1.213	55	2.589
FEBRERO	2.900	2.469	85%	1.358	1.111	55%	45%	3.298	2.808	1.544	1.263	57	2.751
MARZO	3.310	2.839	86%	1.560	1.279	55%	45%	3.661	3.140	1.725	1.415	64	3.076
ABRIL	3.580	3.129	87%	1.710	1.419	55%	45%	3.944	3.447	1.884	1.563	70	3.376
MAYO	5.685	4.720	83%	2.597	2.123	55%	45%	6.650	5.521	3.038	2.483	112	5.409
JUNIO	4.445	3.760	85%	2.072	1.688	55%	45%	4.990	4.221	2.326	1.895	85	4.136
JULIO	6.835	6.181	90%	3.407	2.774	55%	45%	7.993	7.228	3.984	3.244	146	7.082
AGOSTO	5.125	3.560	69%	1.960	1.600	55%	45%	5.789	4.021	2.214	1.807	81	3.940
SEPTIEMBRE	4.867	4.102	84%	2.254	1.848	55%	45%	5.461	4.603	2.529	2.074	93	4.510
OCTUBRE	4.650	3.932	85%	2.168	1.764	55%	45%	5.180	4.381	2.415	1.965	88	4.292
NOVIEMBRE	6.243	5.240	84%	2.982	2.258	57%	43%	7.639	6.412	3.649	2.763	124	6.288
DICIEMBRE	14.950	11.986	80%	6.699	5.287	56%	44%	19.277	15.455	8.638	6.817	307	15.149
<b>TOTAL</b>	<b>65.365</b>	<b>54.292</b>	<b>1004%</b>	<b>30.052</b>	<b>24.240</b>	<b>662%</b>	<b>538%</b>	<b>76.973</b>	<b>63.881</b>	<b>35.378</b>	<b>28.503</b>	<b>1.283</b>	<b>62.598</b>

<b>PROMEDIO</b>	<b>84%</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>
-----------------	------------	------------	------------

Columna	Descripción
1 a la 3	(viene de I-02.1)
4 y 5	(datos historicos de la empresa)
6	(columna 4 / columna 2)
7	(columna 5 / columna 2)
8 y 9	(viene de I-02.1)
10	(columna 6 x columna 9)
11	(columna 7 x columna 9)
12	(comisión cobrada por los tarjeteros 4.5 % sobre ventas netas)
13	(columna 10 + columna 11 - columna 12)

#### 5.4 PRESUPUESTO DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO

En el cuadro I-03 se estableció que un promedio del 15 % del total de las ventas, son ventas financiadas por la empresa. La empresa otorga dos clases de financiamiento a sus clientes, una es a través de tarjetas de crédito 'Credidepartamentos' y la otra forma es ventas a plazos fijos.

Se estima que el total de las ventas a crédito, el 66 % corresponden a ventas financiadas con tarjeta de crédito y el 34 % corresponden a ventas financiadas a plazo fijo. En el cuadro I-04 se muestran las ventas proyectadas para el 2008, ya sea por medio de tarjeta de crédito o bien a plazo fijo.

Para efectos del caso práctico se estableció las tendencias de recuperabilidad tanto de las operaciones con tarjetas de crédito como de las operaciones a plazo fijo.

La tarjeta de crédito se utiliza como medio de pago para hacer compras de mercadería o de servicios y es aceptada únicamente por la empresa emisora de la tarjeta de crédito. Como toda tarjeta de crédito tiene su fecha de emisión y su fecha de corte, el usuario de la tarjeta puede hacer pagos mínimos o pagos completos a su deuda, en un dado caso no se haga el pago, el saldo empieza a generar intereses de un 3.50 %, estos intereses le son cargados a su capital.

La recuperabilidad del saldo de la cartera de crédito por tarjetas de crédito es de un 65 % sobre saldos finales mes anterior. Los intereses generados por saldos son en promedio del 2.90 %.

Las cuentas por cobrar a plazo fijo son operaciones en las cuales el usuario decide a cuanto tiempo desea pagar su compra, va desde 03 meses hasta 24 meses, la tasa de interés que se cobra en estas operaciones es variable y depende del plazo de la operación. La recuperabilidad de las cuentas a plazo es del 82 % y los intereses generados por estas operaciones es del 1.17 %.

A continuación los análisis en cuadros antes indicados.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**COMPORTAMIENTO GENERAL DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**  
**PERÍODO 2008**

I-03

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	VENTAS			RELACIÓN		AÑO	PROYECCIÓN DE VENTAS		
		A CRÉDITO 1	CON TARJETAS 2	A PLAZO 3	CON TARJETA EN % 4	A PLAZO EN % 5		A CRÉDITO 6	CON TARJETA 7	A PLAZO 8
ENERO	2007	401	255	146	64%	36%	2008	447	284	163
FEBRERO	2007	431	286	145	66%	34%	2008	490	325	165
MARZO	2007	471	315	156	67%	33%	2008	521	348	173
ABRIL	2007	451	310	141	69%	31%	2008	497	341	155
MAYO	2007	965	615	350	64%	36%	2008	1.129	719	409
JUNIO	2007	685	475	210	69%	31%	2008	769	533	236
JULIO	2007	654	437	217	67%	33%	2008	765	511	254
AGOSTO	2007	1.565	1.020	545	65%	35%	2008	1.768	1.152	616
SEPTIEMBRE	2007	765	507	258	66%	34%	2008	858	569	290
OCTUBRE	2007	718	478	240	67%	33%	2008	800	533	267
NOVIEMBRE	2007	1.003	675	328	67%	33%	2008	1.227	826	401
DICIEMBRE	2007	2.964	1.969	995	66%	34%	2008	3.822	2.539	1.283
<b>TOTAL</b>		<b>11.073</b>	<b>7.342</b>	<b>3.731</b>	<b>797%</b>	<b>403%</b>		<b>13.092</b>	<b>8.681</b>	<b>4.411</b>

<b>PROMEDIOS</b>	<b>66%</b>	<b>34%</b>
------------------	------------	------------

Columna	Descripción
1 a la 3	(datos históricos de la empresa)
4	(columna 2 / columna 1)
5	(columna 3 / columna 1)
6	(viene de I-02.1)
7	(columna 4 x columna 6)
8	(columna 5 x columna 6)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS CUENTAS POR COBRAR**  
**TARJETAS DE CRÉDITO**  
**DEL PERÍODO 2007**

I-04

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	SALDO INICIAL 1	VENTAS 2	COBROS 3	SALDO FINAL 4	RELACIÓN COBROS EN % 5	INTERÉS EN VALORES 6	RELACIÓN INTERÉS / SALDO EN % 7
DICIEMBRE	2006				1.507			
ENERO	2007	1.507	255	965	797	64,03%	38	2,52%
FEBRERO	2007	797	286	552	531	69,26%	20	2,51%
MARZO	2007	531	315	345	501	64,97%	16	3,01%
ABRIL	2007	501	310	318	493	63,47%	15	2,99%
MAYO	2007	493	615	307	801	62,27%	15	3,04%
JUNIO	2007	801	475	536	740	66,92%	24	3,00%
JULIO	2007	740	437	486	691	65,68%	23	3,11%
AGOSTO	2007	691	1.020	462	1.249	66,86%	20	2,89%
SEPTIEMBRE	2007	1.249	507	785	971	62,85%	37	2,96%
OCTUBRE	2007	971	478	645	804	66,43%	29	2,99%
NOVIEMBRE	2007	804	675	495	984	61,57%	25	3,11%
DICIEMBRE	2007	984	1.969	650	2.303	66,06%	26	2,64%
<b>TOTAL</b>			<b>7.342</b>	<b>6.546</b>		<b>780%</b>	<b>288</b>	<b>35%</b>
<b>PROMEDIO</b>						<b>65%</b>		<b>2,90%</b>

Columna	Descripción
1 a la 4	(datos históricos de la empresa)
5	(columna 3 = Q.965 / columna 4 = Q.1.507)
6	(datos históricos de la empresa)
7	(columna 6=Q.38 / columna 4=Q.1.507)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.  
PRESUPUESTO CUENTAS POR COBRAR  
TARJETAS DE CRÉDITO  
PERÍODO 2008**

I-04.1

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	SALDO INICIAL 1	VENTAS 2	COBROS 3	SALDO FINAL 4	RELACIÓN COBROS EN % 5	TASA INTERÉS EN % 6	INTERÉS EN VALORES 7
DICIEMBRE	2007				2.303			
ENERO	2008	2.303	284	1.475	1.112	64,03%	2,52%	58
FEBRERO	2008	1.112	325	770	667	69,26%	2,51%	28
MARZO	2008	667	348	433	582	64,97%	3,01%	20
ABRIL	2008	582	341	369	554	63,47%	2,99%	17
MAYO	2008	554	719	345	928	62,27%	3,04%	17
JUNIO	2008	928	533	621	840	66,92%	3,00%	28
JULIO	2008	840	511	552	799	65,68%	3,11%	26
AGOSTO	2008	799	1.152	535	1.417	66,86%	2,89%	23
SEPTIEMBRE	2008	1.417	569	891	1.095	62,85%	2,96%	42
OCTUBRE	2008	1.095	533	728	900	66,43%	2,99%	33
NOVIEMBRE	2008	900	826	554	1.172	61,57%	3,11%	28
DICIEMBRE	2008	1.172	2.539	774	2.937	66,06%	2,64%	31
TOTAL			8.681	8.048				351

Columna	Descripción
1	(viene saldo final = columna 4)
2	(viene de I-03)
3	(saldo final mes anterior {columna 4} x tasa mes actual {columna 5}, así Q.2,303 x 64.03 % = Q.1,475 y así sucesivamente)
4	(saldo inicial + ventas - cobros)
5 y 6	(viene de I-04)
7	(saldo final mes anterior {columna 4} x tasa mes actual {columna 6}, así Q.2,303 x 2.52 % = Q.58 y así sucesivamente)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS CUENTAS POR COBRAR**  
**A PLAZO FIJO**  
**DEL PERÍODO 2007**

I-05

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	SALDO INICIAL 1	VENTAS 2	COBROS 3	SALDO FINAL 4	RELACIÓN COBROS EN % 5	INTERÉS EN VALORES 6	RELACIÓN INTERÉS / SALDO 7
DICIEMBRE	2006				1.074			
ENERO	2007	1.074	146	876	344	81,56%	12	1,12%
FEBRERO	2007	344	145	277	212	80,52%	4	1,19%
MARZO	2007	212	156	175	193	82,55%	3	1,18%
ABRIL	2007	193	141	165	169	85,49%	2	1,24%
MAYO	2007	169	350	138	381	81,66%	2	1,24%
JUNIO	2007	381	210	316	275	82,94%	5	1,18%
JULIO	2007	275	217	225	267	81,82%	3	1,18%
AGOSTO	2007	267	545	215	597	80,52%	3	0,97%
SEPTIEMBRE	2007	597	258	478	377	80,07%	7	1,09%
OCTUBRE	2007	377	240	301	316	79,84%	5	1,30%
NOVIEMBRE	2007	316	328	263	381	83,23%	4	1,30%
DICIEMBRE	2007	381	995	310	1.066	81,36%	4	1,05%
<b>TOTAL</b>			<b>3.731</b>			<b>982%</b>		<b>14%</b>
<b>PROMEDIO</b>						<b>82%</b>		<b>1,17%</b>

