

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas**

**ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS FOTOGRÁFICOS.**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**OSCAR FRANCISCO BLANCO HERRERA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

Guatemala, febrero de 2,010.

**JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Alberto Cabrera Morales
Vocal 1º:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5º:	P.C. José Antonio Vielman

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

Matemática - Estadística	Lic. Edgar Arnulfo Valdés Castañeda
Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Auditoria	Lic. Carlos Roberto Mauricio García

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

Presidente	Lic. Hugo Vidal Requena Beltetón
Examinador	Lic. Felipe Hernández Sincal
Examinador	Lic. Erick Roberto Flores López

Guatemala, 22 de febrero de 2,007.

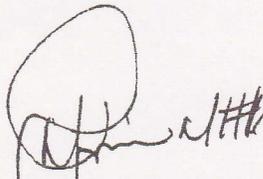
Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado señor Decano:

De acuerdo al nombramiento de esa decanatura, de fecha 25 de febrero de dos mil cinco, he procedido a asesorar al Señor Oscar Francisco Blanco Herrera, en su trabajo de tesis titulado **“ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE ARTÍCULOS FOTOGRÁFICOS”**.

En mi opinión, después de las revisiones practicadas, las correcciones correspondientes y en base a mi experiencia, considero que el presente trabajo describe aspectos importantes de la forma de administrar el efectivo en empresas relacionadas con el ámbito fotográfico, por lo que recomiendo que la mencionada tesis sea aceptada para su discusión en el examen privado de tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, sírvase aceptar las muestras de mi mas alta consideración y estima.  
“Id y Enseñad a Todos”



Lic. Luis Alfredo Monzón  
Contador Público y Auditor  
No. de Colegiado CPA-730



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DOCE DE OCTUBRE DE DOS MIL NUEVE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.8, subinciso 5.8.1 del Acta 20-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 1 de octubre de 2009, se conoció el Acta AUDITORIA 163-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de agosto de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante OSCAR FRANCISCO BLANCO HERRERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

*Impid*  
REVISADO

## **DEDICATORIA**

**A Dios**

Por su poder y Grandeza

**A Guatemala**

Mi País

**A Mi Madre Antonieta Herrera**

Por su carácter, apoyo, esfuerzo y consejo

**A Maria Renée**

Por ser una personita significativa de mi vida

**A la Memoria**

Por ser parte importante de mi familia

De Mi Padre Oscar Raúl Blanco

De Mis Tíos Los Carlos

De Mis Abuelitos

**A Mis Hermanos Luís y Sergio**

Por ser grandes seres humanos

**A Mis Tías Y Tíos**

Por su guía y detalles

**A Mis Primas Y Primos**

Por las vivencias compartidas

**A Mis Sobrinos**

A quienes quiero servir de ejemplo

**A Mis Amigos**

Por momentos inolvidables en mi vida, estudios y profesión.

Juan Carlos G., Julio César A.

Manuel M., L.A. Monzón

Al Grupo de las 9:30 PM

**A la Universidad De San  
Carlos De Guatemala**

Por ser fuente de conocimiento y desarrollo

**A la gente de “Solo  
Los de La Foto, S.A.”**

Por su ayuda y confianza

**Y a Usted**

Especialmente

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Introducción</b>	i-ii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>LA EMPRESA FOTOGRÁFICA EN EL MEDIO COMERCIAL GUATEMALTECO</b>	<b>1</b>
1.1 GENERALIDADES	1
1.1.1 La empresa comercial	1
1.1.2 Objetivos	2
1.2 Organización empresarial	2
1.2.1 Definición	2
1.2.2 Estructura organizacional	2
1.2.3 Organigramas	3
1.2.4 Departamentos	4
1.2.5 Marco legal y fiscal aplicable	4
1.3 Particularidades del negocio	5
1.3.1 La industria fotográfica	5
1.3.2 Antecedentes de la fotografía en Guatemala	5
1.3.3 Artículos y servicios fotográficos	6
1.3.4 La empresa comercial fotográfica en Guatemala	9
1.4 Riesgos y oportunidades	10
1.4.1 Definición de riesgo	10
1.4.2 Consideraciones básicas	10
1.4.3 Tipos de riesgo	11
1.4.4 Factores de riesgos que se tienen a nivel de empresa	11
1.4.5 Oportunidades	14
1.5 Ciclos de transacciones de la empresa	15
1.5.1 Definición	15
1.6 Herramientas financieras utilizadas por la empresa	16
1.6.1 Elementos para el análisis financiero	17
1.6.2 La información financiera para tomar decisiones	17
1.7 Control interno	18
1.7.1 Definición	18
1.7.2 Objetivos	18

1.7.3	Importancia	18
1.7.4	Factores que reducen o eliminan la efectividad del control interno	18

## **CAPÍTULO II**

### **LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

		19
2.1	Definiciones	19
2.1.1	Administración	19
2.1.2	Finanzas	19
2.1.3	Administración financiera	19
2.1.4	El medio ambiente que rodea a la administración financiera	21
2.2	Elementos de la administración financiera	21
2.2.1	Recurso humano	21
2.2.2	Recursos financieros	23
2.3	Principales funciones	25
2.4	Objetivos	27
2.5	Análisis de las finanzas	28
2.5.1	Definición de análisis financiero	28
2.5.2	Métodos de análisis financiero	28
2.5.3	Esquema de los métodos	31
2.6	Planeación financiera	32
2.6.1	Definición	32
2.6.2	Elementos básicos de la política de la planeación financiera	32
2.6.3	Elementos de la planeación de finanzas	33
2.7	Presupuestos	35
2.7.1	Definiciones	35
2.7.2	Reglas básicas para la formulación de presupuestos	35
2.7.3	Principios del Presupuesto	36
2.7.4	Factores y elementos a considerar para elaborar presupuestos	38
2.7.5	Proceso de elaboración de presupuestos	39
2.7.6	Clasificación de los presupuestos	40
	CONTENIDO Y PROCESO GRÁFICO DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL	41
	SECUENCIA EN LA MECÁNICA DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	42

### **CAPÍTULO III**

#### **LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO**

	43
3.1 Definiciones y aspectos importantes de la administración del efectivo	43
3.1.1 Capital de trabajo	43
3.1.2 Efectivo e inversiones temporales	44
3.1.3 Administración del efectivo	46
3.1.4 Objetivos de la administración del efectivo	47
3.1.5 Ciclos relacionados con la administración del efectivo	47
3.1.6 Actividades necesarias en la administración del efectivo	51
3.1.7 Saldos de efectivo que se deben mantener	52
3.1.8 Técnicas de la administración del efectivo	53
3.1.9 Presupuesto de Caja ó Flujo de Caja Proyectado	56
3.2 Tesorería	61
3.2.1 Definición	62
3.2.2 Funciones principales	62
3.2.3 Objetivos	62
3.2.4 Documentos importantes	63
3.3 Relación con los sistemas de información administrativa	63
3.3.1 Definición de sistema de Información	63
3.3.2 Tipos de sistema	64
3.3.3 Características de la información	64
3.3.4 Ventajas que ofrecen los sistemas de información	66
3.3.5 Algunos problemas de los sistemas de información	66
3.4 Riesgos	66
3.4.1 Factores de riesgo	66
3.4.2 Riesgos externos	67
3.4.3 Riesgos internos	67
3.5 Control Interno del efectivo	68
3.5.1 Políticas de control interno	69
3.5.2 Controles que se establecen	77
3.5.3 Responsabilidad de la administración del efectivo	80

<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>APLICACIÓN PRÁCTICA</b>		<b>82</b>
4.1	Recolección de información (Supuestos)	82
4.2	Operación y análisis de la información por rubro	87
4.3	Flujo de caja y estados financieros proyectados	105
4.4	Informe a la Gerencia	112
<b>Conclusiones</b>		<b>116</b>
<b>Recomendaciones</b>		<b>117</b>
<b>Bibliografía</b>		<b>118</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente los fenómenos económicos a nivel mundial, están provocando que las diferentes empresas de nuestro medio, tengan problemas para operar en forma normal, como por ejemplo los flujos de efectivo que se esperaban no se están realizando, reajustes a sus márgenes de utilidad y reducción de planillas en algunos casos. Adicionalmente el constante cambio tecnológico de la industria fotográfica, hace que estos temas tengan un gran impacto en las operaciones y ventas en las empresas dedicadas a este tipo de negocio. Los aspectos a observar en el mercado son varios e importantes, que de no ser considerados puede provocar una salida inminente del mercado.

Desde el punto de vista financiero, se considera que hay necesidad de buscar las mejores herramientas para afrontar la crisis. Generar y cuidar los recursos de la empresa son tareas difíciles, para lograr ser rentable durante éste periodo. Se puede establecer que en la mayoría de las empresas a nivel nacional, la administración de la disponibilidad del efectivo es un asunto realmente importante y complejo para cada entidad.

En el caso particular de las empresas dedicadas a la comercialización de artículos fotográficos existe el problema de establecer planes y procedimientos para la utilización del recurso financiero, pues un buen porcentaje de los ingresos que se obtienen por las ventas se reciben en efectivo líquido.

Existen peculiaridades en lo que respecta a la obtención y aplicación de los ingresos obtenidos en este tipo de empresas tales como: La existencia de temporadas y fechas claves de alzas y bajas de ventas, se cuenta regularmente con varios puntos de ventas, la variedad de artículos fotográficos que se tienen que ofrecer, la variedad de proveedores tanto locales como extranjeros, los instrumentos financieros que se utilizan para la compra y financiamiento en algunos periodos de la operación, en las diferentes monedas que se requieran.

El objetivo principal de este trabajo es el de transmitir mecanismos financieros técnicos basados en experiencias, acordes a las necesidades de empresas dedicadas a la comercialización de artículos fotográficos en el medio guatemalteco, que les permitan tanto al personal como a sus asesores ampliar sus conocimientos técnicos para la elaboración y control de instrumentos relacionados a su operación.

Todas las empresas deben planificar y tener procedimientos para manejar la disponibilidad, algunos establecidos por experiencias y otros científicamente observando elementos internos y externos. Debido a esa problemática es importante transmitir mecanismos financieros técnicos acordes a las necesidades de este tipo de empresas, que le permitan tanto al personal como a sus asesores, ampliar sus conocimientos técnicos para la elaboración de instrumentos tales como: Presupuestos, flujos de caja y procedimientos aplicables.

La economía guatemalteca plantea sus bases sobre las empresas, dentro de las cuales se manejan grandes masas de dinero, y mientras mejor sean manejadas, mejor serán los resultados obtenidos a nivel nacional, es decir, que la optimización de los recursos empresariales, maximizará los resultados económicos de Guatemala.

En el capítulo I se determinan los conceptos generales de las empresas comerciales y las características principales de una empresa fotográfica.

En el capítulo II se exponen las principales características y objetivos de la administración financiera, dentro de una empresa y algunas herramientas financieras utilizadas por este tipo de empresas.

En el capítulo III se presentan las principales características y objetivos de la administración del efectivo, para la comprensión de la utilización de la misma dentro de una empresa, las principales características, funciones y objetivos del área de tesorería dentro de una empresa dedicada a la comercialización de artículos fotográficos.

En el capítulo IV se desarrolla un modelo de la aplicación de planificación de la administración de efectivo, a través de la elaboración de un Presupuesto de Caja Proyectado.

Finalmente, como resultado de ésta investigación, se presentan las conclusiones y recomendaciones, que tienen como objetivo servir de guía a las personas que laboran en el área financiera de las empresas que se dedican al comercio fotográfico.

## **CAPÍTULO I**

### **LA EMPRESA FOTOGRÁFICA EN EL MEDIO COMERCIAL GUATEMALTECO**

El concepto de empresa, es tan complejo que se podría estudiar por mucho tiempo y no se llegaría a conocer en su totalidad. No existen dos empresas iguales, cada empresa es única, con sus características individuales, recursos, objetivos, productos o servicios, problemas, personal.

El aspecto que tienen en común es que todas se constituyen como una organización social. Es importante tener presente que la empresa no es un ente casual, creado al azar y por tiempo limitado, ocasional, sino que tiene una finalidad específica, que es la de fabricar, producir o distribuir toda mercancía o servicio que pueda contribuir a satisfacer necesidades humanas.