Columna	Descripción
1 a la 4	(datos históricos de la empresa)
5	(columna 3 = Q.876 / columna 4 = Q.1.074)
6	(datos históricos de la empresa)
7	(columna 6 = Q.12 / columna 4 = Q.1.074)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**PRESUPUESTO CUENTAS POR COBRAR**  
**A PLAZO FIJO**  
**PERÍODO 2008**

I-05.1

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	SALDO INICIAL	VENTAS	COBROS	SALDO FINAL	RELACIÓN COBROS EN %	TASA DE INTERÉS EN %	INTERÉS EN VALORES
		1	2	3	4	5	6	7
DICIEMBRE	2007				1.066			
ENERO	2008	1.066	163	869	359	81,56%	1,12%	12
FEBRERO	2008	359	165	289	235	80,52%	1,19%	4
MARZO	2008	235	173	194	214	82,55%	1,18%	3
ABRIL	2008	214	155	183	186	85,49%	1,24%	3
MAYO	2008	186	409	152	444	81,66%	1,24%	2
JUNIO	2008	444	236	368	311	82,94%	1,18%	5
JULIO	2008	311	254	255	310	81,82%	1,18%	4
AGOSTO	2008	310	616	250	676	80,52%	0,97%	3
SEPTIEMBRE	2008	676	290	541	424	80,07%	1,09%	7
OCTUBRE	2008	424	267	339	353	79,84%	1,30%	6
NOVIEMBRE	2008	353	401	294	461	83,23%	1,30%	5
DICIEMBRE	2008	461	1.283	375	1.369	81,36%	1,05%	5
TOTAL			4.411			982%	14%	58

<b>PROMEDIOS</b>	<b>82%</b>	<b>1,17%</b>
------------------	------------	--------------

Columna	Descripción
1	(viene saldo final = columna 4)
2	(viene de I-03)
3	(saldo final mes anterior {columna 4} x tasa mes actual {columna 5}, así Q.1.066 x 81.56 % = Q.869 y así sucesivamente)
4	(saldo inicial + ventas - cobros)
5 y 6	(viene de I-05)
7	(saldo final mes anterior {columna 4} x tasa mes actual {columna 6}, así Q.1.066 x 1.12 % = Q.12 y así sucesivamente)

## 5.5 PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

Adicionalmente a los ingresos hasta aquí detallados, la empresa obtiene otros ingresos por concepto de venta de comida rápida en una cafetería que tiene una de sus sucursales. La empresa objeto de análisis, además tiene una perfumería, en la cual se comercializan toda clase de artículos para el cuidado de la belleza. Según políticas de la administración, el incremento en dichos establecimiento será igual al estimado en el presupuesto de ventas.

### EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A. PRESUPUESTO OTROS INGRESOS PERÍODO 2008

I-06

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	VENTAS AÑO		VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	RAZÓN	VENTAS AÑO 2008	IVA POR PAGAR
	2007	2006					
	1	2	3	4	5	6	7
ENERO	36	31	5	0,1613	1,1613	42	5
FEBRERO	38	32	6	0,1875	1,1875	45	5
MARZO	37	33	4	0,1212	1,1212	41	5
ABRIL	35	31	4	0,1290	1,1290	40	5
MAYO	44	35	9	0,2571	1,2571	55	7
JUNIO	41	37	4	0,1081	1,1081	45	5
JULIO	42	37	5	0,1351	1,1351	48	6
AGOSTO	51	44	7	0,1591	1,1591	59	7
SEPTIEMBRE	32	29	3	0,1034	1,1034	35	4
OCTUBRE	36	32	4	0,1250	1,1250	41	5
NOVIEMBRE	39	35	4	0,1143	1,1143	43	5
DICIEMBRE	65	54	11	0,2037	1,2037	78	9
<b>TOTAL</b>	<b>496</b>	<b>430</b>	<b>66</b>			<b>573</b>	<b>69</b>

Columna	Descripción
1 y 2	(datos históricos de la empresa)
3	(columna 1 - columna 2)
4	(columna 3 / columna 2)
5	(1 + columna 4)
6	(columna 1 x columna 5)
7	(columna 6 x 12 %)

## 5.6 PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS

A continuación se presenta el resumen de todos los ingresos que se esperan obtener durante todo el año 2008, clasificados por mes, este reporte sirve para realizar el presupuesto de caja anual para el 2008 presentado en el cuadro PF-01.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.  
PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS  
PERÍODO 2008**

I-07

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

FILA	INGRESO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
1	VENTAS AL CONTADO	2.589	2.751	3.076	3.376	5.409	4.136	7.082	3.940	4.510	4.292	6.288	15.149	62.598
2	TARJETAS DE CREDITO	1.475	770	433	369	345	621	552	535	891	728	554	774	8.048
3	CUENTAS A PLAZO	869	289	194	183	152	368	255	250	541	339	294	375	4.108
4	INTERESES TARJETAS	58	28	20	17	17	28	26	23	42	33	28	31	351
5	INTERESES A PLAZO	12	4	3	3	2	5	4	3	7	6	5	5	58
6	OTROS INGRESOS	42	45	41	40	55	45	48	59	35	41	43	78	573
	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>5.045</b>	<b>3.888</b>	<b>3.768</b>	<b>3.988</b>	<b>5.981</b>	<b>5.204</b>	<b>7.966</b>	<b>4.810</b>	<b>6.026</b>	<b>5.437</b>	<b>7.212</b>	<b>16.412</b>	<b>75.736</b>

Fila	Descripción
1	(viene de I-02.1)
2 y 4	(viene de I-04.1)
3 y 5	(viene de I-05.1)
6	(viene de I-06)

## 5.7 PRESUPUESTO DE GASTOS POR COMPRAS DE MERCADERÍAS

En este presupuesto se detallan todas aquellas operaciones que requieren salidas de efectivo a un plazo determinado, podemos mencionar las compras locales, las compras internacionales, los pagos por servicios y suministros, publicidad. Para el presupuesto de las compras de mercadería a proveedores locales y proveedores del exterior, se tomó como base los costos de ventas del período 2007, siempre en relación a sus ventas. Para el presente caso práctico se determinó que el costo de la mercadería para la venta representa en promedio un 67%.

Las compras locales representan un 29% y las compras internacionales representan un 71% del total del costo de ventas, este porcentaje no incluye los derechos arancelarios de importación, se hace esta aclaración pues las compras al exterior deben pagarlos. Las políticas de la administración en cuanto a las compras locales, es muy clara. Establece que para los proveedores locales, el plazo máximo de crédito es de 60 días contados a partir de la fecha de compra o factura.

La política de pago para compras de mercadería de proveedores internacionales es a 90 días contados a partir de la fecha de factura, en este sentido, cuando se realiza una compra al exterior, generalmente se nacionaliza la mercadería dos meses después de haber hecho la orden, y por este motivo se paga un mes después de haber ingresado la mercadería al costo de ventas. Los derechos arancelarios de importación son pagaderos al momento que viene la mercadería representan un 15 % del total de las compras al exterior.

Tanto las compras locales como las compras internacionales, incluyendo los derechos arancelarios de importación, generan un IVA por cobrar. Además aquellas facturas por compras de mercadería locales mayores a Q.2,500.00 se les debe retener el 15 % de total del IVA, pues la empresa objeto de análisis es agente de retención. A continuación se presentan los análisis que se integraron, para obtener las tendencias en las compras y con ello determinar el costo de ventas por compras de mercadería locales e internacionales.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**ÍNDICES HISTÓRICOS DE COSTO DE VENTA**  
**POR COMPRAS DE MERCADERÍAS**  
**DEL PERÍODO 2007**

E-01

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	VENTAS REALES 1	COSTO DE VENTAS		TOTAL COSTO DE VENTAS 4	RELACIÓN COSTO TOTAL / VENTA TOTAL EN% 5	COMPRA	
			LOCALES	EXTERIOR			LOCAL VRS. COSTO TOTAL EN % 6	EXTERIOR VRS. COSTO TOTAL EN % 7
			2	3				
ENERO	2007	2.775	470	1.130	1.600	58%	29%	71%
FEBRERO	2007	2.900	330	1.430	1.760	61%	19%	81%
MARZO	2007	3.310	845	1.941	2.786	84%	30%	70%
ABRIL	2007	3.580	655	2.465	3.120	87%	21%	79%
MAYO	2007	5.685	1.354	1.970	3.324	58%	41%	59%
JUNIO	2007	4.445	507	2.905	3.412	77%	15%	85%
JULIO	2007	6.835	1.302	1.408	2.710	40%	48%	52%
AGOSTO	2007	5.125	1.140	2.540	3.680	72%	31%	69%
SEPTIEMBRE	2007	4.867	627	1.130	1.757	36%	36%	64%
OCTUBRE	2007	4.650	491	3.205	3.696	79%	13%	87%
NOVIEMBRE	2007	6.243	2.704	4.150	6.854	110%	39%	61%
DICIEMBRE	2007	14.950	1.147	4.340	5.487	37%	21%	79%

Columna	Descripción
1 a la 3	(datos históricos de la empresa)
4	(columna 2 + columna 3)
5	(columna 4 / columna 1)
6	(columna 2 / columna 4)
7	(columna 3 / columna 4)

INFORMACIÓN GENERAL

	VENTAS	COMPRAS		COSTO TOTAL	COSTO VRS. VENTAS	COMPRAS	
		LOCALES	EXTERIOR			LOCALES	EXTERIOR
TOTAL	65.365	11.572	28.614	40.186	798%	343%	857%
MESES	12	12	12	12	12	12	12
PROMEDIO	5.447	964	2.385	3.349	67%	29%	71%

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO DE EGRESOS**  
**POR COMPRAS DE MERCADERÍAS LOCALES**  
**PERÍODO 2008**

E-01.1

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	PRESUPUESTO DE VENTAS 1	TASA COSTO DE VENTAS EN % 2	COSTO DE VENTAS 3	COMPRAS LOCALES		FECHA A PAGAR 6
					TASA 4	VALORES 5	
NOVIEMBRE	2007					2.704	ene-08
DICIEMBRE	2007					1.147	feb-08
ENERO	2008	3.090	58%	1.782	29%	523	mar-08
FEBRERO	2008	3.298	61%	2.002	19%	375	abr-08
MARZO	2008	3.661	84%	3.082	30%	935	may-08
ABRIL	2008	3.944	87%	3.436	21%	721	jun-08
MAYO	2008	6.650	58%	3.888	41%	1.584	jul-08
JUNIO	2008	4.990	77%	3.831	15%	569	ago-08
JULIO	2008	7.993	40%	3.169	48%	1.523	sep-08
AGOSTO	2008	5.789	72%	4.157	31%	1.288	oct-08
SEPTIEMBRE	2008	5.461	36%	1.972	36%	704	nov-08
OCTUBRE	2008	5.180	79%	4.118	13%	547	dic-08
NOVIEMBRE	2008	7.639	110%	8.387	39%	3.309	ene-09
DICIEMBRE	2008	19.277	37%	7.075	21%	1.479	feb-09

Columna	Descripción
1	(viene de I-01 )
2	(viene E-01)
3	(columna 1 x columna 2)
4	(viene E-01)
5	(columna 3 x columna 4 {Los Q.2,179 y Q.1,426 son datos reales} )
6	(fecha estimada para realizar pago, 60 días después de compra de mercadería)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO DE EGRESOS**  
**POR COMPRAS DE MERCADERÍAS AL EXTERIOR**  
**PERÍODO 2008**

E-01.2

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	PRESUPUESTO DE VENTAS 1	TASA COSTO DE VENTAS 2	COSTO DE VENTAS 3	COMPRAS AL EXTERIOR		FECHA A PAGAR 6
					EN % 4	EN VALORES 5	
DICIEMBRE	2007					4.340	ene-08
ENERO	2008	3.090	58%	1.782	71%	1.258	feb-08
FEBRERO	2008	3.298	61%	2.002	81%	1.626	mar-08
MARZO	2008	3.661	84%	3.082	70%	2.147	abr-08
ABRIL	2008	3.944	87%	3.436	79%	2.715	may-08
MAYO	2008	6.650	58%	3.888	59%	2.304	jun-08
JUNIO	2008	4.990	77%	3.831	85%	3.261	jul-08
JULIO	2008	7.993	40%	3.169	52%	1.646	ago-08
AGOSTO	2008	5.789	72%	4.157	69%	2.869	sep-08
SEPTIEMBRE	2008	5.461	36%	1.972	64%	1.268	oct-08
OCTUBRE	2008	5.180	79%	4.118	87%	3.571	nov-08
NOVIEMBRE	2008	7.639	110%	8.387	61%	5.078	dic-08
DICIEMBRE	2008	19.277	37%	7.075	79%	5.596	ene-09

Columna	Descripción
1	(viene de I-01 )
2	(viene E-01)
3	(columna 1 x columna 2)
4	(viene E-01)
5	(columna 3 x columna 4 {Los Q.4,580, Q.4,925 y Q.1,615 son datos reales} )
6	(fecha estimada para realizar pago, 90 días después de compra de mercadería)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO DE DERECHOS ARANCELARIOS DE IMPORTACIÓN**  
**PERÍODO 2008**

E-02

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	COMPRAS AL EXTERIOR CIF	DAI 2007	RELACIÓN DAI / CIF	AÑO	COMPRAS AL EXTERIOR CIF	DAI 2008
		1	2	3		4	5
ENERO	2007	1.130	167	14,78%	2008	1.258	186
FEBRERO	2007	1.430	214	14,97%	2008	1.626	243
MARZO	2007	1.941	295	15,20%	2008	2.147	326
ABRIL	2007	2.465	371	15,05%	2008	2.715	409
MAYO	2007	1.970	299	15,18%	2008	2.304	350
JUNIO	2007	2.905	438	15,08%	2008	3.261	492
JULIO	2007	1.408	212	15,06%	2008	1.646	248
AGOSTO	2007	2.540	379	14,92%	2008	2.869	428
SEPTIEMBRE	2007	1.130	170	15,04%	2008	1.268	191
OCTUBRE	2007	3.205	480	14,98%	2008	3.571	535
NOVIEMBRE	2007	4.150	625	15,06%	2008	5.078	765
DICIEMBRE	2007	4.340	655	15,09%	2008	5.596	845
<b>TOTAL</b>		<b>28.614</b>	<b>4.305</b>	<b>180,40%</b>		<b>33.341</b>	<b>5.017</b>

<b>PROMEDIO</b>	<b>15%</b>
-----------------	------------

Columna	Descripción
1	(viene de E-01)
2	(datos historicos de la empresa)
3	(columna 2 / columna 3)
4	(viene E-01.2)
5	(columna 3 x columna 4)

Nota: El valor de las compras al exterior incluye el valor de la mercadería, flete y seguro, es decir el valor CIF.

## **5.8 PRESUPUESTO POR COMPRAS DE SUMINISTROS, SERVICIOS VARIOS Y PUBLICIDAD**

Las compras por suministros, servicios varios y publicidad, se pagan en forma inmediata, algunos proveedores conceden un crédito de 8, 15 y algunos hasta 30 días, pero para el presente informe se considera como un pago inmediato.

Entre los suministros que consume la empresa podemos mencionar, la papelería y útiles de oficina, formularios, material de oficina, fotocopias e impresiones, materiales auxiliares, bolsas impresas, implementos de limpieza y cafetería y el material de empaque.

Según las políticas administrativas de la empresa, el material de empaque se debe incrementar en proporción con las ventas, pues es en esta misma proporción que se utilizan.

Los servicios varios que se utilizan son los courier y mensajeros, servicios de seguridad, pólizas de seguros, energía eléctrica, teléfono, comunicación y redes, el alquiler de las instalaciones y su mantenimiento.

Los pagos por publicidad y mercadeo son básicamente por anuncios en medios de comunicación escritos. En menor proporción se utilizan otros medios, ejemplo la televisión y la radio. Además se hacen decoraciones visuales en sus diferentes sucursales. La administración no estima ningún incremento para este rubro.

Los presupuestos de suministros, servicios varios y de publicidad, se pronosticaron de acuerdo a tendencias de los periodos 2006 y 2007. El calculo para gastos de material de empaque se determino en base al incremento de las ventas, pues depende de las ventas la utilización de estos materiales.

A continuación los presupuestos antes mencionados:

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO POR COMPRAS DE SUMINISTROS**  
**PERÍODO 2008**

E-03

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	SUMINISTROS 2007	SUMINISTROS 2006	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	RAZÓN	SUMINISTROS 2008	MATERIAL EMPAQUE 2007	TASA INCREMENTO	MATERIAL EMPAQUE 2008	TOTAL SUMINISTROS 2008
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ENERO	45	43	2,00	0,047	1,047	47	57	1,11	64	111
FEBRERO	28	28	0,50	0,018	1,018	29	11	1,14	13	41
MARZO	38	37	1,13	0,031	1,031	39	22	1,11	24	63
ABRIL	34	34	0,50	0,015	1,015	35	80	1,10	88	122
MAYO	39	38	1,00	0,026	1,026	40	28	1,17	32	72
JUNIO	38	35	3,00	0,086	1,086	41	129	1,12	144	186
JULIO	43	42	1,29	0,031	1,031	44	29	1,17	34	78
AGOSTO	34	33	1,40	0,043	1,043	35	64	1,13	72	108
SEPTIEMBRE	29	26	2,70	0,103	1,103	32	5	1,12	6	38
OCTUBRE	40	38	2,40	0,064	1,064	43	24	1,11	26	69
NOVIEMBRE	45	42	3,50	0,084	1,084	49	142	1,22	173	222
DICIEMBRE	65	65	0,40	0,006	1,006	65	178	1,29	229	295
<b>TOTAL</b>	<b>478</b>	<b>458</b>	<b>19,8</b>			<b>499</b>	<b>768</b>		<b>906</b>	<b>1.405</b>

Columna

- 1 y 2 (datos históricos de la empresa)
- 3 (columna 1 - columna 2)
- 4 (columna 3 / columna 2)
- 5 (columna 4 + 1)
- 6 (columna 1 x columna 5)
- 7 (datos históricos de la empresa)
- 8 (viene de l-01)
- 9 (columna 7 x columna 8)
- 10 (columna 6 + columna 9)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO POR COMPRA DE SERVICIOS VARIOS**  
**PERÍODO 2008**

E-04

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	SERVICIOS 2007 1	SERVICIOS 2006 2	VARIACIÓN ABSOLUTA 3	VARIACIÓN RELATIVA 4	RAZÓN 5	SERVICIOS 2008 6
ENERO	569	569	0,3000	0,001	1,001	569
FEBRERO	555	554	0,8000	0,001	1,001	556
MARZO	560	559	0,6000	0,001	1,001	561
ABRIL	557	557	0,1000	0,000	1,000	557
MAYO	574	572	1,7000	0,003	1,003	576
JUNIO	579	579	0,5000	0,001	1,001	580
JULIO	593	591	2,0000	0,003	1,003	595
AGOSTO	565	564	0,7000	0,001	1,001	566
SEPTIEMBRE	572	572	0,4000	0,001	1,001	572
OCTUBRE	565	565	0,2000	0,000	1,000	565
NOVIEMBRE	587	586	1,1000	0,002	1,002	588
DICIEMBRE	751	748	3,0000	0,004	1,004	754
<b>TOTAL</b>	<b>7.027</b>	<b>7.016</b>				<b>7.038</b>

Columna

- 1 y 2 (datos históricos de la empresa)  
3 (columna 1 - columna 2)  
4 (columna 3 / columna 2)  
5 (columna 4 + 1)  
6 (columna 1 x columna 5)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO POR COMPRA DE PUBLICIDAD Y MERCADEO**  
**PERÍODO 2008**

E-05

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	PUBLICIDAD 2007 1	PUBLICIDAD 2006 2	VARIACIÓN ABSOLUTA 3	VARIACIÓN RELATIVA 4	RAZÓN 5	PUBLICIDAD 2008 6
ENERO	268	260	8	0,031	1,031	276
FEBRERO	225	220	5	0,023	1,023	230
MARZO	335	326	9	0,028	1,028	344
ABRIL	307	299	8	0,027	1,027	315
MAYO	572	564	8	0,014	1,014	580
JUNIO	168	152	16	0,105	1,105	186
JULIO	309	292	17	0,058	1,058	327
AGOSTO	265	252	13	0,052	1,052	279
SEPTIEMBRE	225	213	12	0,056	1,056	238
OCTUBRE	305	291	14	0,048	1,048	320
NOVIEMBRE	260	229	31	0,135	1,135	295
DICIEMBRE	615	590	25	0,042	1,042	641
<b>TOTAL</b>	<b>3.854</b>	<b>3.688</b>				<b>4.031</b>

Columna

- 1 y 2 (datos históricos de la empresa)  
3 (columna 1 - columna 2)  
4 (columna 3 / columna 2)  
5 (columna 4 + 1)  
6 (columna 1 x columna 5)

## 5.9 PRESUPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS Y OTRAS PRESTACIONES LABORALES

La empresa objeto de análisis tiene contratado empleados distribuidos en personal de ventas, operativo y administrativo. Los sueldos se clasifican en planilla administrativa y la planilla general. En planilla administrativa están incluidos los ejecutivos y los empleados de la administración. En la planilla general están los auxiliares de ventas, distribución y mantenimiento. El sueldo para la planilla administrativa es fijo, el sueldo para el personal de ventas se integra con un sueldo fijo y otra parte es a base de comisiones por ventas realizadas durante cada mes.