Asimismo, la empresa satisface o proporciona un beneficio a sus propietarios y proporciona medios de subsistencia a los trabajadores contratados a su servicio. De tal manera que constituye una unidad mercantil que contribuye al desenvolvimiento económico de la comunidad, con la cual esta íntimamente relacionada.

#### **1.1 GENERALIDADES**

##### **1.1.1 La empresa comercial**

Las empresas comerciales son intermediarias entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados. La empresa comercial tiene una variedad de definiciones pero una simple para su comprensión sería la siguiente:

“...Hay empresas que no se dedican a fabricar productos sino solamente a comprar a otras empresas fabricantes y venderlos a los consumidores interesados, apareciendo así la institución del comercio como mediador entre productores y consumidores.” (6:4)

Estas empresas son las que tienen relación con la administración de los recursos mercadotécnicos o sea con la venta o comercialización de los productos o servicios ofrecidos.

### **1.1.2 Objetivos**

El objetivo primordial perseguido por una empresa comercial es la obtención de lucro, entendiéndose este como la ganancia que obtiene derivada de su actividad de venta de productos y/o servicios.

La idea es adquirir activos, cuyo rendimiento esperado supere su costo, para obtener una utilidad y aprovechar ventajas especiales, impuestos y otros de la misma naturaleza y con esto adoptar una política de dividendos significativa para los accionistas.

Adicional a este fin se derivan otros no menos importantes tales como:

- Prestar un servicio implícito en las relaciones de compra-venta
- Mantenerse en el mercado
- Creación de empleos
- Contribuir con la sociedad donde se desarrolla

## **1.2 Organización empresarial**

### **1.2.1 Definición**

“Una organización empresarial es la combinación de hombres, materiales, instrumentos, ámbito de trabajo y accesorios, unidos en una correlación sistemática y eficaz para lograr un objetivo deseado. Dirección, gerencia o <management> es la fuerza que conduce, guía y dirige una organización para lograr un fin previamente determinado. Administración es la fuerza que propone el objeto para el que operan una empresa y su correspondiente organización y las directrices esenciales de acuerdo con las que debe operar.” (21:9)

### **1.2.2 Estructura organizacional**

Es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

En toda organización se hace importante y necesario considerar los siguientes puntos:

- Conocer y tener claro el objetivo de la empresa.
- Enumerar las actividades a realizar.
- Dividir dicha actividad.
- Asignar personal idóneo.
- Integrar las actividades que corresponde a cada punto.

También implica establecer interrelaciones entre los principios de organización de acuerdo al número de procesos funcionales, en ningún momento se debe dar por fijo ninguno de los conceptos en materia de estructura organizacional, puesto que las empresas son entes de constante evolución y se deben adaptar al medio ambiente que los rodea con el fin de mantenerse vigentes en el mercado en el que se desarrollan.

La estructura de la organización debería responder a la pregunta ¿Qué funciones principales tendrá que desarrollar para llegar a cumplir con los objetivos? La respuesta está en función del mayor conocimiento que se tenga de la misma. Es necesario tener una lista de todas sus actividades y funciones que se van a desarrollar en la empresa.

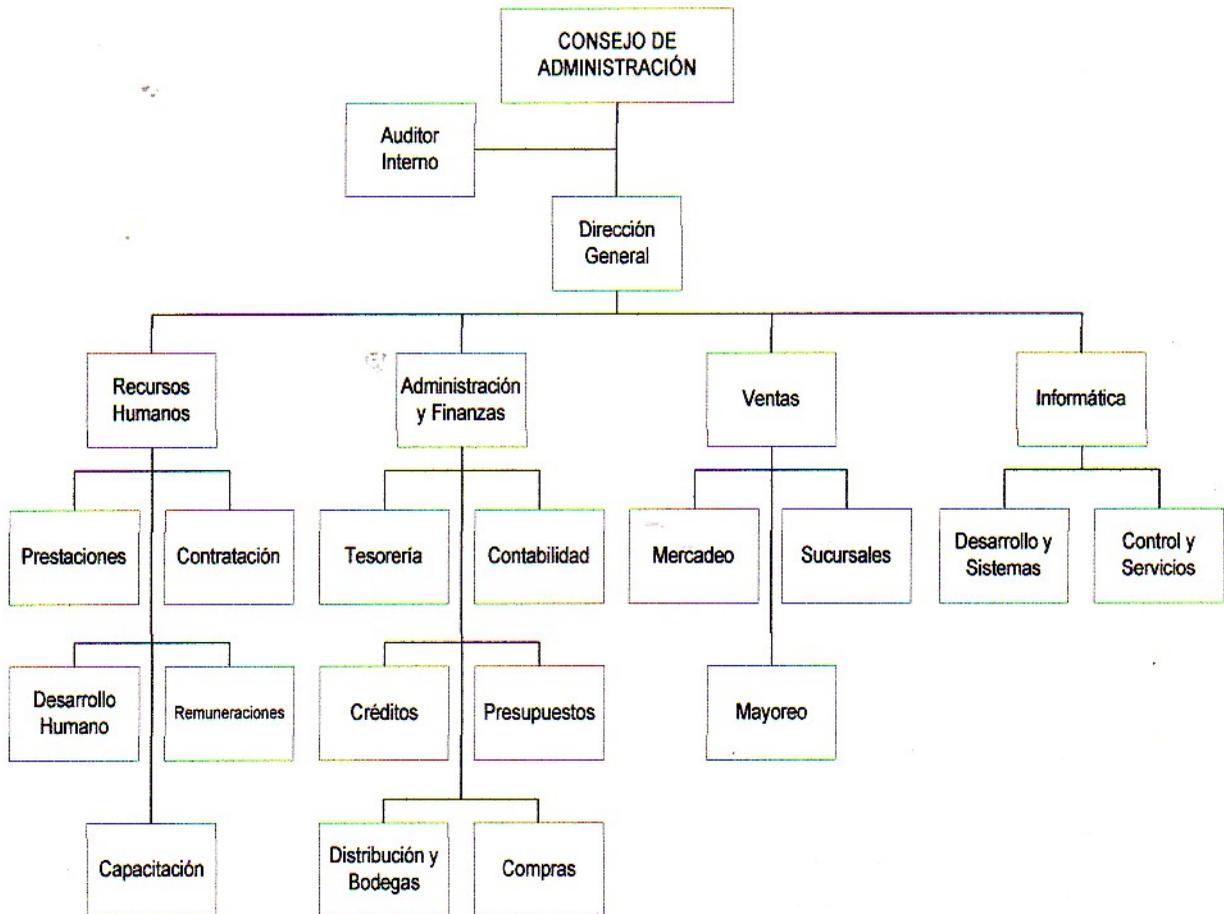
Cuando se tienen identificadas las funciones principales o las actividades, se pueden elaborar las políticas, flujogramas y procedimientos adecuados a cada una de ellas con mayor detalle.

### **1.2.3 Organigramas**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen y proporcionan una imagen formal de la organización, facilitan el conocimiento de una organización así como de sus relaciones de jerarquía, representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

A continuación se presenta una gráfica que muestra la estructura organizacional de la empresa Solo Los de La Foto, S.A., de tipo comercial, a través de su organigrama.

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.



Fuente: Solo Los de La Foto, S.A. 2007

### 1.2.4 Departamentos

Una buena organización es la base fundamental del éxito de una empresa; es por ello, que cuando esquematizan sus departamentos, se debe hacer de acuerdo a sus necesidades reales e indicar las funciones de cada departamento para delimitar responsabilidades.

### 1.2.5 Marco legal y fiscal aplicable

Por otro lado no puede dejarse de lado las obligaciones legales, toda empresa, debe estar legalmente inscrita en el Registro Mercantil de Guatemala, esto de acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio de los artículos 334 al 344.

También tiene la obligación de inscribirse en el Registro Tributario Unificado para su control y fiscalización por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria donde quedará afiliada a los diferentes impuestos a los que está afecta, de acuerdo a la actividad que desempeñe, según el Código Tributario en sus artículos del 21 al 30.

Adicionalmente a los requisitos legales antes indicados, toda empresa debe inscribirse ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para obtener el número patronal y hacer los pagos mensuales de la misma y de la retención a los empleados. Asimismo debe registrarse en Instituto Nacional de Tecnología y Capacitación (INTECAP) e Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA).

Debe presentar ante la Inspección General de Trabajo, los contratos individuales de los empleados y solicitar la autorización del libro de sueldos para realizar los registros correspondientes.

### **1.3 Particularidades del negocio**

#### **1.3.1 La industria fotográfica**

En la actualidad la fotografía desempeña un papel importante como medio de información, como instrumento de la ciencia y la tecnología, como una forma de arte y una afición popular. Es necesario en los negocios, la industria, la publicidad, el periodismo gráfico y en muchas otras actividades. Con anterioridad la fotografía era del dominio de unos pocos, pero con el tiempo se ha puesto al alcance del público en general. En la actualidad, la industria fotográfica ofrece una gran variedad de equipos y accesorios para uso de fotógrafos aficionados y profesionales.

#### **1.3.2 Antecedentes de la fotografía en Guatemala**

En Guatemala se introduce la fotografía en los años 20 del siglo pasado a través de la empresa Biener & Tabush Compañía Limitada, dicha empresa ofrecía a sus clientes cámaras fotográficas, pero el revelado de la película se hacía en el extranjero.

Posteriormente, derivado de que cada vez más personas, tanto profesionales como aficionadas se interesaban en la actividad fotográfica, esta empresa dio el impulso inicial, a tal punto que en la actualidad existen varias empresas dedicadas a la comercialización de productos fotográficos.

### **1.3.3 Artículos y servicios fotográficos**

Existe diversidad de productos y servicios que Solo Los de La Foto, S.A., puede ofrecer, por lo que de una forma sintetizada se hace mención de los más importantes dentro de la comercialización de este ramo:

#### **a) Cámaras**

En la actualidad existe una gran variedad de modelos y tamaños de cámaras, que van desde la cámara para diversión familiar hasta la que se utiliza para eventos de gran magnitud. Algunas cámaras se diseñan para el público en general, son fáciles de manejar y producen fotos aceptables para el fotógrafo promedio. Las cámaras instantáneas son prácticas y tienen un costo accesible.

#### **b) Película**

En Guatemala aún existen personas que prefieren este tipo de medio para la toma de fotos, con mayor presencia en el área rural. Las más utilizadas son de formato 35 milímetros, que consiguen 12, 24 ó 36 fotografías de 24 por 36 milímetros, en un sólo rollo de película y puede ser: blanco y negro, en color, transparencias o diapositivas y la película instantánea que regularmente es de 10 tomas. La película de 35 milímetros también puede adquirirse en grandes rollos que se cortan a la medida deseada para cargar el carrete.

La película puede ser solicitada por su sensibilidad, es decir, la capacidad que tiene de reaccionar a la luz, la cual se indica con una expresión del tipo ISO (International Standards Organization), por lo que, mientras mayor sea su valor numérico (100, 200, 400, 800), más sensible o rápida será. Otros tipos de medidas para la sensibilidad son:

- A.S.A. (American Standards Association), según el sistema norteamericano.
- D.I.N. (Deutsche Industrie Normen), para el sistema alemán.

Actualmente se emplea la escala ISO para uniformar las designaciones de sensibilidad.

#### **c) Revelado**

“Todo proceso de fotografía tiene como fin primordial la obtención de una imagen plasmada ésta en una superficie ya sea papel, diapositiva o en otros materiales. Para lograr una imagen, la película se hace visible a través del proceso llamado revelado, que

se logra por medio de la aplicación de ciertos químicos para transformar la película en un negativo. El proceso por el que un negativo se convierte en una imagen positiva se denomina positivado. La imagen se denomina copia o fotografía en papel. La película se revela al tratarla con un revelador o solución reveladora.” (2)

En la actualidad este proceso se realiza mecánicamente a través de máquinas denominadas minilabs. El beneficio de esta tecnología es la cantidad de trabajo que realizan y el tiempo en que se procesan los rollos.

#### **d) Papel fotográfico**

El papel para imprimir las imágenes obtenidas es especial, y existe una gran variedad, pero su finalidad es mantener las imágenes impresas por mayor tiempo, en la actualidad se puede utilizar el papel en el proceso computarizado. Existe una diferencia muy marcada entre el papel utilizado en el proceso análogo y el utilizado en impresoras especializadas para equipo computarizado, ya que el primero genera una nitidez de la imagen debido al proceso químico que lleva, mientras que el segundo no ha logrado llegar a ese grado actualmente.