El número de empleados administrativos no fluctúa, pero el número para empleados de ventas se incrementa para los meses de noviembre y diciembre, tiempo en donde se necesita más personal, por el incremento en las ventas. Atendiendo a las leyes de Guatemala, la empresa inscribe a todos los empleados al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), por lo cual debe retener la cuota laboral que es del 4.83 % y pagar la cuota patronal que es del 12.67 % que incluye el seguro social, cuota IRTRA y la cuota INTECAP.

A los empleados se les paga la bonificación incentivo en forma mensual, el bono 14 se paga en su totalidad en el mes de julio y el aguinaldo se paga en su totalidad en diciembre. En los presupuestos de sueldos ya está incluido lo que corresponde a vacaciones. Los pagos por concepto de indemnizaciones, se determinó de acuerdo a lo pagado en el periodo 2007, se deduce que se tendrá la misma rotación de personal y por consiguiente el pago de indemnizaciones laborales será en la misma proporción.

Además de las prestaciones establecidas en ley, se le paga a los empleados otras prestaciones como lo son: transporte, alimentación, uniformes, hotel, atenciones, viáticos. A los altos ejecutivos se les paga seguro médico y de vida. Además otros gastos como lo son honorarios profesionales y servicios outsourcing.

A continuación se muestra el presupuesto de egresos que a pago de sueldos y salarios se refiere y sus respectivas prestaciones laborales.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO DE SUELDOS**  
**PLANILLA ADMINISTRATIVA**  
**PERÍODO 2008**

E-06

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PLAZA	DEPARTAMENTO	CANTIDAD 1	SUELDO 2	SUELDO MENSUAL 3	BONIFICACIÓN INCENTIVO 4	BONIFICACIÓN INCENTIVO MENSUAL 5	TOTAL SUELDOS Y BONIFICACIÓN 6
Auxiliares	Finanzas y Contabilidad	3	2	6	0,25	0,75	7
Auxiliares	Mercadeo y Publicidad	1	3	3	0,25	0,25	3
Auxiliares	Compras y Operación	2	4	7	0,25	0,50	8
Auxiliares	Sistemas	2	3	6	0,25	0,50	7
Auxiliares	Recursos Humanos	2	2	4	0,25	0,50	5
Auxiliares	Creditos y Cobros	3	2	6	0,25	0,75	7
Sub Gerente	Ventas	1	5	5	0,25	0,25	5
Gerente	Ventas	1	8	8	0,25	0,25	8
Gerente	Finanzas y Contabilidad	1	7	7	0,25	0,25	7
Gerente General	Gerencia	1	12	12	0,25	0,25	12
Director	Finanzas	1	15	15	0,25	0,25	15
Director	Mercancias	1	15	15	0,25	0,25	15
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>		<b>94</b>		<b>4,75</b>	<b>99</b>

Columna

- 1 (cantidad sugerida por recursos humanos)
- 2 (sueldo sugerido por recursos humanos)
- 3 (columna 1 x columna 2)
- 4 (Bonificación incentivo de Q.250.00 / 1,000 = 0.25)
- 5 (columna 1 x columna 4)
- 6 (columna 3 + columna 5)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO DE SUELDOS**  
**PLANILLA GENERAL**  
**PERÍODO 2008**  
 CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

E-07

PLAZA	DEPARTAMENTO	CANTIDAD ENERO A OCTUBRE	CANTIDAD NOVIEMBRE Y DICIEMBRE	SUELDO	SUELDO MENSUAL ENE-OCT	SUELDO MENSUAL NOV-DIC	BONIFICACIÓN	BONIFICACIÓN ENE-OCT	BONIFICACIÓN NOV-DIC	TOTAL MENSUAL ENE-OCT	TOTAL MENSUAL NOV-DIC
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Auxiliares	Hogar	4	6	1,455	6	9	0,25	1,00	1,50	7	10
Auxiliares	Joyería	3	6	1,455	4	9	0,25	0,75	1,50	5	10
Auxiliares	Deportes	1	2	1,455	1	3	0,25	0,25	0,50	2	3
Auxiliares	Damas	6	10	1,455	9	15	0,25	1,50	2,50	10	17
Auxiliares	Caballeros	3	8	1,455	4	12	0,25	0,75	2,00	5	14
Auxiliares	Niños	3	5	1,455	4	7	0,25	0,75	1,25	5	9
Auxiliares	Electronicos	2	4	1,455	3	6	0,25	0,50	1,00	3	7
Auxiliares	Perfumería	3	5	1,455	4	7	0,25	0,75	1,25	5	9
Auxiliares	Librería	1	2	1,455	1	3	0,25	0,25	0,50	2	3
Auxiliares	Bodega	10	15	1,750	18	26	0,25	2,50	3,75	20	30
Auxiliares	Caja	12	15	2,500	30	38	0,25	3,00	3,75	33	41
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>78</b>		<b>85</b>	<b>134</b>		<b>12,00</b>	<b>19,50</b>	<b>97</b>	<b>153</b>

Columna	Descripción
1 y 2	(cantidad sugerida por recursos humanos. Nov. y Dic. se incrementa por ser los meses más fuertes en ventas)
3	(sueldo mínimo y sueldo sugerido por recursos humanos)
4	(columna 1 x columna 3)
5	(columna 2 x columna 3)
6	(bonificación incentivo de Q.250.00 / 1,000 = 0.25)
7	(columna 1 x columna 6)
8	(columna 2 x columna 6)
9	(columna 4 + columna 7)
10	(columna 5 + columna 8)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO DE COMISIONES SOBRE VENTAS**  
**PERÍODO 2008**

E-08

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	VENTAS 2007	COMISIONES 2007	RELACIÓN	VENTAS 2008	COMISIONES 2008
	1	2	3	4	5
ENERO	2.775	155	5,59%	3.090	173
FEBRERO	2.900	145	5,00%	3.298	165
MARZO	3.310	180	5,44%	3.661	199
ABRIL	3.580	185	5,17%	3.944	204
MAYO	5.685	299	5,26%	6.650	350
JUNIO	4.445	250	5,62%	4.990	281
JULIO	6.835	235	3,44%	7.993	275
AGOSTO	5.125	449	8,76%	5.789	507
SEPTIEMBRE	4.867	264	5,42%	5.461	296
OCTUBRE	4.650	265	5,70%	5.180	295
NOVIEMBRE	6.243	335	5,37%	7.639	410
DICIEMBRE	14.950	854	5,71%	19.277	1.101
<b>TOTAL</b>	<b>65.365</b>	<b>3.616</b>		<b>76.973</b>	<b>4.255</b>

Columna

- 1 y 2 (datos historicos de la empresa)
- 3 (columna 2 / columna 1)
- 4 (viene de 1.01)
- 5 (columna 3 x columna 4)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO DE PAGO INDEMNIZACIÓN**  
**PERÍODO 2008**

E-09

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	PLANILLA ADTIVA. 2007	INDEMNIZACIÓN 2007	RELACIÓN	PLANILLA ADTIVA. 2008	INDEMNIZACIÓN 2008	PLANILLA GENERAL 2007	INDEMNIZACIÓN 2007	RELACIÓN	PLANILLA GENERAL 2008	INDEMNIZACIÓN 2008	TOTAL INDEMNIZACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ENERO	90	12	0,14	94	13	89	29	0,329	97	32	45
FEBRERO	91	0	-	94	-	91	20	0,223	97	22	22
MARZO	89	0	-	94	-	90	13	0,139	97	13	13
ABRIL	90	0	-	94	-	88	10	0,116	97	11	11
MAYO	91	0	-	94	-	91	5	0,059	97	6	6
JUNIO	90	11	0,12	94	11	89	6	0,070	97	7	18
JULIO	91	0	-	94	-	88	7	0,082	97	8	8
AGOSTO	88	0	-	94	-	90	9	0,096	97	9	9
SEPTIEMBRE	90	0	-	94	-	91	9	0,102	97	10	10
OCTUBRE	91	0	-	94	-	92	11	0,115	97	11	11
NOVIEMBRE	90	0	-	94	-	135	8	0,062	153	9	9
DICIEMBRE	92	0	-	94	-	140	10	0,069	153	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>1.083</b>	<b>22,7</b>		<b>1.128</b>	<b>24</b>	<b>1.174</b>	<b>138</b>		<b>1.276</b>	<b>149</b>	<b>173</b>

Columna

- 1 y 2 (datos historicos de la empresa)
- 3 (columna 2 / columna 1)
- 4 (viene de E-06)
- 5 (columna 3 x columna 4)
- 6 y 7 (datos historicos de la empresa)
- 8 (columna 7 / columna 6)
- 9 (viene de E-07)
- 10 (columna 8 x columna 9)
- 11 (columna 5 + columna 10)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO DEL SEGURO SOCIAL**  
**PERÍODO 2008**

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

E-10

MES	AÑO	PLANILLA ADTIVA. 1	IGSS		PLANILLA ADTIVA. LIQUIDA 4	PLANILLA GENERAL		TOTAL 7	IGSS		PLANILLA GENERAL LIQUIDA 10	TOTAL IGSS LABORAL 11	TOTAL IGSS PATRONAL 12	MES A PAGAR 13
			LABORAL 2	PATRONAL 3		SUELDO 5	COMISIONES 6		LABORAL 8	PATRONAL 9				
DICIEMBRE	2007	92	4	12	88	140	854	994	48	126	946	52	138	ene-08
ENERO	2008	94	5	12	89	97	173	270	13	34	257	18	46	feb-08
FEBRERO	2008	94	5	12	89	97	165	262	13	33	249	17	45	mar-08
MARZO	2008	94	5	12	89	97	199	296	14	38	282	19	49	abr-08
ABRIL	2008	94	5	12	89	97	204	301	15	38	286	19	50	may-08
MAYO	2008	94	5	12	89	97	350	447	22	57	425	26	69	jun-08
JUNIO	2008	94	5	12	89	97	281	378	18	48	359	23	60	jul-08
JULIO	2008	94	5	12	89	97	275	372	18	47	354	22	59	ago-08
AGOSTO	2008	94	5	12	89	97	507	604	29	77	575	34	88	sep-08
SEPTIEMBRE	2008	94	5	12	89	97	296	393	19	50	374	24	62	oct-08
OCTUBRE	2008	94	5	12	89	97	295	392	19	50	373	23	62	nov-08
NOVIEMBRE	2008	94	5	12	89	153	410	563	27	71	536	32	83	dic-08
DICIEMBRE	2008	94	5	12	89	153	1.101	1.254	61	159	1.194	65	171	
<b>TOTAL PAGOS 2008</b>					<b>1.074</b>						<b>5.264</b>	<b>309</b>	<b>811</b>	