#### **e) Accesorios fotográficos**

Por accesorios se puede definir que son: todos los artículos periféricos a los cuerpos de las cámaras, que son utilizados y necesarios para conseguir una mejor imagen, entre los que se pueden mencionar:

- **Lentes**

Los lentes también llamados objetivos, son una parte de la cámara tan importante como el cuerpo. A los lentes se les conoce, en términos genéricos, como gran angular, normal, telefoto y zoom. Los anteriores términos se refieren a la distancia focal del objetivo, la cual se mide en milímetros.

- **Filtros**

También importantes, y se colocan delante del objetivo para alterar el color, cambiar el contraste o el brillo, minimizar la neblina o para crear efectos especiales.

- **Flash**

Los fotógrafos ya sean profesionales o principiantes ante la ausencia de luz natural,

utilizan luz artificial proporcionada por los flashes, para iluminar las escenas tanto en interiores como en exteriores. En la actualidad los más utilizados por sus precios son los flashes electrónicos. Van desde los incorporados a las cámaras comunes hasta los adaptados a los equipos profesionales.

- **Otros Accesorios**

Teléfonos celulares, trípodes, maletines, álbumes, portarretratos, baterías, entre otros.

**f) Equipos computarizados y software fotográfico**

En la actualidad el interés de la tecnología en asuntos relacionados con la fotografía ha hecho que se incremente la utilización de medios computarizados, los cuales se adicionan dentro de las ventas de las empresas dedicadas a la comercialización de artículos fotográficos. La digitalización de imágenes fotográficas ha revolucionado la fotografía al crear una especialidad conocida como tratamiento de la imagen.

A este respecto el cambio en la tecnología de análoga a digital ha provocado el interés de muchas empresas que antes no se dedicaban a este ramo. Han incursionado con tecnología de vanguardia, lo que está provocando que desaparezca paulatinamente el uso de las prácticas que estaban establecidas. Se ha modificado totalmente el modo de obtener imágenes a través de cámaras fotográficas, desde la misma cámara hasta la obtención e impresión de una imagen.

Entre los cambios más significativos encontramos:

Los sistemas de producción o en las formas de trabajar (los sistemas digitales proporcionan rapidez y mayor comodidad).

Los principales protagonistas dentro de ésta transformación están: Las cámaras digitales, los diferentes programas para tratamiento de la imagen, medios de archivo de las fotografías, las impresoras especializadas para la impresión de fotos e incluso vale la pena mencionar los teléfonos celulares como medios de obtención de imágenes.

Los fotógrafos profesionales están encontrando en ésta tecnología soluciones que no encontraban en la anterior plataforma que se usaba.

#### **1.3.4 La empresa comercial fotográfica en Guatemala**

En el medio guatemalteco se abre la oportunidad de comercializar los productos descritos anteriormente, a través de empresas, que se convierten en distribuidores exclusivos de las marcas internacionales más importantes del ramo. Para este caso específico nos centraremos en las actividades de la empresa Solo Los de La Foto, S.A., (Nombre ficticio que daremos a la empresa para efectos de privacidad, debido a la confidencialidad de la información proporcionada, algunos datos fueron modificados dada la situación antes indicada).

En el caso de la empresa Solo Los de La Foto, S.A., se considera como una de las pioneras a nivel nacional del impulso de la fotografía en Guatemala. En la actualidad la empresa maneja de manera exclusiva una reconocida marca en el mercado.

Está debidamente registrada y autorizada, tanto legal como fiscalmente. Adicionalmente cuenta con una organización formal, y debido a esto cumple con conceptos de administración y organización empresarial, ya que cuentan con una dirigencia con un buen grado de profesionalización.

Se realizan procesos de planeación formal, lo que evidencia la actitud de competencia estratégica. Se consideraron como los factores más fuertes de competencia: calidad de los productos y reconocimiento de la marca que distribuye, preparación y formación del personal y servicio al cliente.

En cuanto a su estructura organizativa es muy apegada al estándar de las empresas comerciales ya que cuenta con departamentos tales como Comercialización y/o Ventas, Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad, Informática, Mercadeo, adicionalmente a estos se encuentra el de Producción. Este departamento es el que se encarga del revelado de los rollos y de los trabajos artísticos que ofrecen la mayoría de estas empresas como lo son las ampliaciones, fotografías en formatos especiales tales: impresión de fotografías en tazas, playeras y otras superficies.

En lo que respecta el tamaño de la empresa, cuenta actualmente con un aproximado de 250 empleados en planilla, pero en ocasiones para cubrir la demanda, ofrece trabajos temporales en épocas de mucha afluencia de clientes a las tiendas como por ejemplo Semana Santa y Época de Fin de Año.

Al considerar el tipo de mercancías que se manejan, las compras están compuestas así: 88% importaciones y 12% compras a empresas locales, situación que hace que se encuentre muy relacionada por condiciones externas tales como: tipo de cambio variable al momento de compra divisas para realizar los pagos a los proveedores del exterior, impuestos relacionados con la actividad comercial, el pago de derechos arancelarios de las mercaderías que se importan, cambios que se generan en el comercio exterior, formas de transporte de mercadería, los seguros y el almacenaje de los productos.

Sus ventas están dirigidas en un 97% al mercado local y 3% al mercado internacional, lo que evidencia que todavía no hay incursión en mercados cercanos a Guatemala. Tiene su acercamiento a los consumidores a través de las 40 sucursales y podemos definir en pocas palabras a la sucursal como una sala de ventas o tiendas creadas por una empresa con el objetivo claro de distribuir sus productos e incrementar sus ventas. Adicional a las sucursales se tiene un grupo de representantes de ventas dedicados a cubrir el mercado mayorista, para colocar producto en otros canales de venta tales como: supermercados, tiendas de conveniencia, farmacias y tiendas de barrio. En la actualidad se toman medidas para el incremento de sus ventas a través de alianzas estratégicas con otras empresas ajenas al medio fotográfico, con el fin de crear un mayor tráfico de personas a las tiendas.

Con respecto a la competitividad en el medio fotográfico la dirigencia de Solo Los de La Foto, S.A. estableció que la empresa considera su estabilidad en el mercado basada en: El conocimiento del mercado, preparación ante el inminente cambio de tecnológica fotográfica, el reconocimiento en el mercado de la marca que distribuye y el tamaño del mercado. Con lo que considera que podrá mantenerse sólida en el futuro cercano.

## **1.4 Riesgos y oportunidades**

### **1.4.1 Definición de riesgo**

“Es la probabilidad que existe de que el rendimiento de una inversión no se realice, sino por el contrario, que en lugar de ganancias se obtengan pérdidas, Riesgo, esta asociada generalmente a la posibilidad de obtener menores beneficios.” (3:74)

### **1.4.2 Consideraciones básicas**

Desde el punto de vista administrativo, cada empresa dentro de sus actividades no deberá considerarse libre de riesgos. Toda actividad comercial tiene el llamado Riesgo

Inherente que es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad.

#### **1.4.3 Tipos de riesgo**

Estos están definidos de acuerdo a las características del entorno de cada empresa y pueden ser:

##### **a) Riesgos de negocios**

Son los que toda empresa asume cuando calcula que puede tener la oportunidad de competir dentro de un mercado, por contar con recursos elementales y suficientes.

##### **b) Riesgos intrínsecos**

Son los riesgos propios de las actividades de la empresa no susceptibles a cobertura.

##### **c) Riesgos estratégicos**

Son los que resultan de cambios económicos o políticos del medio en el que se desarrolla la empresa, resultan difíciles de cubrir, a no ser que se diversifiquen las líneas de negocio.

##### **d) Riesgos operativos**

Son los que se asocian con la ejecución, administración y control de las actividades.

##### **e) Riesgos financieros**

Son los que están relacionados con las posibles pérdidas por factores tales como: fluctuaciones de tasas de interés y tipo de cambio, que puedan afectar sus recursos y la realización de las operaciones comerciales.

#### **1.4.4 Factores de riesgos que se tienen a nivel de empresa**

##### **a) Factores externos**

Son los relacionados con los avances tecnológicos, las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo, proceso, servicios, fijación de precios, la competencia, las nuevas normas y reglamentos legales y fiscales, los desastres naturales, los cambios económicos. A este respecto, entre los principales riesgos identificados para Solo Los de La Foto, S.A. podríamos mencionar:

- Posibilidad en el cambio del tamaño del mercado.
- Una competencia agresiva.

- Influencias del estado con medidas económico-financieras.
- La situación de crisis Socio-Económica en la que se encuentra el país.
- El constante avance de la tecnología digital en el ámbito fotográfico.
- La fidelidad del cliente y el cambio de sus prioridades.
- Dependencia del proveedor principal.
- Situación social imperante en el país.
- El uso de Internet como medio de compra.

En la actualidad en el mercado guatemalteco se ha sentido la repercusión de los fenómenos económicos a nivel mundial. Situación que provoca que las empresas de nuestro medio tengan problemas para continuar operando normalmente en el mercado. Ninguna empresa se ha librado de este fenómeno y la empresa Solo Los de La Foto, S.A., no es la excepción.

Entre los factores externos que en la actualidad preocupa a la empresa es la crisis financiera por la que atraviesa el país, debido a que afecta el mercado en general que abarca el negocio fotográfico, provocando una considerable reducción de sus ingresos principalmente.

Se han observado últimamente los cambios de actitud del cliente hacia el mercado fotográfico, pues debido a la recesión, actualmente bajo la demanda de artículos fotográficos, revelado e impresión de las fotografías no importando que estas sean de tecnología análoga o digital. Las prioridades del consumidor están orientadas a otros artículos.

Lo que ha provocado que para lograr mantener los ingresos y captar la atención del consumidor se han tomado medidas como; ofertar los productos que se venden con la consiguiente baja en el flujo de efectivo al no conseguir las metas de ventas establecidas y la reducción en el margen de la utilidad.

El otro factor de riesgo importante que se ha determinado, es el efecto financiero que está teniendo la introducción de las nuevas tecnologías digitales en los procesos de producción fotográficos y que ha transformado la naturaleza de muchas empresas del sector que, actualmente han ampliado sus actividades, o se han especializado. Las perspectivas que se tienen son importantes, pues el no adecuarse a la nueva tendencia

tecnológica puede provocar la salida del negocio de la empresa objeto de estudio.

Entre los efectos más significativos o importantes están:

Los cambios en la estructura de la empresa, en su organización interna (tamaño adecuado), realizar una fuerte inversión en equipamientos de tecnologías modernas o de punta y el nuevo inventario de productos y servicios ofertados.

#### **b) Factores internos**

Son los relacionados con problemas en los sistemas informáticos, la calidad de los empleados, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, un consejo de administración o un comité de auditoría débil. Los principales riesgos identificados dentro de Solo Los de La Foto, S.A. son:

- La falta de actualización en tecnología y software operativos. (Tiendas y oficinas)
- Control deficiente en la administración de inventarios (Bodega y tiendas)
- Incremento en los Inventarios obsoletos o de bajo movimiento.
- Instalaciones no adecuadas a las necesidades (Almacenaje y ventas)
- Poco seguimiento a los planes de acción y políticas.
- Alta rotación en el personal de tiendas.
- Pérdidas y robos del efectivo de las ventas realizadas por la delincuencia imperante y empleados desleales.
- Deficiencia de procesos y transacciones (Revisión y mejora)
- Un Control Interno debilitado por reducción de personal clave.
- Falta de divulgación e inducción de las políticas de la empresa para conocimiento de todos y descripción de puestos.
- Falta de identificación corporativa de los colaboradores.
- Escasez de recursos tanto de producto como financiero, en temporadas altas de ventas.
- Procesos internos burocráticos.
- Fuga de información.
- Inadecuado control y seguimiento de auditorías de tiendas y bodega.
- Cultura Organizacional no está enfocada a la venta con rentabilidad.
- Falta de Instrumentos relacionados con la planificación y control del efectivo.

Por lo tanto las personas que dirigen Solo los de La Foto, S.A. deben determinar cuál es el nivel de riesgo que se consideran aceptables y esforzarse para mantenerlos dentro de los límites marcados. Al establecerse los riesgos se deben definir y ejecutar políticas y procedimientos con los que se genere una estabilidad y seguridad razonables.

Que la ejecución, se supervise de forma eficaz para minimizar gradualmente que ocurran los riesgos ya reconocidos y observar su vigencia. Se debe identificar el surgimiento de nuevos riesgos en la actividad fotográfica y evaluar si estos inciden directamente con la consecución de los objetivos de la empresa.

#### **1.4.5 Oportunidades**

Debido a que el medio ambiente de operación de Solo Los de La Foto, S.A. se vuelve cada vez más complejo, los ejecutivos deben planear por anticipado el cambio. Los cambios acelerados pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer, hoy resulten obsoletas.

Actualmente factores como: la competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sinnúmero de retos económicos, políticos y sociales, representan desafíos y a la vez ofrecen oportunidades de comercialización.

Solo Los de La Foto, S.A. debe analizar con cuidado su ambiente, de forma tal que pueda evitar los riesgos y aprovechar las oportunidades que se le presente en el mercado guatemalteco.

El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que sustituyen a las anteriores, a la vez que generan nuevos mercados y oportunidades de comercialización, lo que hace que muchas empresas traten de predecir los desarrollos tecnológicos futuros al evaluar la dirección que deberán tomar las estrategias corporativas y de mercadeo.

De acuerdo a la información obtenida, Solo Los de La Foto, S.A. considera que sus oportunidades en el mercado guatemalteco están basadas en los siguientes elementos:

- Conocimiento y adaptación al mercado.
- Posicionamiento para planificar crecimiento, mercadeo y finanzas.
- Capacitación del Personal.

- Mayor enfoque de Servicio al Cliente.
- Calidad de productos y servicios.
- Tecnología de vanguardia
- Diversificación dentro de los productos y servicios
- Alianzas estratégicas con otras empresas.
- Internet (Tienda Electrónica o Virtual).

## **1.5 Ciclos de transacciones de la empresa**

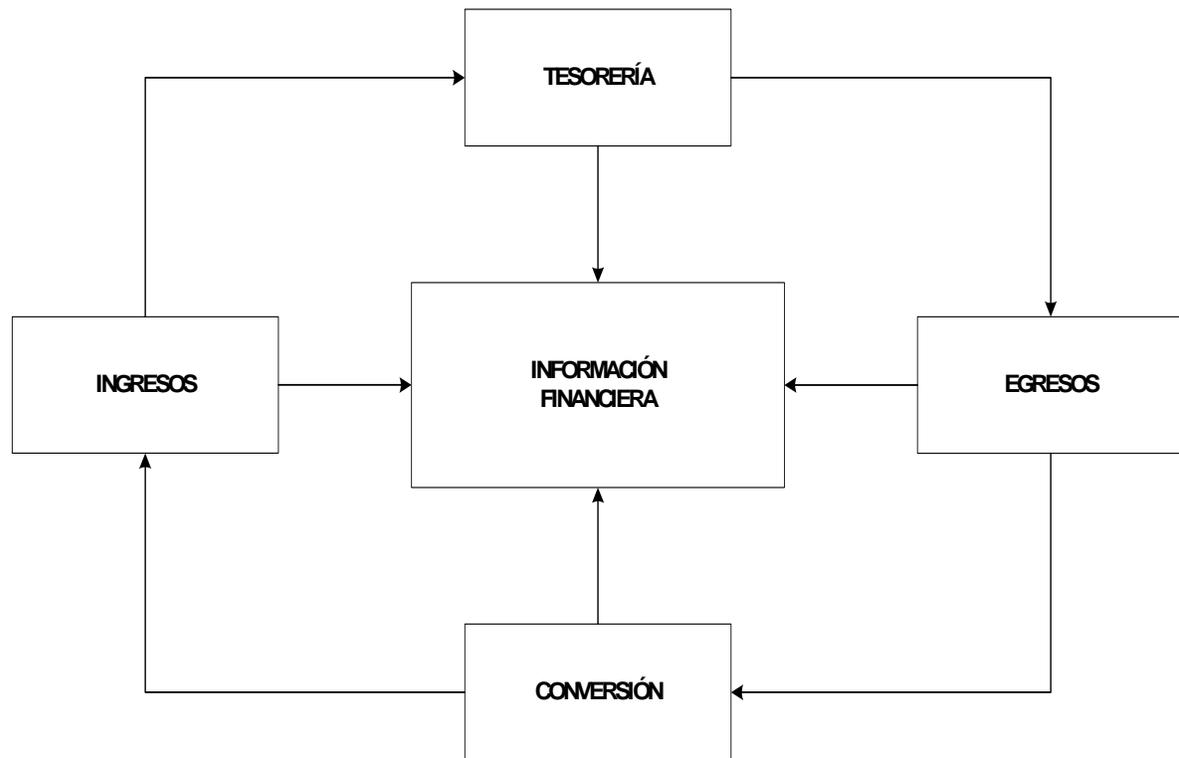
### **1.5.1 Definición**

Los hechos económicos que producen impacto en una entidad y la red resultante de transacciones, sistemas, procedimientos, enlaces y bases de datos pueden dividirse lógicamente en un reducido número de grupos, el término para tales grupos es de CICLOS.

Los Ciclos básicos de una empresa son:

- Tesorería, que provee de efectivo a los ciclos de egresos e invierte
- Egresos – Compras, que adquiere productos, servicios y activos
- Egresos – Nóminas, que paga la mano de obra
- Conversión, que controla el recurso humano, inventarios y su distribución
- Ingresos que controla las ventas y entrega el efectivo a Tesorería
- Información Financiera que recibe información de todos los ciclos y la transforma en datos para la toma de decisiones

Cada uno de los ciclos, se encuentran relacionados entre sí, a estas relaciones se les denomina enlaces, un enlace se puede definir como el eslabón entre una transacción y otra, ésta termina en un ciclo y empieza en otro. Los ciclos se enlazan entre sí de la siguiente manera:




---

Fuente: Recopilación de Auditoría por Ciclos Julio 1997.

En Solo Los de La Foto, S.A. se realizan esencialmente las siguientes operaciones o actividades:

- Compra de artículos terminados (Importaciones o compras locales)
- Almacenaje (Bodega central)
- Distribución (Requerimientos de mercadería de tiendas y otros canales de venta)
- Venta
- Cobrar (ingresos)
- Pagar (egresos)
- Analizar resultados a través de sus estados financieros

## 1.6 Herramientas financieras utilizadas por la empresa

En Solo Los de La Foto, S.A. la dirección financiera se encarga del control y análisis de

la información económica que se genera en diferentes ciclos.

### **1.6.1 Elementos para el análisis financiero**

Para llevar a cabo las actividades dentro del marco financiero es necesario que se tenga una base confiable y esta se podrá obtener de elementos tales como:

#### **a) Estados financieros**

Son los documentos que hacen tener una visión amplia y resumida de cómo se encuentra una empresa financieramente, que ingresos obtuvo, en que gasto sus fondos y en fin, el registro de todas las operaciones realizadas.

#### **b) Pronósticos financieros**

Son los que le permiten a las personas encargadas de las finanzas de la empresa hacer las predicciones, basadas en los estados financieros, acerca de las condiciones en que se encontrará la empresa en el futuro. Entre las principales técnicas de pronósticos financieros tenemos los matemáticos-estadísticos tales como:

- Tendencias Históricas
- Mínimos Cuadrados
- Método de Factores para Ventas

Estos se caracterizan por tener un marco más científico a la hora de elaborar un pronóstico, para no recurrir al empirismo que puede provocar que no se tenga una buena proyección del caso en cuestión.

#### **c) Informes periódicos**

Estos son utilizados con el fin de controlar las ejecuciones de los planes.

#### **d) Información de entidades financieras e índices económicos**

Este recurso se hace importante para la toma de decisiones acordes a las necesidades de inversión o financiamiento de las empresas en un espacio de tiempo determinado.

### **1.6.2 La información financiera para tomar decisiones**

“La información financiera, siempre ha sido de suma importancia como apoyo en la toma de decisiones específicamente ahora que se están dando tantos cambios en el mundo. Se han buscado bases más confiables que la proporcionen, abandonando las prácticas primitivas, es decir confiar en las corazonadas. Cada día se busca y se requiere que la

información que nos proporcionan tenga mayor certeza y confiabilidad, con la finalidad de que nos permita tener un mejor panorama para la toma de decisiones.” (3:97)

## **1.7 Control Interno**

### **1.7.1 Definición**

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio, con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas, ordenadas por la genérica del negocio.” (20:7)

Los elementos básicos del control interno son: El ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control.

### **1.7.2 Objetivos**

- Evitar perjuicios de los activos, bienes y derechos de una empresa.
- Obtener información oportuna, veraz y confiable de las operaciones.
- Formulación de métodos para el desarrollo operacional.

### **1.7.3 Importancia**

- Vigilancia del cumplimiento de los controles implementados.
- Detección de malas aplicaciones y anomalías en base a lo predeterminado.
- Posibilita adaptar a los cambios las políticas, normas y procedimientos que integran el negocio.

### **1.7.4 Factores que reducen o eliminan la efectividad del Control Interno**

- Descuido y/o fatiga del personal responsable de realizar el control.
- Colusión entre personas responsables.
- Errores e irregularidades perpetrados por la administración.

A este respecto se encontró que existe un debilitamiento del control interno a varios niveles, por lo que es recomendable que ésta situación se corrija de inmediato, pues de no hacerlo se corre el riesgo de que la empresa se vea en problemas de pérdidas de activos significativas.

## **CAPÍTULO II**

### **LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La Administración Financiera ha cobrado gran importancia en cuanto a su aplicación, debido a los beneficios que ofrece a las empresas. Situación que ha encaminado a que se aprovechen al máximo los recursos con que se cuenta.

La función financiera se ha desarrollado hasta el punto de convertirse en coordinadora de todas las aportaciones que hacen los funcionarios de operación de todos los departamentos de la empresa, cada vez que algún departamento propone un proyecto que le parece atractivo, el director financiero debe compararlo con los que han propuesto otros departamentos hasta determinar qué es lo mejor para la empresa en conjunto, no sólo para dicho departamento.

#### **2.1 DEFINICIONES**

##### **2.1.1 Administración**

Consiste en dirigir a un grupo social por medio de un proceso, que tiene como objeto alcanzar la máxima eficiencia de sus elementos, tanto humanos, materiales y técnicos para lograr las metas establecidas.

Se habla del concepto de Administración como el acto de planear, dirigir, controlar, organizar y coordinar. A esto en su conjunto se le denomina Proceso Administrativo.

##### **2.1.2 Finanzas**

“Es el área en donde se estudian las técnicas y procedimientos para planear, organizar y controlar la obtención y utilización óptimas de los recursos monetarios, provenientes de fuentes internas y externas de una organización, así como la estructura y funcionamiento de los mercados, para lograr su mejor aprovechamiento en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se podrá decir que las finanzas es el arte de manejar el dinero, tanto propio como ajeno, en nuestro beneficio.” (3:21 y 22)

##### **2.1.3 Administración financiera**

En la actualidad existen varias definiciones de lo que es en si la Administración Financiera, pero vale la pena mencionar que todas van de acuerdo a las necesidades de expresión de cada uno de las personas que las emiten. Esto debido a que se estructuran dichas definiciones en base a los diferentes tipos de empresas, tamaño, capital y estructura.

Esencialmente todas coinciden en cuestiones como fin, área, elementos, objetivos y el debido análisis que la administración financiera debe desarrollar.

“Es el área de la dirección administrativa que tiene como objetivos elevar al máximo el valor actual de la empresa equilibrando los factores de rendimiento sobre la inversión y el riesgo, y tendiente a conservar la liquidez de la empresa y obtener, a la vez, el máximo aprovechamiento y rentabilidad de sus recursos, todo ello en función de la aplicación de una tecnología tendiente a resolver una amplia problemática que abarca, entre otros, los siguientes campos de acción.