Columna	Descripción
1	(viene de E-06)
2	(columna 1 x 4.83 %)
3	(columna 1 x 12.67 %)
4	(columna 1 - columna 2)
5	(viene de E-07)
6	(viene de E-08)
7	(columna 5 + columna 6)
8	(columna 7 x 4.83 %)
9	(columna 7 x 12.67 %)
10	(columna 7 - columna 8)
11	(columna 2 + columna 8)
12	(columna 3 + columna 9)
13	(mes a pagar según reglamento del IGSS)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO DE OTRAS PRESTACIONES LABORALES**  
**PERÍODO 2008**

E-11

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	PLANILLA ADTIVA. 1	PLANILLA GENERAL		BONO 14 2008 4	AGUINALDO 2008 5
			SUELDO 2	COMISIÓN 3		
JULIO	2.007	91	88	235	414	
AGOSTO	2.007	88	90	449	627	
SEPTIEMBRE	2.007	90	91	264	445	
OCTUBRE	2.007	91	92	265	448	
NOVIEMBRE	2.007	90	135	335	560	
DICIEMBRE	2.007	92	140	854	1.086	1.086
ENERO	2.008	94	97	173	364	364
FEBRERO	2.008	94	97	165	356	356
MARZO	2.008	94	97	199	390	390
ABRIL	2.008	94	97	204	395	395
MAYO	2.008	94	97	350	541	541
JUNIO	2.008	94	97	281	472	472
JULIO	2.008	94	97	275		466
AGOSTO	2.008	94	97	507		698
SEPTIEMBRE	2.008	94	97	296		487
OCTUBRE	2.008	94	97	295		486
NOVIEMBRE	2.008	94	153	410		657
<b>TOTALES</b>					<b>6.097</b>	<b>6.397</b>
<b>MESES</b>					<b>12</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL PRESTACIONES LABORALES</b>					<b>508</b>	<b>533</b>

Columna	Descripción
1, 2 y 3	(viene de E-09)
4	(suma de columnas 1 + 2 + 3)
5	(suma de columnas 1 + 2 + 3)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS DE RECURSOS HUMANOS**  
**PERÍODO 2008**  
 CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

E-12

RUBROS	ENERO 2007	FEBRERO 2007	MARZO 2007	ABRIL 2007	MAYO 2007	JUNIO 2007	JULIO 2007	AGOSTO 2007	SEPTIEMBRE 2007	OCTUBRE 2007	NOVIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2007
SEGURO DE VIDA	3	3	3	3	3	3	3	3	9	6	3	6
ALIMENTACIÓN	6	2	3	1	4	3	6	6	3	4	5	27
TRANSPORTE	17	13	12	12	15	17	9	16	6	36	19	43
UNIFORMES	3	21	9	2	3	1	36	3	2	2	31	3
HOTEL Y ATENCIONES	1	1	1	4	2	1	1	2	1	4	1	1
VIÁTICOS	1	5	4	7	6	9	3	3	6	2	3	7
HONORARIOS GASTOS OUTSOURCING	20	21	21	21	21	21	21	21	21	22	21	23
<b>PRESUPUESTO PARA EL 2008</b>	<b>51</b>	<b>68</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>79</b>	<b>54</b>	<b>47</b>	<b>77</b>	<b>83</b>	<b>111</b>

Todos son datos históricos de la empresa, y según la administración de recursos humanos no habrá variación sustancial.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A**  
**PRESUPUESTO TOTAL DE GASTOS DE RECURSOS HUMANOS**  
**PERÍODO 2008**

E-13

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

FILA	GASTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1	Planilla administrativa	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1.074
2	Planilla general	257	249	282	286	425	359	354	575	374	373	536	1.194	5.264
3	IGSS laboral	52	18	17	19	19	26	23	22	34	24	23	32	309
4	IGSS patronal	138	46	45	49	50	69	60	59	88	62	62	83	811
5	Indemnizaciones planilla adtiva.	13	-	-	-	-	11	-	-	-	-	-	-	24
6	Indemnizaciones planilla general	32	22	13	11	6	7	8	9	10	11	9	11	149
7	Bono 14	-	-	-	-	-	-	508	-	-	-	-	-	508
8	Aguinaldo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	533
9	Otros gastos	51	68	54	50	55	55	79	54	47	77	83	111	785
	<b>TOTAL</b>	<b>632</b>	<b>492</b>	<b>501</b>	<b>505</b>	<b>644</b>	<b>616</b>	<b>1.121</b>	<b>810</b>	<b>643</b>	<b>636</b>	<b>803</b>	<b>2.053</b>	<b>9.456</b>

Fila Descripción  
 1 a la 4 (viene de E-10)  
 5 y 6 (viene de E-9)  
 7 y 8 (viene de E-11)  
 9 (viene de E-12)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.  
PRESUPUESTO GENERAL DE EGRESOS  
PERÍODO 2008**

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

E-14

FILA	GASTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1	Compras locales	2.704	1.147	523	375	935	721	1.584	569	1.523	1.288	704	547	12.619
2	Compras internacionales	4.340	1.258	1.626	2.147	2.715	2.304	3.261	1.646	2.869	1.268	3.571	5.078	32.085
3	Derechos arancelarios	186	243	326	409	350	492	248	428	191	535	765	845	5.017
4	Suministros	111	41	63	122	72	186	78	108	38	69	222	295	1.405
5	Servicios varios	569	556	561	557	576	580	595	566	572	565	588	754	7.038
6	Mercadeo y publicidad	276	230	344	315	580	186	327	279	238	320	295	641	4.031
7	Recursos humanos	632	492	501	505	644	616	1.121	810	643	636	803	2.053	9.456
	<b>TOTAL</b>	<b>8.818</b>	<b>3.968</b>	<b>3.945</b>	<b>4.431</b>	<b>5.872</b>	<b>5.084</b>	<b>7.214</b>	<b>4.406</b>	<b>6.073</b>	<b>4.681</b>	<b>6.947</b>	<b>10.213</b>	<b>71.652</b>

Fila	Descripción
1	(viene de E-01.1)
2	(viene de E-01.2)
3	(viene de E-02)
4	(viene de E-03)
5	(viene de E-04)
6	(viene de E-05)
7	(viene de E-13)

## **5.10 PRESUPUESTOS DEL IMPUESTOS A PAGAR**

### **5.10.1 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

La ley del impuesto al valor agregado, establece que las empresas deben de declarar o pagar este impuesto dentro del mes calendario siguiente al vencimiento de cada período impositivo, mediante una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior. Para la empresa objeto de análisis, es bien compleja la presupuestación de este impuesto debido a que actualmente, le retienen un porcentaje del IVA de sus ventas que realiza por medio de tarjeta de crédito o débito externas, pero además esta empresa es agente retenedor, por lo que debe retener un porcentaje del 15% del total del IVA de las compras cuya factura exceda de los Q.2,500.00

#### **IVA DÉBITO**

Básicamente el IVA débito se genera por todas las ventas que realiza la empresa, tanto ventas al contado pagadas por medio de papel moneda o por medio de tarjetas de crédito o débito externas que son procesadas por operadoras de tarjetas de crédito y débito, por estas últimas, las operadoras le retienen un 15 % del total del IVA, por lo que se convierte en un IVA crédito. Además se genera IVA débito por las ventas que la empresa financia al cliente a través de su tarjeta de crédito Credidepartamentos y las ventas a plazo fijo. Por aparte se genera IVA débito por otros negocios que realiza la empresa como por ejemplo, perfumería, cafetería.

#### **IVA CRÉDITO**

El IVA crédito se genera por todas las compras de mercadería en el mercado local como en el exterior que incluye los derechos arancelarios de importación, por las compras de suministros, servicios varios y publicidad. Por las compras locales y cuyas facturas excedan de Q.2,500.00, es necesario aplicar una retención del 15 % sobre el total del IVA, la parte que se retiene se convertiría en un IVA débito pues se le retuvo al proveedor. A continuación se presenta la integración que se hizo para llegar a determinar el IVA neto que puede ser por pagar o por cobrar en los períodos mensuales objeto de análisis.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**PRESUPUESTO DEL IVA DÉBITO**  
**PERÍODO 2008**

T-01

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MESES	AÑO	VENTAS REALES	VENTAS CONTADO		VENTAS		EFECTIVO VRS CONTADO	CUASIDINERO VRS CONTADO	PRESUPUESTO DE VENTAS		TOTAL IVA DÉBITO	VENTAS		IVA VENTAS CUASIDINERO	RETENCIÓN IVA	SUBTOTAL IVA DÉBITO	IVA DÉBITO OTROS	TOTAL IVA DÉBITO
			EN %	VALOR	EFECTIVO	CUASIDINERO			AÑO	VALORES		CONTADO	CUASIDINERO					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
DICIEMBRE	2006	11.594	80%	9.254	5.070	4.184	54,79%	45,21%	2007	14.950	1.794	8.191	6.759	811	122	1.672	8	1.680
ENERO	2007	2.775	86%	2.374	1.285	1.089	54,13%	45,87%	2008	3.090	371	1.673	1.417	170	26	345	5	350
FEBRERO	2007	2.900	85%	2.469	1.358	1.111	55,00%	45,00%	2008	3.298	396	1.814	1.484	178	27	369	5	374
MARZO	2007	3.310	86%	2.839	1.560	1.279	54,95%	45,05%	2008	3.661	439	2.012	1.649	198	30	410	5	415
ABRIL	2007	3.580	87%	3.129	1.710	1.419	54,65%	45,35%	2008	3.944	473	2.155	1.788	215	32	441	5	446
MAYO	2007	5.685	83%	4.720	2.597	2.123	55,02%	44,98%	2008	6.650	798	3.659	2.991	359	54	744	7	751
JUNIO	2007	4.445	85%	3.760	2.072	1.688	55,11%	44,89%	2008	4.990	599	2.750	2.240	269	40	559	5	564
JULIO	2007	6.835	90%	6.181	3.407	1.616	55,12%	44,88%	2008	7.993	959	4.406	3.587	430	65	895	6	900
AGOSTO	2007	5.125	69%	3.560	1.960	3.331	55,06%	44,94%	2008	5.789	695	3.187	2.602	312	47	648	7	655
SEPTIEMBRE	2007	4.867	84%	4.102	2.254	1.848	54,95%	45,05%	2008	5.461	655	3.001	2.460	295	44	611	4	615
OCTUBRE	2007	4.650	85%	3.932	2.168	1.764	55,14%	44,86%	2008	5.180	622	2.856	2.324	279	42	580	5	585
NOVIEMBRE	2007	6.243	84%	5.240	2.982	2.258	56,91%	43,09%	2008	7.639	917	4.347	3.292	395	59	857	5	863
DICIEMBRE	2007	14.950	80%	11.986	6.699	5.287	55,89%	44,11%	2008	19.277	2.313	10.774	8.503	1.020	153	2.160	9	2.170
<b>TOTAL</b>							<b>716,71%</b>	<b>583,29%</b>										<b>10.368</b>

<b>PROMEDIOS</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>
------------------	------------	------------