1. Técnicas de pronóstico financiero;
2. Áreas de recuperación fiscales;
3. Análisis de las políticas de ventas, producción y cobranza desde los puntos de vista de sus repercusiones con los costos, con las utilidades y con los flujos de efectivo;
4. Planeación de los niveles adecuados de efectivo, inventarios y capital de trabajo;
5. Análisis de la relación costo-volumen-utilidad y de sus relaciones con el apalancamiento de operaciones y con la toma de decisiones en materia de inversión y financiamiento;
6. Fuentes de financiamiento a corto y mediano plazo;
7. Planeación de estructuras financieras y de capital en función de apalancamiento financiero;
8. El costo del capital;
9. Análisis, jerarquización y toma de decisiones en materia de propuestas de inversión de capital;
10. Planificación y control presupuestal;
11. Análisis y evaluación de políticas de expansión de las operaciones por crecimiento interno o externo;
12. Factores de planeación de las políticas de dividendos;
13. Principios de valuación de negocios;
14. Técnicas de campo de aplicación de análisis financiero;
15. Problemática de la administración financiera en periodos de inflación;
16. Filosofía e importancia de la administración financiera en el ámbito sociológico;
17. Terminología de la administración financiera.” (14:A-44)

De lo anterior, se puede decir que la administración financiera es la encargada de la adquisición, financiamiento y administración de los activos de la empresa y evaluar el rendimiento de las

inversiones que se realicen, a fin de determinar la cantidad de activos necesarios para que la empresa pueda seguir desarrollándose.

#### **2.1.4 El medio ambiente que rodea a la administración financiera**

“Aunque las operaciones de la administración ciertamente afectan la continuidad de una empresa en el mercado, algunos factores externos también influyen en el aspecto de mantenerse vigente. Entre tales factores es posible incluir las restricciones legales, el nivel general de actividad económica (tasa de cambio, inflación, desempleo, tasas de intereses), las disposiciones fiscales del estado a través de la administración tributaria y las condiciones que el mercado ofrezca (competencia, precios). Al desempeñarse dentro del conjunto de factores externos, la administración debe tomar decisiones estratégicas creando políticas para el largo plazo” (21:34)

Estas políticas dan lugar a una trayectoria futura para la empresa basados en el principio de negocio en marcha y tendrán que influir en: la rentabilidad esperada por la empresa, la oportunidad de sus flujos de efectivo para realizar los negocios y así eventualmente entregar los dividendos esperados por los accionistas, sin olvidar el riesgo inherente en las actividades empresariales.

## **2.2 Elementos de la administración financiera**

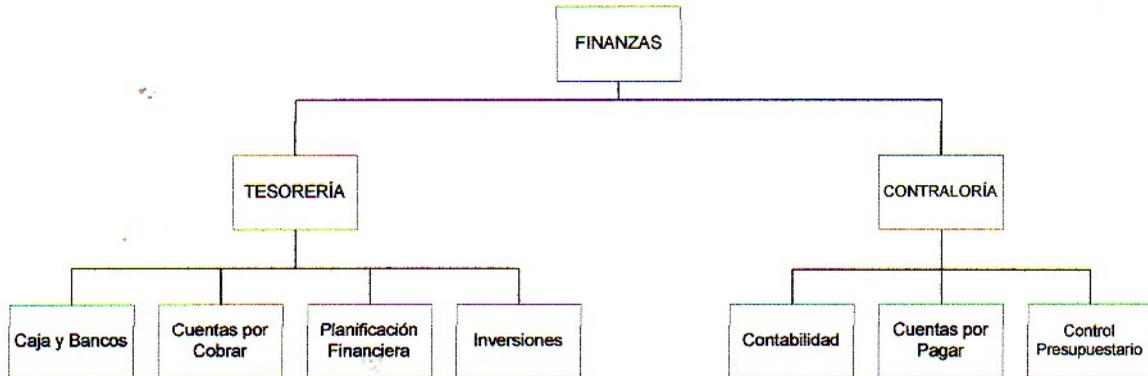
Para el logro de sus objetivos la administración financiera se vale de los dos elementos que se enumeran a continuación:

### **2.2.1 Recurso humano**

La organización del área financiera en una empresa dependerá de su tamaño y variará de acuerdo a las necesidades. Este se encuentra representado principalmente por el administrador financiero y su equipo, que son las personas encargadas de evaluar las situaciones y asignar en forma eficiente los fondos dentro de la empresa y obtener en las condiciones más favorables que sea posible el efectivo.

En las pequeñas empresas, la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad, a medida que la empresa crece esta función culmina en la creación de dos departamentos especiales vinculados con el Gerente de Finanzas. El Tesorero y Contralor por lo general, reportan al gerente de finanzas. El Tesorero desempeña actividades de administración financiera, en tanto que el contralor se ocupa de tareas de preparación de estados financieros.

## Organización en el área financiera de Solo Los de La Foto, S.A.



Fuente: Solo Los de La Foto, S.A. 2007

El administrador financiero es la persona en quien recae la responsabilidad de proveer los fondos para cumplir con las obligaciones adquiridas por la empresa y además de poner a disposición el efectivo necesario para la compra de activos, pero la función del administrador no implica solamente adquirir los fondos sino de buscar aquellas alternativas que sean más beneficiosas para la empresa; es decir, deberá de ver el costo-beneficio, con el objeto de que el capital invertido rinda la máxima tasa de interés, para cumplir con el objetivo fundamental de la empresa que es la maximización de la riqueza de los accionistas, pero esto no se refiere al aumento de las utilidades por acción sino aumentar el valor de mercado de las acciones, estos conceptos son diferentes, por que este último muestra las utilidades por acción presente y probables en el futuro, mientras que el primer concepto solo muestra el valor de las acciones con eventos ya ocurrido.

Las funciones principales de Tesorería son: la planeación y la percepción de fondos, la administración de efectivo, la toma de decisiones de gasto de capital, el manejo de crédito y cobranza y la administración de la cartera de inversiones. Su fin es el mantener solvente a la empresa. Con respecto a las funciones y características de esta área estas serán definidas correspondientemente en el respectivo capítulo mas adelante.

Contraloría es responsable de todo lo relacionado con aspectos de la contabilidad financiera y de sus costos, administración fiscal y generar información a la gerencia de finanzas. El contralor adquiere información que hace que su participación sea esencial en el procedimiento de toma de decisiones en todos los niveles de la empresa, controla los costos y los impuestos.

El departamento de contabilidad se encarga de llevar la cuenta y razón de los hechos y las operaciones que efectúa una empresa a través de la elaboración de estados financieros y su análisis. Adicionalmente es responsable de dar el tratamiento fiscal de las operaciones de la empresa.

El departamento de presupuestos analiza y formula el presupuesto anual que regirá en el próximo año, introducirá el ajuste por inflación, nuevos procesos o programas, controla el cumplimiento mensual de cada área o sistema.

El departamento de cuentas por pagar controla todo lo relacionado a la deuda generada por las compras realizadas.

No se debe pasar por alto que las actividades financieras deben ser supervisadas por el departamento de auditoría interna quien evalúa independientemente la organización y sus funciones son: revisar sistemas y procedimientos de cada departamento de la empresa, revisar y evaluar las funciones administrativas de cada departamento, examinar y evaluar las funciones operacionales de la organización, verificar y estimar las cuentas de balance y resultados, verificar el cumplimiento de disposiciones fiscales y legales, elaboración de informes y reportes.

### **2.2.2 Recursos financieros**

Son los recursos monetarios de origen interno y externo, así como valores y mecanismos disponibles en una compañía para el financiamiento del proceso productivo y del desarrollo económico de una empresa.

Las fuentes de financiamiento constituyen un factor importante en la administración financiera, cualquier empresa utiliza financiamiento, estas fuentes de financiamiento pueden ser de dos tipos:

#### **a) Financiamiento interno**

Es el que genera la propia empresa o los socios de ésta, se definen como autofinanciamiento. Son medidas internas que hacen posible no acudir a entidades de crédito. Los ejemplos de este tipo de financiamiento serían:

- El uso de las reservas de fondos ociosos
- La reinversión de las utilidades retenidas
- La venta de activos que son una carga administrativa (Por ejemplo Activos Fijos)

totalmente depreciados, Inventarios Obsoletos)

- Las depreciaciones y amortizaciones (Al ser utilizadas estas fiscalmente y por lo tanto no generar erogaciones debido al pago de impuestos, ISR por ejemplo)
- Las ventas de contado que realizan.

#### **b) Financiamiento externo**

Es el que está conformado por los recursos financieros que provienen de terceros como: Proveedores, Acreedores, Clientes, Bancos, Financieras u otras entidades que tengan como objeto financiar actividades empresariales.

Los plazos de pago de estos recursos pueden ser:

- Corto plazo (Hasta un año)
- Mediano plazo (De un año a menos de cinco años)
- Largo plazo (De cinco años en adelante)

Las formas más conocidas de financiamiento externo utilizados por Solo Los de La Foto, S.A., son:

- Crédito comercial: Es el uso que se hace de las cuentas por pagar de la empresa, del pasivo a corto plazo, como los impuestos por pagar, las cuentas por pagar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos.
- Venta de cartera: Proceso llamado factoraje o factoring que se basa en la cesión de las facturas comerciales de una empresa (cedente) a la Entidad de Factoring (entidad financiera), para que ésta realice el cobro. Se debe cumplir con los plazos de crédito dado a los clientes.
- Préstamos de accionistas: Consiste en cantidades de dinero entregadas a la dirección de la empresa, con la condición de ser reintegrada al accionista, en ocasiones con intereses cómodos.
- Anticipos de clientes: Son pagos recibidos ya sea para reservar o comprar en el futuro productos que se ofrezcan.
- Préstamos bancarios: Los bancos ofrecen préstamos a corto y largo plazo, los cuales dependen de las necesidades de sus clientes y pueden ser fiduciarios, hipotecarios, prendarios, cartas de crédito, cobranzas y líneas de crédito por temporadas.
- Arrendamiento financiero o Leasing: Es un contrato de arrendamiento, por el cual una empresa puede disponer de la utilización de un bien a cambio de unas cuotas periódicas (rentas) y si lo desea, cuando el contrato finaliza, puede comprar el bien que ha utilizado.

- Arrendamiento operativo: Es el simple contrato de alquiler de un bien, en el que se pueden incluir los servicios necesarios para el buen funcionamiento del bien y asegurar, a la finalización del contrato de arrendamiento, el buen estado del mismo. El arrendatario no tiene la posibilidad de optar a la compra del bien.
- Emisión de obligaciones: Son títulos de crédito que permiten acceder al Mercado de Valores para financiar a largo plazo proyectos de inversión y reestructuración de pasivos.
- Emisión de acciones: Es una herramienta que permite a las empresas acceder a recursos frescos mediante la colocación de parte de su capital.
- Los papeles comerciales ó reportos: Son un instrumento de corto plazo, hasta un año, que permite resolver los requerimientos de financiamiento temporal a través del Mercado de Valores, a un costo competitivo en comparación con otras fuentes de financiamiento disponibles en el Sistema Financiero.

### **2.3 Principales funciones**

Cuando nos referimos a funciones de la administración financiera en general, nos referimos a las tareas que son innatas al área y a las personas que las desarrollan, aunque estas varían de acuerdo a las características de las empresas, la mayoría están reconocidas. Las funciones de este departamento están relacionadas con mantener la liquidez y lo lucrativo de una empresa para cubrir las obligaciones y obtener utilidades.

“Las finanzas juegan un papel importante en la administración general de la empresa y su principal actor es el administrador financiero. Hoy en día, este personaje debe estar involucrado en las operaciones, mercadotecnia y la estrategia global de la empresa. Su gama de actividades incluye, toma de decisiones en la inversión de activos y nuevos productos, la mejor determinación de financiamiento y la determinación de una buena política de dividendos para la compañía.” (3:33)

“La tarea del administrador financiero consiste en adquirir y usar fondos con miras a maximizar el valor de la empresa. A continuación se describe algunas actividades específicas que se desarrollan:

1. Preparación de pronósticos y planeación: el administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos al mirar hacia el futuro y al determinar los planes que darán forma a la posición futura de la empresa.
2. Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor: una empresa exitosa generalmente observa un crecimiento rápido en las ventas, lo cual requiere de

inversiones en planta, equipo e inventarios. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento de ventas y también debe ayudar a decidir sobre los activos específicos que se deberán adquirir y la mejor forma de financiar esos activos, Por ejemplo, ¿deberá la empresa financiarse con instrumentos de endeudamiento o de capital contable? Y, si se usan deudas, ¿deberán ser a corto o a largo plazo?