Columna	Descripción
1 y 2	(viene de I-01)
3	(columna 1 x columna 2)
4 y 5	(datos históricos de la empresa)
6	(columna 4 / columna 3)
7	(columna 5 / columna 3)
8 y 9	(viene de I-01)
10	(columna 9 x 12%)
11	(columna 2 x columna 9)
12	(columna 7 x columna 11)
13	(columna 12 x 12%)
14	(columna 13 x 15% )
15	(columna 10 - columna 14)
16	(viene de I-06)
17	(columna 15+ columna 16)

Notas:  
(1) Se denomina ventas contado a aquellas que se realizan en efectivo y con tarjetas de crédito o débito.  
(2) Se denomina ventas efectivo a aquellas que se realizan con papel moneda o billetes.  
(2) Se denomina ventas cuasi dinero a aquellas que se realizan con tarjetas de crédito y tarjetas de débito.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.  
ESTADÍSTICO IVA POR COBRAR RETENIDO**

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

T-02

MES	AÑO	COMPRAS MAYORES A Q.2,500.00	IVA CRÉDITO	IVA RETENIDO
DICIEMBRE	2006	2.985	358	54
ENERO	2007	2.021	243	36
FEBRERO	2007	1.825	219	33
MARZO	2007	980	118	18
ABRIL	2007	998	120	18
MAYO	2007	1.105	133	20
JUNIO	2007	1.251	150	23
JULIO	2007	1.548	186	28
AGOSTO	2007	985	118	18
SEPTIEMBRE	2007	1.325	159	24
OCTUBRE	2007	2.354	282	42
NOVIEMBRE	2007	2.084	250	38
DICIEMBRE	2007	1.985	238	36
<b>TOTAL</b>				<b>386</b>
<b>MESES</b>				<b>12</b>
<b>PROMEDIO</b>				<b>32</b>
<b>APROXIMADO</b>				<b>35</b>

Fuente: Datos históricos de la empresa

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.  
PRESUPUESTO DEL IVA CRÉDITO  
PERÍODO 2008**

T-03

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MESES	AÑO	COMPRAS		DAI	COMPRAS			TOTAL COMPRAS	IVA CRÉDITO	RETENCION IVA CRÉDITO	IVA CRÉDITO NETO
		LOCALES	EXTERIOR		SUMINISTROS	SERVICIOS VARIOS	PUBLICIDAD				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DICIEMBRE	2007	1.147	4.340	655	243	751	615	7.751	930	35	895
ENERO	2008	523	1.258	186	111	569	276	2.924	351	35	316
FEBRERO	2008	375	1.626	243	41	556	230	3.072	369	35	334
MARZO	2008	935	2.147	326	63	561	344	4.376	525	35	490
ABRIL	2008	721	2.715	409	122	557	315	4.840	581	35	546
MAYO	2008	1.584	2.304	350	72	576	580	5.466	656	35	621
JUNIO	2008	569	3.261	492	186	580	186	5.273	633	35	598
JULIO	2008	1.523	1.646	248	78	595	327	4.417	530	35	495
AGOSTO	2008	1.288	2.869	428	108	566	279	5.537	664	35	629
SEPTIEMBRE	2008	704	1.268	191	38	572	238	3.010	361	35	326
OCTUBRE	2008	547	3.571	535	69	565	320	5.606	673	35	638
NOVIEMBRE	2008	3.309	5.078	765	222	588	295	10.257	1.231	35	1.196
DICIEMBRE	2008	1.479	5.596	845	295	754	641	9.610	1.153	35	1.118
<b>TOTAL</b>											<b>8.202</b>

Columna	Descripción
1	(viene de E-01.1)
2	(viene de E-01.2)
3	(viene de E-02)
4	(viene de E-03)
5	(viene de E-04)
6	(viene de E-05)
7	(suma de la columna 1 a la 6 = columna 7)
8	(columna 7 x 12% = columna 8)
9	(viene de T.02)
10	(columna 8 - columna 9)

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.  
PRESUPUESTO DEL IVA NETO  
PERÍODO 2008**

T-04

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

MES	AÑO	IVA DÉBITO 1	IVA CRÉDITO 2	IVA NETO 3	MES A PAGAR 4
DICIEMBRE	2007	1.680	895	785	ene-08
ENERO	2008	350	316	34	feb-08
FEBRERO	2008	374	334	41	mar-08
MARZO	2008	415	490	(75)	abr-08
ABRIL	2008	446	546	(100)	may-08
MAYO	2008	751	621	130	jun-08
JUNIO	2008	564	598	(34)	jul-08
JULIO	2008	900	495	405	ago-08
AGOSTO	2008	655	629	26	sep-08
SEPTIEMBRE	2008	615	326	289	oct-08
OCTUBRE	2008	585	638	(53)	nov-08
NOVIEMBRE	2008	863	1.196	(333)	dic-08
DICIEMBRE	2008	2.170	1.118	1.051	ene-09
<b>TOTAL</b>		<b>10.368</b>	<b>8.202</b>	<b>2.166</b>	

Columna	Descripción
1	(viene de T-01)
2	(viene de T-03)
3	(columna 1 - columna 2)
4	(mes a pagar o bien solo declarar)

## 5.10.2 IMPUESTO EXTRAORDINARIO Y TEMPORAL DE APOYO A LOS ACUERDOS DE PAZ

La Empresa por Departamentos S.A., esta obligada a pagar el IEETAP, este debe ser pagado en los meses de abril, julio, octubre y enero, la empresa objeto de análisis paga este impuesto en base a los ingresos.

### EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A. PRESUPUESTO DEL IETAAP PERÍODO 2008

T-05

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

AÑO	INGRESOS BASE 1	CUARTA PARTE 2	TASA IMPOSITIVA 3	IETAAP A PAGAR 4	FECHA A PAGAR 5
2.006	56.693	14.173	1%	142	ene-08
2.007	66.594	16.649	1%	166	abr-08
2.007	66.594	16.649	1%	166	jul-08
2.007	66.594	16.649	1%	166	oct-08
2.007	66.594	16.649	1%	166	ene-09
TOTAL					

Columna	Descripción
1	(viene de I.01)
2	(columna 1 / 4)
3	(tasa impositiva según ley del IETAAP)
4	(columna 2 x columna 3)
5	(fecha a pagar)

Conviene aclarar que no se realizó el presupuesto del impuesto sobre la renta, debido a que existe crédito fiscal por el IETAAP de periodos anteriores, que pueden ser compensados con el impuesto sobre la renta.

El presupuesto sobre la renta no se proyecta, pues hay impuestos por cobrar de periodos anteriores.

## 5.11 PRESUPUESTO DE CAJA

Al integrar los presupuestos de ingresos, entiéndase todas las entradas de efectivo durante el período 2008, y los presupuestos de gastos o salidas de efectivos, se procede a consolidar la información en un informe que se denomina el presupuesto de caja, este es el informe que el Gerente de Finanzas o el Tesorero debe analizarlo cuidadosamente, evaluando aquellos períodos en que la empresa no tenga la solvencia para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo.

Para el caso que nos compete vemos un déficit considerable para el mes de abril-2008 por un valor de Q.391,000.00, este déficit se mantiene hasta el mes de julio, periodo en el cual se incrementan las ventas.

Dentro de los puntos del presupuesto preliminar de caja se pueden resaltar que para los meses de enero, julio, noviembre y diciembre, los saldos por ingresos de la empresa son considerables, esto es razonable debido a que para enero se trae remanente de efectivo de diciembre del año anterior, en el mes de julio se aprovecha el poder adquisitivo de las personas por la llegada del bono 14 y es por este motivo que se incrementan las ventas, para los meses de noviembre y diciembre se incrementan debido a que son los meses más fuertes en ventas que tiene la empresa.

Para los rubros de egresos, estos se incrementan en los meses de enero, julio, septiembre, noviembre y diciembre, esto es razonable pues estos egresos de efectivo se originan por las compras de mercadería local y del exterior.

A continuación el presupuesto de caja preliminar:

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.  
PRESUPUESTO PRELIMINAR DE CAJA  
PERÍODO 2008**

PF-01

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDOS INICIALES	5.250	550	435	218	(391)	(282)	(293)	293	292	244	545	810
ENTRADAS												
VENTAS AL CONTADO	2.589	2.751	3.076	3.376	5.409	4.136	7.082	3.940	4.510	4.292	6.288	15.149
RECUPERACIÓN CLIENTES TARJETAS	1.475	770	433	369	345	621	552	535	891	728	554	774
RECUPERACIÓN CLIENTES A PLAZOS	869	289	194	183	152	368	255	250	541	339	294	375
INTERÉSES TARJETAS	58	28	20	17	17	28	26	23	42	33	28	31
INTERÉSES A PLAZOS	12	4	3	3	2	5	4	3	7	6	5	5
OTROS INGRESOS	42	45	41	40	55	45	48	59	35	41	43	78
<b>TOTAL ENTRADAS POR MES</b>	<b>10.295</b>	<b>4.437</b>	<b>4.203</b>	<b>4.206</b>	<b>5.590</b>	<b>4.921</b>	<b>7.673</b>	<b>5.102</b>	<b>6.318</b>	<b>5.682</b>	<b>7.757</b>	<b>17.222</b>
SALIDAS												
COMPRAS LOCALES	2.704	1.147	523	375	935	721	1.584	569	1.523	1.288	704	547
COMPRAS INTERNACIONALES	4.340	1.258	1.626	2.147	2.715	2.304	3.261	1.646	2.869	1.268	3.571	5.078
DERECHOS ARANCELARIOS	186	243	326	409	350	492	248	428	191	535	765	845
SUMINISTROS	111	41	63	122	72	186	78	108	38	69	222	295
SERVICIOS	569	556	561	557	576	580	595	566	572	565	588	754
MERCADEO Y PUBLICIDAD	276	230	344	315	580	186	327	279	238	320	295	641
RECURSOS HUMANOS	632	492	501	505	644	616	1.121	810	643	636	803	2.053
IVA NETO	785	34	41			130		405		289		
IETAAP	142	-	-	166	-	-	166	-	-	166	-	-
<b>TOTAL SALIDAS POR MES</b>	<b>9.745</b>	<b>4.002</b>	<b>3.985</b>	<b>4.597</b>	<b>5.872</b>	<b>5.214</b>	<b>7.381</b>	<b>4.811</b>	<b>6.073</b>	<b>5.136</b>	<b>6.947</b>	<b>10.213</b>
<b>SALDO AL FINAL DEL PERIODO</b>	<b>550</b>	<b>435</b>	<b>218</b>	<b>(391)</b>	<b>(282)</b>	<b>(293)</b>	<b>293</b>	<b>292</b>	<b>244</b>	<b>545</b>	<b>810</b>	<b>7.009</b>

## 5.12 OPCIONES PARA SUBSANAR DÉFICIT DE EFECTIVO:

Como se puede apreciar en el flujo de efectivo preliminar, el déficit es de una cuantía menor y el déficit es de un periodo menor, por lo que se expondrán las fuentes de financiamiento que se pudieran utilizar:

### 5.12.1 PRÉSTAMOS BANCARIOS

Se podría solicitar un crédito fiduciario por valor de Q.450,000.00 a una tasa de interés de 7.50 % mensual pagaderos mensualmente, durante los tres meses de déficit, sin embargo este tipo de financiamiento tiene un costo dinerario por lo cual no es el más recomendable, adjunto el costo de este financiamiento:

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**COSTO DE FINANCIAMIENTO POR PRÉSTAMO BANCARIO**  
CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PF-02

MESES 1	CAPITAL 2	TASA 3	INTERÉS ANUAL 4	INTERÉS X DÍA 5	DÍAS 6	INTERÉS MENSUAL 7
abr-08	450.000	7,50%	33.750	92	30	2.774
may-08	450.000	7,50%	33.750	92	31	2.866
jun-08	450.000	7,50%	33.750	92	30	2.774
<b>TOTAL</b>						<b>8.414</b>

Columna	Descripción
1	(meses de iliquidez)
2	(valor a solicitar en préstamo)
3	(tasa interes del banco)
4	(interes anual)
5	(Q.33,750 / 365)
6	(dias calendario)
7	(columna 5 x columna 6)

### 5.12.2 FINANCIAMIENTO DE PROVEEDORES

El financiamiento que se obtiene de los proveedores debe ser considerado para subsanar déficit de efectivo establecidos en el presupuesto de caja. La empresa objeto de análisis realiza sus pagos todos los lunes de cada mes, en este sentido se podrían atrasar los pagos de la última semana de cada mes para la primera semana del mes siguiente, esto por los meses que exista el sobregiro, y con ello se evitaría el costo del financiamiento bancario.

La ventaja de este tipo de financiamiento es que en la mayoría de casos no tiene costo, (en algunos casos el proveedor carga algún porcentaje de interés en caso haya atraso en el pago), y por otro lado se corre el riesgo de que algunos proveedores no estén de acuerdo, sin embargo el atraso no es muy extenso por lo que se podría manejar en forma adecuada.

A continuación los pagos programados para los meses de iliquidez para los meses de abril, mayo y junio de 2008, en este caso lo que se sugiere que los pagos de fecha 28-04-2008 sean trasladados para el 05-05-2008, los pagos programados para el día 26-05-2008 sean trasladados para el día 02-06-2008 y por último los pagos programados para el día 30-06-2008 como será feriado, no habría inconveniente de trasladarlos para el día 07-07-2008.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**PAGOS PROGRAMADOS PARA LOS MESES DE ILIQUIDEZ**  
 CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PF-03

SEMANA DE PAGO	FECHA PAGO	PAGOS LOCALES	PAGOS AL EXTERIOR	TOTAL SEMANAL
1ER. SEMANA	4/7/2008	94	537	631
2DA. SEMANA	4/14/2008	94	537	631
3RA. SEMANA	4/21/2008	94	537	631
4TA. SEMANA	4/28/2008	94	537	631
<b>TOTAL PAGOS ABRIL-2008</b>		<b>375</b>	<b>2.147</b>	<b>2.522</b>
1ER. SEMANA	5/5/2008	234	679	913
2DA. SEMANA	5/12/2008	234	679	913
3RA. SEMANA	5/19/2008	234	679	913
4TA. SEMANA	5/26/2008	234	679	913
<b>TOTAL PAGOS MAYO-2008</b>		<b>935</b>	<b>2.715</b>	<b>3.650</b>
1ER. SEMANA	6/2/2008	144	461	605
2DA. SEMANA	6/9/2008	144	461	605
3RA. SEMANA	6/16/2008	144	461	605
4TA. SEMANA	6/23/2008	144	461	605
5TA. SEMANA	6/30/2008	144	461	605
<b>TOTAL PAGOS JUNIO-2008</b>		<b>721</b>	<b>2.304</b>	<b>3.025</b>

Atendiendo las sugerencias antes indicadas se presenta la nueva programación de pagos, es la que se presenta a continuación:

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.  
PAGOS RE-PROGRAMADOS PARA LOS MESES DE ILIQUIDEZ**

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PF-04

SEMANA DE PAGO	PAGO PROGRAMADO	PAGO RE-PROGRAMADO	PAGOS LOCALES	PAGOS AL EXTERIOR	TOTAL SEMANAL
1ER. SEMANA	07/04/2008	07/04/2008	94	537	631
2DA. SEMANA	14/04/2008	14/04/2008	94	537	631
3RA. SEMANA	21/04/2008	21/04/2008	94	537	631
<b>TOTAL PAGOS ABRIL-2008</b>			<b>281</b>	<b>1,610</b>	<b>1,892</b>
4TA. SEMANA	28/04/2008	05/05/2008	94	537	631
1ER. SEMANA	05/05/2008	05/05/2008	234	679	913
2DA. SEMANA	12/05/2008	12/05/2008	234	679	913
3RA. SEMANA	19/05/2008	19/05/2008	234	679	913
<b>TOTAL PAGOS MAYO-2008</b>			<b>795</b>	<b>2,573</b>	<b>3,368</b>
4TA. SEMANA	26/05/2008	02/06/2008	234	679	913
1ER. SEMANA	02/06/2008	02/06/2008	144	461	605
2DA. SEMANA	09/06/2008	09/06/2008	144	461	605
3RA. SEMANA	16/06/2008	16/06/2008	144	461	605
4TA. SEMANA	23/06/2008	23/06/2008	144	461	605
<b>TOTAL PAGOS JUNIO-2008</b>			<b>811</b>	<b>2,522</b>	<b>3,333</b>
5TA. SEMANA	30/06/2008	07/07/2008	144	461	605
<b>TOTAL PAGOS JULIO-2008</b>			<b>144</b>	<b>461</b>	<b>605</b>

Como se puede observar la opción más viable es la de atrasar una semana los pagos tanto de proveedores locales como internaciones, pues no tiene ningún costo, además el procedimiento administrativo es más fácil que el de solicitar un financiamiento con un banco, y principalmente se solucionaría el problema de liquidez que se presenta en el presupuesto de caja.

Tomando en cuenta el financiamiento que se puede obtener de los proveedores, se puede ajustar el presupuesto de caja, y se puede observar que las cifras cambiaron así:

MESES	PRELIMINAR	DEFINITIVO
Abr-08	(391)	239
May-08	(282)	630
Jun-08	(293)	313

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**PRESUPUESTO DEFINITIVO DE CAJA**  
**PERÍODO 2008**

PF-05

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDOS INICIALES	5.250	550	435	218	239	630	313	293	292	245	546	811
ENTRADAS												
VENTAS AL CONTADO	2.589	2.751	3.076	3.376	5.409	4.136	7.082	3.940	4.510	4.292	6.288	15.149
RECUPERACIÓN CLIENTES TARJETAS	1.475	770	433	369	345	621	552	535	891	728	554	774
RECUPERACIÓN CLIENTES A PLAZOS	869	289	194	183	152	368	255	250	541	339	294	375
INTERÉSES TARJETAS	58	28	20	17	17	28	26	23	42	33	28	31
INTERÉSES A PLAZOS	12	4	3	3	2	5	4	3	7	6	5	5
OTROS INGRESOS	42	45	41	40	55	45	48	59	35	41	43	78
TOTAL ENTRADAS POR MES	10.295	4.437	4.203	4.206	6.220	5.834	8.279	5.103	6.318	5.682	7.758	17.222
SALIDAS												
COMPRAS LOCALES	2.704	1.147	523	281	795	811	1.728	569	1.523	1.288	704	547
COMPRAS INTERNACIONALES	4.340	1.258	1.626	1.610	2.573	2.522	3.722	1.646	2.869	1.268	3.571	5.078
DERECHOS ARANCELARIOS	186	243	326	409	350	492	248	428	191	535	765	845
SUMINISTROS	111	41	63	122	72	186	78	108	38	69	222	295
SERVICIOS	569	556	561	557	576	580	595	566	572	565	588	754
MERCADEO Y PUBLICIDAD	276	230	344	315	580	186	327	279	238	320	295	641
RECURSOS HUMANOS	632	492	501	505	644	616	1.121	810	643	636	803	2.053
IVA NETO	785	34	41			130		405		289		
IETAAP	142	-	-	166	-	-	166	-	-	166	-	-
TOTAL SALIDAS POR MES	9.745	4.002	3.985	3.967	5.590	5.521	7.986	4.811	6.073	5.136	6.947	10.213
SALDO AL FINAL DEL PERÍODO	550	435	218	239	630	313	293	292	245	546	811	7.009

**5.13 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA PARA LOS PERÍODOS DE ILIQUIDEZ DE EFECTIVO**

A continuación el balance general proforma para el periodo abril de 2008. Se aprecia que los saldos de caja y bancos presentan un déficit por un valor de Q.391 mil y para el saldo de proveedores es por Q.2,522.

Realizando los cambios en fechas de pagos de proveedores locales y del exterior, el saldo de caja y bancos presenta ya un saldo de Q.239 mil, incrementándose el saldo de proveedores en Q.3,152.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.  
BALANCE GENERAL PROFORMA  
AL 30-04-2008**

PF-06

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

	AL 30-04-2008 ACTUAL	PORCENTAJE VERTICAL	AL 30-04-2008 MODIFICADO	PORCENTAJE VERTICAL
<b>ACTIVO</b>				
NO CORRIENTES				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	1.272	24%	1.272	22%
OTROS ACTIVOS				
INVERSIONES Y OTROS ACTIVOS	43	1%	43	1%
ACTIVOS DIFERIDOS	130	2%	130	2%
CORRIENTES				
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	29	1%	29	0%
INVENTARIOS	3.436	65%	3.436	58%
CLIENTES	740	14%	740	13%
CAJA Y BANCOS	(391)	-7%	239	4%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.259</b>	<b>100%</b>	<b>5.889</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
CAPITAL Y RESERVA				
CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO	1.413	27%	1.413	24%
RESERVA LEGAL	240	5%	240	4%
UTILIDADES RETENIDAS	738	14%	738	13%
UTILIDAD / PÉRDIDA PERÍODO	262	5%	262	4%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
NO CORRIENTE			-	
CORRIENTE				
PROVEEDORES	2.522	48%	3.152	54%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	84	2%	84	1%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.259</b>	<b>100%</b>	<b>5.889</b>	<b>100%</b>

El balance general proforma para el periodo mayo de 2008. Se aprecia que los saldos de caja y bancos presentan un déficit por un valor de Q.282 mil y para el saldo de proveedores es por Q.2,749.