3. Coordinación del control: el administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y todos los administradores- tanto financieros como de otra naturaleza- necesitan tener esto en cuenta. Por ejemplo, las decisiones de comercialización afectan el crecimiento en ventas, lo cual a su vez influye sobre los requerimientos de inversión. De este modo, quienes toman decisiones de comercialización deben tener en cuenta la forma en que sus acciones afectan (y se ven afectadas por) factores tales como la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios y la utilización de la capacidad en la planta.
4. Forma de tratar con los mercados financieros: el administrador financiero debe tratar con los mercados de dinero y de capitales.” (21:11 y 12)

Existen dentro de este campo de la administración financiera otras tareas asignadas para el área, entre las principales tenemos:

- Participación activa en la estrategia de la empresa
- Participación directa en la estrategia financiera
- Participación directa en las atribuciones de supervisión y control estratégico
- Creación de políticas financieras acordes a la empresa
- Formulación y evaluación de proyectos
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Administración de los activos de la empresa
- Administración del pasivo y del capital
- Facilitar la entrega de información financiera a los órganos que lo requieran.

## 2.4 Objetivos

Cada empresa define sus objetivos en función de lo que desea obtener, en el caso de las empresas comerciales el objetivo principal es el de obtener una utilidad al final de cada ejercicio. De lo anterior se deduce que el objetivo general de la administración financiera está en alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa, en el caso de las sociedades de los accionistas.

Podemos decir que los objetivos específicos entonces serían:

- a) Establecer los movimientos estratégicos adecuados, en materia financiera, necesarios para la empresa.
  
- b) Determinar las políticas financieras, que se aplicarán en las estrategias tales como:
  - Estructura del capital de trabajo
  - Disponibilidad
  - Tasas de interés tanto activas como pasivas
  - Vencimientos
  - Contratos y convenios
  - Índices financieros
  - Riesgo
  - Patrimonio
  - Control de los resultados de la estrategia financiera tanto interna como externa.
  
- c) Concretar transacciones al menor costo posible para que, realizando ventas con el mayor ingreso, se obtenga una utilidad razonable y acorde a las metas establecidas.
  
- d) Reducir el costo financiero de las operaciones, a través de:
  - Objetividad de las transacciones
  - Escogencia de los momentos oportunos para las solicitudes de financiamiento
  - Percepción de los riesgos inherentes a las operaciones
  - Análisis en cuanto a beneficios fiscales se refiere.

## **2.5 Análisis de las finanzas**

En la actualidad para controlar una empresa, realizar una inversión, planificar el desarrollo o para que una entidad financiera otorgue un crédito se hace necesario el conocimiento de la situación en que se encuentra ésta, su posición en años anteriores, actualmente y su proyección hacia el futuro. El análisis financiero proporcionan los elementos de juicio necesarios para ponderar y evaluar el estado de la entidad, así como determinar el efecto de los diferentes cursos alternativos de acción en la situación financiera y los resultados de una empresa.

### **2.5.1 Definición de análisis financiero**

“El análisis financiero se puede definir como un conjunto de principios y procedimientos en la transformación de variables y datos sobre aspectos contables, económicos y financieros en información procesada. Con el fin de proporcionar indicadores de riesgo y rendimiento útil para la toma de decisiones de inversión, financiamiento o evaluación de la gestión.” (13:75)

El análisis financiero, se centra en la actividad contable de la entidad, de esa forma para que pueda llevarse a cabo requiere de las herramientas siguientes: Balances Generales, Estados de Resultados, Estados de Flujo de Efectivo, Estados de Costo de Producción, Estados de Patrimonio de los Accionistas.

En realidad debe estudiarse todo informe que proporcione datos sobre el comportamiento administrativo de la organización, todo depende de la intención que lleve el análisis, o sea, de lo que se desee. Otros informes o reportes para análisis o evaluación podrían ser: Reportes de disponibilidad, integraciones de cuentas, conciliaciones bancarias, cuadros de integración de deuda, reportes de antigüedad de saldos, ejecución presupuestaria, estadísticas de los diferentes departamentos.

### **2.5.2 Métodos de análisis financiero**

Para poder evaluar la situación financiera de una empresa, es necesario utilizar métodos adecuados para este fin. Estos son la base para emitir un juicio de acuerdo al grado de experiencia que se tenga para lograr una interpretación adecuada de los hechos que representan los números presentados en los estados financieros o informes.

Las dos fases de un proceso de análisis son:

**a) Fase mecánica**

Que consiste en obtener los resultados por medio de normas establecidas, que sería lo cuantitativo del análisis.

**b) Fase interpretativa**

Que es la parte cualitativa del análisis, donde actúa la experiencia como medio para conjugar los aspectos relativos al medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa, para establecer el rumbo de ésta, si está de acuerdo a lo esperado o establecer las correcciones que tengan que realizarse.

Existen diversos análisis y métodos que permiten interpretar aspectos importantes de la empresa, entre los principales están:

- **Análisis vertical**

Es un análisis estático que estudia la situación financiera para un momento determinado. Consiste en la toma de un estado financiero y relacionar con cada una de sus partes con un total llamado cifra base. Lo más importante es la interpretación de los porcentajes. Método de Porcentajes Integrales y Método de Razones.

- **Análisis horizontal**

Es análisis dinámico ya que revela los movimientos que la empresa ha tenido a lo largo de su desarrollo. Este análisis se centra en los cambios de las cuentas individualmente entre un periodo y otro, por lo tanto se necesita de dos o más estados financieros del mismo tipo pero de diferentes periodos. Métodos Aumentos y Disminuciones, Método de Tendencias y Control Presupuestario.

- **Punto de equilibrio**

Por medio de este análisis se puede determinar en que momento los ingresos que genera la empresa por sus ventas son iguales a los costos y gastos del periodo, en otras palabras el punto donde no se obtiene ni utilidades ni pérdidas. Para este tipo de análisis es necesario planificar el nivel de operaciones, para poder fijar metas de acuerdo a la retribución de los recursos por utilizar.

Para cumplir con este objetivo es necesario separar los costos y gastos así:

1. **Fijos:** Son los que no varían con el volumen de operaciones.
2. **Variables:** Que son los que van directamente con el volumen de operaciones.

- **Control presupuestario**

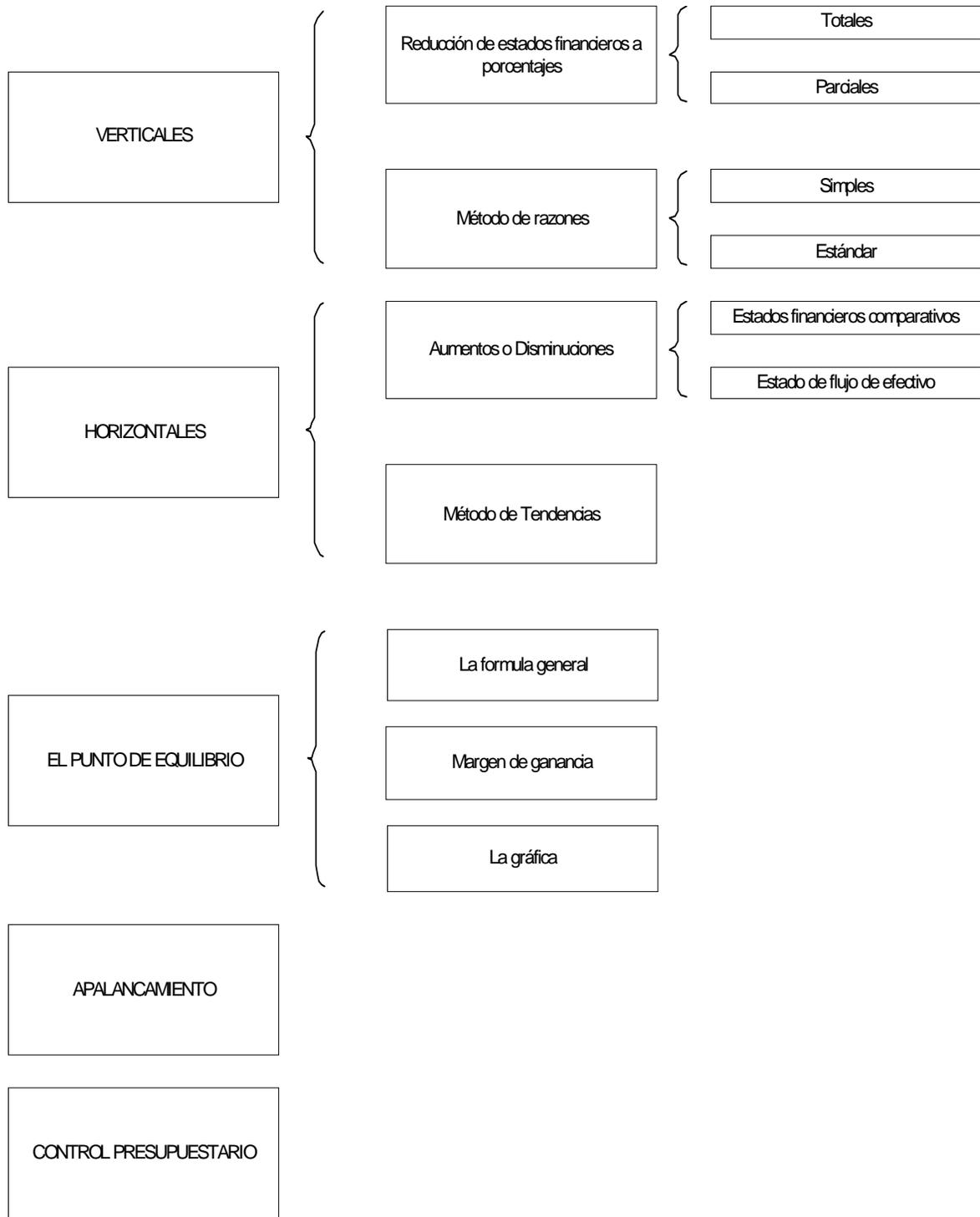
Este análisis consiste en la comparación directa entre los estados financieros proyectados y los reales, para poder observar el cumplimiento o no de las políticas establecidas en la planificación.

- **Apalancamiento**

El concepto de este análisis se refiere a medir el aprovechamiento de las fuentes externas, o sea, la rentabilidad del capital de trabajo a pesar de los costos que éste tenga, tales como pago de dividendos o intereses a entidades financieras. Los tipos de apalancamiento son:

1. **Operativo:** Es la capacidad de emplear los costos de operación fijos para aumentar al máximo los efectos de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos.
2. **Financiero:** Es la capacidad de la empresa para emplear los cargos financieros fijos con el fin de aumentar al máximo los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades por acción.
3. **Total:** Es la capacidad de la empresa para emplear costos fijos, tanto operativos como financieros, a fin de amplificar los efectos de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción.

**2.5.3 Esquema de los métodos de análisis financieros**



## **2.6 Planeación financiera**

### **2.6.1 Definición**

“La planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados. En el proceso de planificación financiera, los administradores también deben evaluar los planes e identificar aquellos cambios en las operaciones que mejorarían los resultados.” (21:413)

La planeación financiera es una forma de pensar sistemáticamente en el futuro de la empresa y prever posibles problemas antes que se presenten.

Establece pautas para el cambio y el crecimiento en una empresa, centra su atención en la imagen global. Su interés se enfoca en los elementos importantes de las políticas financieras y de inversión de una empresa, sin examinar en detalle los elementos individuales de dichas políticas.

### **2.6.2 Elementos básicos de la política de la planeación financiera**

#### **a) La inversión de la empresa en nuevos activos**

Dependerá de las oportunidades de inversión que la empresa elija implementar y es resultado de las decisiones del presupuesto de capital de la empresa.

#### **b) El grado de apalancamiento financiero que decida utilizar la empresa**

Determinará la cantidad de préstamos para financiar sus inversiones en activos reales. Ésta es la política de estructura de capital de la empresa.

#### **c) La cantidad de efectivo que la empresa piensa que será adecuado pagar a los accionistas**

Dependerá de la política de dividendos de la empresa.

#### **d) La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que requiere la empresa en forma continua**

Comprende la decisión de capital de trabajo neto de la empresa.

La planeación financiera, expresa la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros. Un

plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro formulándose proyectos por lo general de uno a cinco años. Al preparar un plan financiero, se combinan todos los proyectos e inversiones individuales que realizará la empresa con objeto de determinar la inversión total requerida.

Se suman las propuestas de cada departamento y se consideran como un solo gran proyecto, a este proceso se le conoce como agregación. Esta es la segunda fase del proceso de planeación. Una vez establecido el horizonte de planeación y el nivel de agregación, el plan financiero requerirá de información a través de supuestos alternativos sobre las operaciones importantes.

### **2.6.3 Elementos de la planeación de finanzas**

#### **a) Requerimientos de activo**

El plan incluirá una sección sobre los arreglos financieros necesarios. Ésta parte del plan, debe estudiar la política de dividendos y la de endeudamiento, las variables de ajuste financiero.

Una vez que la empresa tiene pronóstico de ventas y un estimado del gasto necesario en activos, suele ser necesaria cierta cantidad de nuevos financiamientos porque el total de los activos proyectados excederá el total de los pasivos y el capital proyectados.

Dado que tal vez sea necesario un nuevo financiamiento para cubrir todo el gasto de capital proyectado, hay que seleccionar una variable de ajuste financiero. La variable de ajuste es el origen, o los orígenes, de los financiamientos externos que son requeridos para hacer frente a cualquier déficit (o superávit) en el financiamiento y así lograr que el balance general cuadre.

#### **b) Supuestos económicos**

El plan deberá exponer explícitamente, el ambiente económico en el que la empresa espera desenvolverse durante la vida del plan. Los supuestos económicos más relevantes que deberán establecerse se encuentran: Los índices económicos financieros y las tasas de impuestos relacionados.

#### **c) La tasa interna de crecimiento**

Es la tasa máxima de crecimiento que se puede lograr sin financiamiento externo de ninguna clase. A ésta se le denomina tasa interna de crecimiento porque es la tasa que puede mantener la empresa al utilizar únicamente financiamiento interno.

**d) La tasa de crecimiento sostenible**

Es la tasa máxima de crecimiento que puede mantener una empresa sin incrementar su nivel de apalancamiento externo.

La capacidad de una empresa para mantener el crecimiento depende explícitamente de los siguientes cuatro factores:

- **Margen de utilidad**

Un aumento en el margen de utilidad aumentará la capacidad de la empresa para generar fondos internamente y con ello incrementar su crecimiento sostenible.

- **Política de dividendos**

Una disminución en el porcentaje de utilidad neta que se distribuye como dividendos, aumentará la tasa de retención. Esto incrementará el capital generado de forma interna y también el crecimiento sostenible.

- **Política financiera**

Un aumento en la razón deuda /capital, incrementa el apalancamiento financiero de la empresa. Puesto que esto permite financiamiento adicional mediante deuda, la tasa de crecimiento sostenible aumenta.

- **Rotación del total de activos**

Un aumento en la rotación del total de activos de la empresa aumenta las ventas generadas por cada unidad monetaria en activos. Esto disminuye los requerimientos de la empresa de nuevos activos conforme crecen las ventas y por consiguiente, incrementa la tasa de crecimiento sostenible.

## **2.7 Presupuestos**

El proceso de elaboración de un presupuesto no es solo trabajo de la Dirección Financiera, es un trabajo en conjunto de toda la empresa para establecer las metas y las acciones con las cuales se ejecutará la planeación estratégica en un periodo determinado.

En muchas empresas se ha cuestionado sobre la utilidad y los beneficios que el proceso presupuestal les genera, pero para que este proceso se realice de una buena forma, es necesario integrar un ente ejecutivo identificado como el comité de presupuesto o como sea mejor para la empresa, que esté formado por individuos de los diversos departamentos y así lograr una buena coordinación con el fin de tener la información adecuada para su elaboración.

En el caso de la empresa Solo Los de La Foto, S.A. de alguna forma se ha venido relegando o bien descuidando lo concerniente a este tema, no dándole la importancia que en la actualidad merece.

### **2.7.1 Definiciones**

#### **a) Presupuesto**

“Plan financiero que sirve como instrumento de estimación y de control de las operaciones futuras relativas a un periodo determinado desde el punto de vista de las metas que en él se consignan.” (14:P103)

#### **b) Control Presupuestario**

“..., se diría que el control presupuestario es la técnica auxiliar de la administración que, a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción interviene directamente en la planificación, coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos y financieros para la entidad, con objeto de establecer metas y responsabilidades, promover y lograr eficiencia operativa y facilitar la evaluación.” (11:12)

La implementación de un sistema de control de presupuestos debe estar de acuerdo a las necesidades de la empresa por lo que deben encontrarse los métodos que le sean aplicables, que integren y coordinen a todas sus divisiones hacia los objetivos generales.

### **2.7.2 Reglas básicas para la formulación de presupuestos**

Existen puntos importantes que se deben observar para la preparación de los presupuestos,

estos serían:

- a) Determinar o estimar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece, con objeto de situarla dentro del marco general de los negocios.
- b) Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece, a través de cuadros comparativos, gráficas, porcentajes, etc.
- c) Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios.
- d) Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
- e) Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna.
- f) Establecer estándares de eficiencia y metas a lograr parciales y totales en todas las áreas donde sea aplicable.
- g) Determinar situaciones controlables y no controlables.

### **2.7.3 Principios del Presupuesto**

Estos los podemos definir como enunciados de aceptación general, producto de la observación, estudio o experimentación, aplicables en la preparación y ejecución del presupuesto. Conforman estos principios los siguientes:

- a) Previsión.
- b) Patrocinio.
- c) Participación.
- d) Responsabilidad.
- e) Coordinación.
- f) Período.
- g) Correlación.
- h) Realismo.
- i) Aprobación.
- j) Costeabilidad.
- k) Flexibilidad.
- l) Oportunidad.

A continuación se presenta un resumen de cada uno de los Principios del Presupuesto para su comprensión:

**Principio de Previsión**

Este principio nos aclara que en el cumplimiento de sus objetivos, la empresa, debe prever todas las implicaciones de los planes y poder cuantificarse.

**Principio de Patrocinio**

Según este principio, el presupuesto debe ser avalado o respaldado por la administración.

**Principio de Participación**

Este principio nos establece, que en la preparación del presupuesto deben participar todos los jefes de departamentos, mismos que son los responsables de su ejecución.

**Principio de Responsabilidad**

Es la responsabilidad que deben de tener todos los jefes de departamentos en la empresa, quienes serán los responsables de la ejecución del presupuesto.

**Principio de Coordinación**

Indica, que debe existir un solo plan para cada función y todos los que se ejecuten deben de estar coordinados en función del objetivo de la empresa.

**Principio de Período**

Establece que el período del presupuesto debe definirse, no existiendo un tiempo máximo ni mínimo.

**Principio de Correlación**

Indica que las unidades de medida del presupuesto deben ser las mismas para poder ser cuantificadas.

**Principio de Realismo**

Establece que las cifras que presenta el presupuesto, deben representar metas razonables y alcanzables.

**Principio de Aprobación**

Indica este principio, que la aceptación final del presupuesto debe ser específica, autorizada por la gerencia, y comunicarse a todos los departamentos de la empresa.

**Principio de Costeabilidad**

Indica que la implantación de presupuestos en la empresa, debe superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.

**Principio de Flexibilidad**

Indica que debe mostrarse el comportamiento esperado de los costos a varios niveles de producción, los cuales no deben ser rígidos.

**Principio de Oportunidad**

Refiere a que el presupuesto, debe estar elaborado, y aprobado en la fecha necesaria.

**2.7.4 Factores y elementos a considerar para elaborar presupuestos**

“De entre los factores externos cuyos efectos habrá que tomar en consideración estarían los siguientes mencionados enunciativamente:

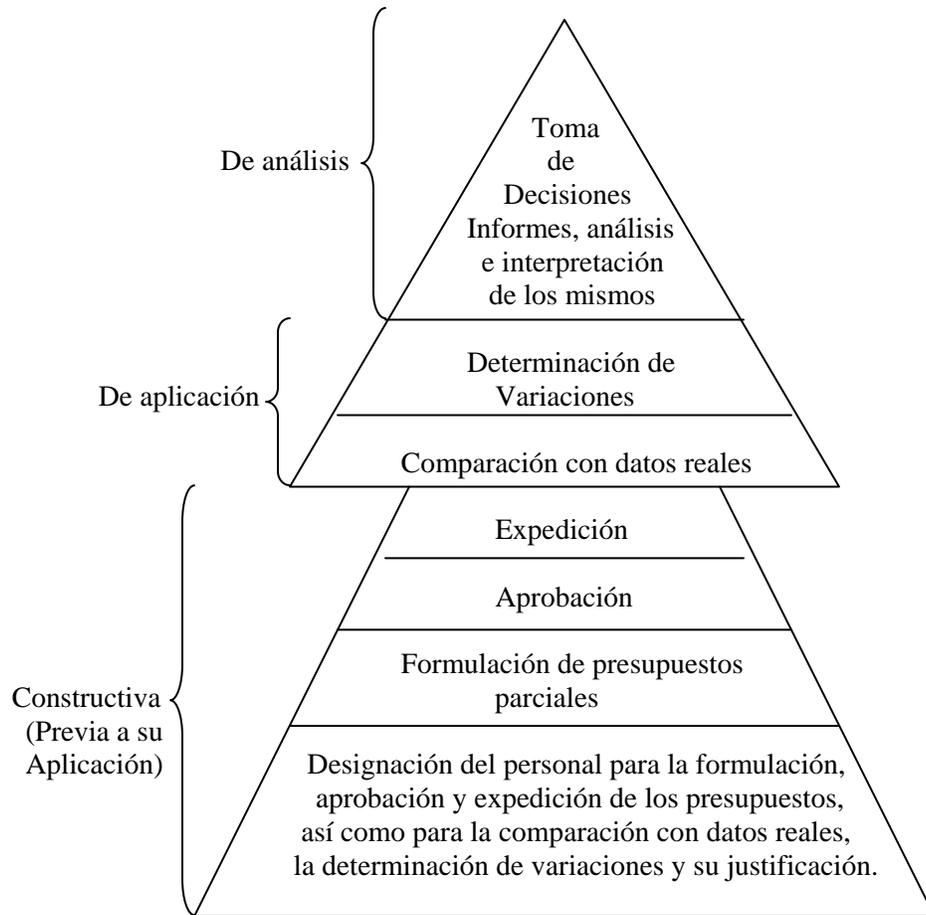
1. Estabilidad política, económica y monetaria en general, así como la inflación y sus efectos en los precios y en el poder adquisitivo de la moneda.
2. La competencia nacional y del exterior, su naturaleza e importancia.
3. La demanda y potencialidad del mercado y, relacionado con ello, la preferencia del consumidor, la saturación del mercado y el ciclo económico de la entidad.
4. El prestigio de la entidad y de sus ejecutivos en particular dentro del ámbito general de los negocios.
5. La calidad del producto y su aceptación en el mercado.