Realizando los cambios en fechas de pagos de proveedores locales y del exterior, el saldo de caja y bancos presenta ya un saldo de Q.630 mil, incrementándose el saldo de proveedores en Q.3,661.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA**  
**AL 31-05-2008**  
 CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

PF-07

	AL 31-05-2008 ACTUAL	PORCENTAJE VERTICAL	AL 31-05-2008 MODIFICADO	PORCENTAJE VERTICAL
<b>ACTIVO</b>				
NO CORRIENTES				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	1.272	23%	1.272	20%
OTROS ACTIVOS				
INVERSIONES Y OTROS ACTIVOS	43	1%	43	1%
ACTIVOS DIFERIDOS	130	2%	130	2%
CORRIENTES				
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	29	1%	29	0%
INVENTARIOS	3.538	64%	3.538	55%
CLIENTES	789	14%	789	12%
CAJA Y BANCOS	(282)	-5%	630	10%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.519</b>	<b>100%</b>	<b>6.431</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
CAPITAL Y RESERVA				
CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO	1.413	26%	1.413	22%
RESERVA LEGAL	240	4%	240	4%
UTILIDADES RETENIDAS	738	13%	738	11%
UTILIDAD / PÉRDIDA PERÍODO	295	5%	295	5%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
NO CORRIENTE				
CORRIENTE				
PROVEEDORES	2.749	50%	3.661	57%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	84	2%	84	1%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.519</b>	<b>100%</b>	<b>6.431</b>	<b>100%</b>

El balance general proforma para el periodo junio de 2008. Se aprecia que los saldos de caja y bancos presentan un déficit por un valor de Q.293 mil y para el saldo de proveedores es por Q.3,025.

Realizando los cambios en fechas de pagos de proveedores locales y del exterior, el saldo de caja y bancos presenta ya un saldo de Q.313 mil, incrementándose el saldo de proveedores en Q.3,631.

Con estas estrategias de financiamientos aplicados, los saldos presentados se ven más sanos, que presentándolos con saldos negativos.

**EMPRESA POR DEPARTAMENTOS S.A.**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA**  
**AL 30-06-2008**

PF-08

CIFRAS EN MILES DE QUETZALES

	AL 30-06-2008 ACTUAL	PORCENTAJE VERTICAL	AL 30-06-2008 MODIFICADO	PORCENTAJE VERTICAL
<b>ACTIVO</b>				
NO CORRIENTES				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	1.272	22%	1.272	20%
OTROS ACTIVOS				
INVERSIONES Y OTROS ACTIVOS	43	1%	43	1%
ACTIVOS DIFERIDOS	130	2%	130	2%
CORRIENTES				
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	29	0%	29	0%
INVENTARIOS	3.553	60%	3.553	55%
CLIENTES	1.151	20%	1.151	18%
CAJA Y BANCOS	(293)	-5%	313	5%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.885</b>	<b>100%</b>	<b>6.491</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
CAPITAL Y RESERVA				
CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO	1.413	24%	1.413	22%
RESERVA LEGAL	240	4%	240	4%
UTILIDADES RETENIDAS	738	13%	738	11%
UTILIDAD / PÉRDIDA PERÍODO	385	7%	385	6%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
NO CORRIENTE				
CORRIENTE				
PROVEEDORES	3.025	51%	3.631	56%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	84	1%	84	1%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.885</b>	<b>100%</b>	<b>6.491</b>	<b>100%</b>

## CONCLUSIONES:

1. La principal característica de una empresa comercial por departamentos y emisora de tarjetas de crédito es que los productos que tiene para la venta son clasificados por departamento y además se atiende a los clientes en forma personalizada, situación por la cual genera fuentes de empleos directos (empleados de la empresa) así como indirectos al distribuir y vender los productos de otras empresas.
2. La administración eficiente del efectivo, consiste en distribuir el efectivo que se obtiene de las ventas tanto al contado como al crédito o de cualquier otra naturaleza en forma oportuna, cubriendo todas aquellas obligaciones que la empresa tiene a un período determinado, manteniendo solamente el efectivo necesario, evitando con ello la iliquidez de la empresa.
3. El presupuesto de caja es un instrumento financiero, que se utiliza para establecer los saldos de efectivo de la empresa a un determinado período que generalmente es un mes y se llega a un presupuesto de caja mediante una proyección de los ingresos y egresos de efectivo futuro de una empresa, su principal aporte es de servir como indicador en la toma de decisiones financieras de la empresa, ya sea por excedentes de efectivo y la forma como invertir esos excedentes o bien por los déficit de efectivo y la forma de financiamiento de esos déficit.
4. En el caso práctico se estableció un presupuesto de caja para el período de enero a diciembre del año 2008, en el cual se determinó que para los meses de abril, mayo y junio, el saldo final en caja presenta un déficit. Las fuentes de financiamiento para subsanar este déficit fueron la contratación de un crédito a corto plazo como 1er. alternativa o bien la de atrasar una semana y a final de cada mes en que se presentan los déficit, los pagos a proveedores locales e

internacionales como 2da opción. Dentro de estas dos alternativas, la más conveniente fue la 2da., por no tener ningún costo significativo y se consideró que no se afectaría a los proveedores en forma relevante. Al no tomarse en cuenta ninguna de las dos opciones antes mencionadas, se correría el riesgo de que el rubro de caja y bancos presentado en el balance general quedara con saldos negativos. Al tomarse la 2da. Opción como fuente de financiamiento, se logra contrarrestar dicho sobregiro y además se logra mostrar los saldos de caja y bancos con cifras más llamativas tanto para los accionistas como para los usuarios de los estados financieros.

## RECOMENDACIONES:

1. El Gobierno de la República de Guatemala conjuntamente con la Cámara de Comercio de Guatemala, deberían incentivar el mercado para este tipo de empresas a través de firmas de tratados de libre comercio e incentivos fiscales, para que en Guatemala puedan operar franquicias o empresas nacionales que se dediquen a esta rama de comercio y servicio a un mediano o largo plazo.
2. En las empresas comerciales por departamentos y emisoras de tarjetas de crédito que operan en Guatemala, se debe contar con personal profesional y capacitado que defina los procedimientos necesarios para una administración eficiente de efectivo, para lo cual se debe implementar un departamento de planeación financiera en un corto periodo de tiempo, quienes se encargarían de establecer los procedimientos para una buena administración de efectivo, así como el de la elaboración de los presupuestos de la empresa, incluyendo el presupuesto de caja y los estados financieros proforma o proyectados.
3. Se recomienda la implementación de un presupuesto de caja anual y dividido en forma mensual para el periodo enero a diciembre de 2008 y en los sucesivos siguientes años, en la Empresa por Departamentos S.A., ubicada en la ciudad de Guatemala, con el fin de establecer los saldos de efectivo a final de cada mes, dicho presupuesto de caja debe de tomar en cuenta el ciclo normal de operaciones de dicha empresa.
4. Cuando exista déficit de efectivo y el cual se muestra en el presupuesto de caja, este debe ser considerado por los directivos de la empresa para tomar la mejor decisión en cuanto al financiamiento de dicho sobregiro, se debe evaluar las diferentes fuentes de financiamiento que existen en empresas comerciales, tanto financiamiento interno o externo, el financiamiento interno más usual, es el financiamiento otorgado por los proveedores o por los mismos accionistas. Este tipo de financiamiento es el más recomendable

pues no tiene costo o cuando lo tiene es mínimo, contrario al financiamiento externo, otorgado por las instituciones financieras del país a través de otorgamiento de créditos en sus diferentes modalidades. Cualquiera que sea la opción más viable, iría encaminada a subsanar los sobregiros y así evitar que los mismos sean revelados en el rubro de caja y bancos en el balance general de la empresa. Es importante evitar la presentación de estados financieros con sobregiros en cuentas de caja y bancos.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- 1 BAUCHE GARCADIEGO, MARIO. OPERACIONES BANCARIAS. EDITORIAL PORRUA, S.A. MÉXICO. 1978.
- 2 FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. EDITORIAL DIANA. 2DA. EDICIÓN. MÉXICO. 1991. PÁGINA 138.
- 3 FINNEY, HARRY A. CURSO DE CONTABILIDAD. EDITORIAL UTEHA. TERCERA EDICIÓN. MÉXICO. 2002.
- 4 GARBUTT, DOUGLAS. EL CONTROL DEL FLUJO DE FONDOS. EDITORIAL NORMA. PRIMERA EDICIÓN. BOGOTÁ, COLOMBIA. 1990.
- 5 GILL, JAMES O. ANÁLISIS FINANCIERO. GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICA S.A. DE C.V. PRIMERA EDICIÓN. MÉXICO. 1992.
- 6 GITMAN, LAWRENCE J. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. EDITORIAL ZARAGOZA. TERCERA EDICIÓN. MÉXICO. 1986.
- 7 HUNT, WILLIAM Y DONALDSON. FINANCIACIÓN BÁSICA DE LOS NEGOCIOS. TOMO I. UNIÓN TIPOGRÁFICA EDITORIAL HIPANO-AMERICANA. CUARTA REIMPRESION. MÉXICO 1982. PÁGINA 5.
- 8 MATILLA MOLINA, ROBERTO L. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. EDITORIAL PORRUA. S.A. SEGUNDA EDICIÓN. MÉXICO 1983. PÁGINA 39.
- 9 MORENO FERNANDEZ, JOAQUIN A. LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO. EDITADO POR EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. TERCERA EDICIÓN. MÉXICO. 1999.
- 10 REYES PONCE, AGUSTIN. ADMINISTRACIÓN MODERNA. EDITORIALES LIMUSA. MÉXICO. D.F. AÑO 2002. PÁGINA 128.
- 11 ROBINSON ROLAND I. Y JOHNSON, ROBERT W. PROBLEMAS DE FINANZAS, MÉTODO AUTODIDÁCTICO. COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL. TERCERA IMPRESIÓN, MÉXICO 1981, PÁGINA 9.
- 12 VAN HORNE, JAMES C. ADMINISTRACIÓN FINANCOERA. EDICIONES CONTABILIDAD MODERNA. SEGUNDA EDICIÓN. GUATEMALA 1973. PÁGINA NO. 34.

- 13 WELCH, GLENN A. PRESUPUESTOS. EDITORIAL UTEHA. PRIMERA EDICIÓN. MÉXICO 1972.

#### **LEYES Y REGLAMENTOS**

- 1 CONSTITUCION POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.
- 2 CÓDIGO DE COMERCIO DE GUATEMALA.
- 3 CÓDIGO TRIBUTARIO.
- 4 CÓDIGO DE TRABAJO.
- 5 LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.
- 6 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.
- 7 LEY DEL IMPUESTO TEMPORAL Y EXTRAORDINARIO DE APOYO A LOS ACUERDOS DE PAZ.
- 8 LEY DEL IMPUESTO SOBRE CIRCULACIÓN DE VEHÍCULOS TERRESTRES, MARÍTIMOS Y ÁEREOS.
- 9 LEY DEL IMPUESTO DE TIMBRES FISCALES Y DE PAPEL SELLADO ESPECIAL PARA PROTOCOLOS.
- 10 LEY DEL IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS FINANCIEROS.
- 11 LEY DE LAS DISPOSICIONES LEGALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA O LEY ANTIEVASIÓN.