Aunado a lo anterior, existen ciertas situaciones y factores internos a considerar a la planeación y preparación de los presupuestos que se mencionan a continuación en forma enunciativa:

1. Condiciones económicas y financieras específicas de la entidad.
2. El rendimiento de la inversión.
3. Las políticas financieras, administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, créditos, pagos, etc.
4. El sistema de control interno de la entidad.
5. El personal y la supervisión.” (16:10)

### 2.7.5 Proceso de elaboración de presupuestos

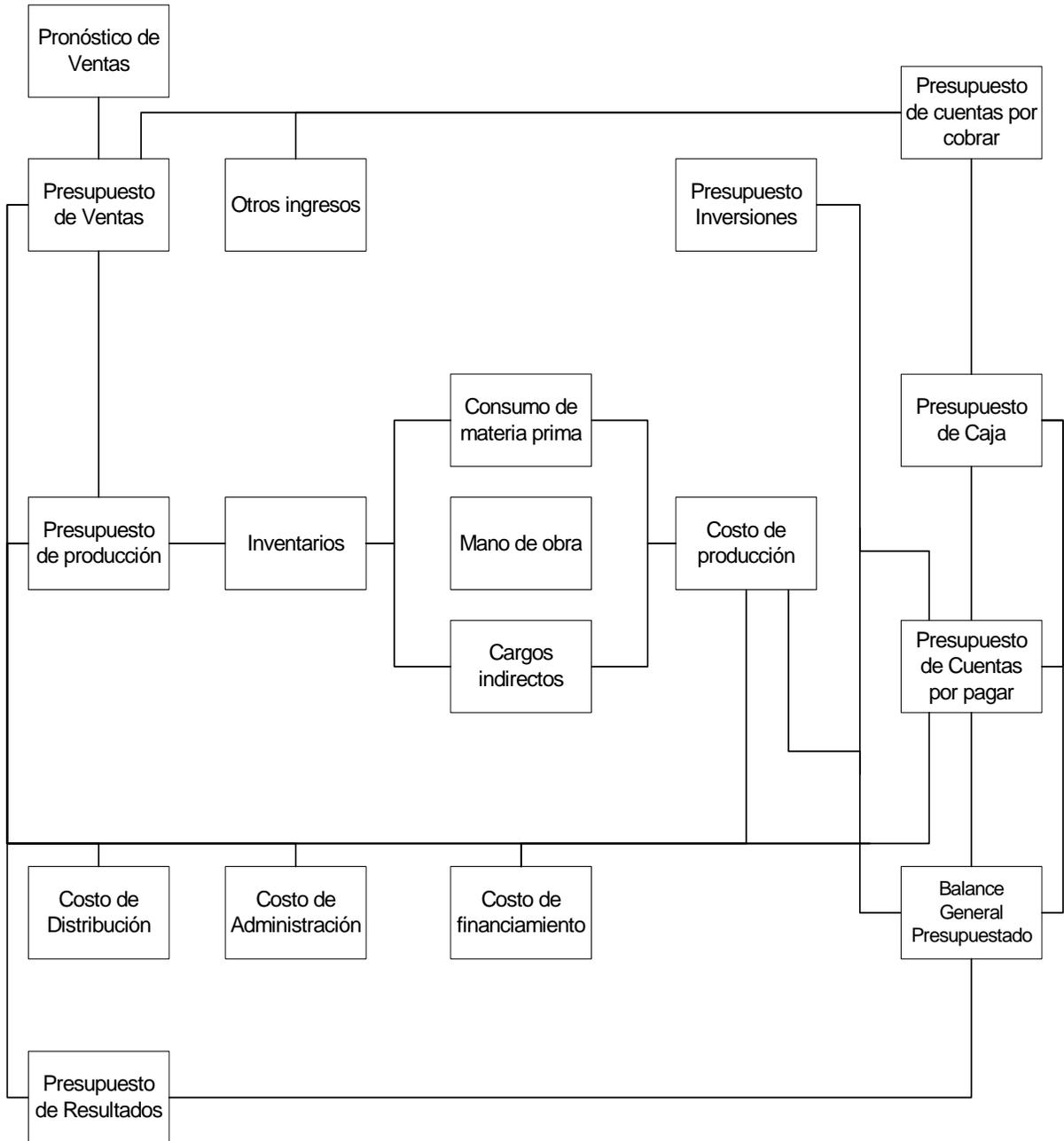
#### ETAPAS EN LA PLANEACIÓN, ESTABLECIMIENTO Y EJECUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS



## 2.7.6 Clasificación de los presupuestos

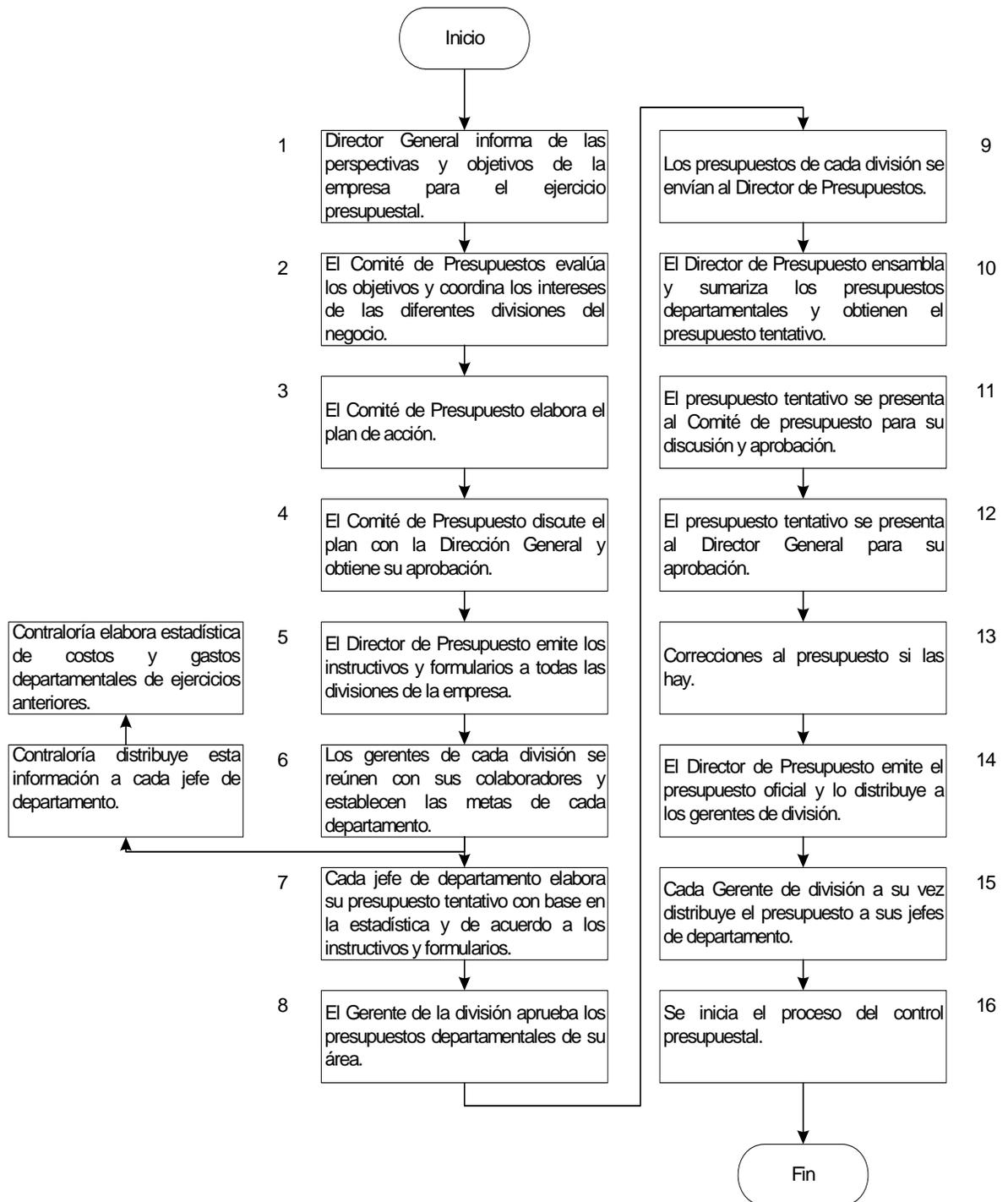
En cuanto al período o plazo	}	A corto, mediano o largo plazo .
Por su importancia	}	<p>Principales y secundarios, los que también se conocen como sumarios y analíticos</p> <p><b>a) Principales o sumarios (estados financieros presupuestados )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> De situación financiera</li> <li><input type="checkbox"/> De resultados</li> <li><input type="checkbox"/> De cambios en la situación financiera</li> </ul> <p>Presupuestos de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ventas</li> <li><input type="checkbox"/> Costo de producción y/o adquisición de los artículos vendidos</li> <li><input type="checkbox"/> Compras</li> <li><input type="checkbox"/> Costo de ventas</li> <li><input type="checkbox"/> Gastos de operación</li> <li><input type="checkbox"/> Efectivo (flujo de efectivo)</li> </ul> <p><b>b) Secundarios ó analíticos (análisis de):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ventas por línea , zona , distrito , etc.</li> <li><input type="checkbox"/> Costo de ventas por línea</li> <li><input type="checkbox"/> Conceptos integrantes de gastos de operación</li> <li><input type="checkbox"/> Adquisición de terrenos , inmuebles , maquinaria y equipos (Proyectos capitalizables)</li> </ul>
En cuanto a su origen y efectos	}	<p>De operación ó económicos</p> <p>Básicamente los que se refieren al estado de resultados</p> <p>Financieros :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Flujo de efectivo de inversiones</li> <li><input type="checkbox"/> Programas de pago</li> <li><input type="checkbox"/> Compras</li> <li><input type="checkbox"/> Inventarios</li> <li><input type="checkbox"/> Proyectos capitalizables</li> <li><input type="checkbox"/> En cierta forma los que se refieren al estado de situación financiera</li> </ul>
En cuanto a su flexibilidad	}	<p>Fijos o de asignación</p> <p>Flexibles</p>
En cuanto al límite que expresan	}	<p>Máximos: señalan el tope a alcanzar</p> <p>Mínimos: cifra mínima a cubrir</p> <p>Mixtos: con límites máximos y mínimos</p>
En cuanto a las unidades		<p>Monetarios (Numéricos)</p> <p>En unidades (Gráficos)</p>
En cuanto a la entidad		<p>Sector Público-Gobierno</p> <p>Sector Privado</p>

CONTENIDO Y PROCESO GRÁFICO DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL



SECUENCIA EN LA MECÁNICA DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS.

(Gráfica de Flujo)



## **CAPÍTULO III**

### **LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO**

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, por ser el medio para obtener mercancías y servicios. La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto de efectivo y su control.

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Ya que son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, para reducir así los riesgos de una "crisis de solvencia". Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas. El dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

La administración eficiente del efectivo es de gran importancia para el éxito de cualquier empresa. Se debe tener cuidado de garantizar que se disponga de efectivo suficiente para pagar el pasivo circulante y al mismo tiempo evitar que haya saldos excesivos en las cuentas de cheques.

Las empresas mantienen efectivo por las siguientes razones fundamentales:

- Transacciones: Para efectuar los pagos planeados de los inventarios y gastos.
- Compensación a los bancos por el suministro de préstamos y servicios: Esto con el fin de mantener vigente la relación financiera necesaria.
- Precaución: En ocasiones se presentan desembolsos inesperados.
- Especulación: Para cuando se presentan oportunidades aprovechables de invertir ya sea en productos de previsible escasez como en operaciones de mejores márgenes de utilidad. Esta razón es generalmente la más común.

### **3.1 DEFINICIONES Y ASPECTOS IMPORTANTES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO**

#### **3.1.1 Capital de trabajo**

“El capital de trabajo representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, que se

puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo. El principio de contabilidad de periodo contable señala la necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad en periodos convencionales de un año.

El monto del capital de trabajo se obtiene como resultado de restarle al activo circulante el pasivo circulante y representa generalmente un exceso entre los bienes y derechos que podrían estar disponibles en efectivo en el término de un año, menos los pasivos exigibles en el mismo periodo.” (10:9)

La fórmula para obtener el Valor del Capital de Trabajo es la siguiente:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} (-) \text{Pasivo Corriente}$$

### **3.1.2 Efectivo e inversiones temporales**

“El efectivo está constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponible para la operación, tales como: depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados.

El efectivo debe estar a libre disposición y sin restricciones.

Las Inversiones Temporales están representadas por valores negociables o por cualquier instrumento de inversión, convertibles en efectivo en el corto plazo, y tienen por objeto normalmente obtener un rendimiento hasta el momento en que estos recursos sean utilizados por la entidad. Los valores negociables son aquellos que se cotizan en bolsas de valores o son operados a través del sistema bancario.” (10:17)

Tanto el efectivo como las inversiones temporales tienen como objeto cubrir los pagos que están por vencer y/o forman parte de una reserva de fondos para cualquier desembolso inesperado. Por lo tanto no deberán estar sujetos a ninguna restricción de disponibilidad inmediata.

Para tener un mejor control del efectivo o del cuasi-efectivo (valores negociables), es

necesario recurrir a la contabilidad en la sección de Activo Corriente del Balance de Situación General donde se deben encontrar las divisiones y registros de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, conforme a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC´S) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF´S), sin embargo, se debe conocer las diferentes formas en las que comúnmente se pueden representar. Como ejemplo de estas divisiones tenemos:

**a) Caja**

Es la cuenta donde se registran los movimientos y saldos de efectivo que se ha obtenido y que se encuentra en poder de la empresa. Generalmente sus subdivisiones corresponden a las necesidades de control que se tengan. Las divisiones principales de esta cuenta pueden ser:

- Caja General Moneda Nacional
- Caja General Moneda Extranjera
- Caja Chica
- Efectivo en Tránsito (Cuenta reguladora de los traslados del efectivo de la Caja General a los Bancos)

Elementos físicos que relacionados con esta cuenta:

- Monedas y billetes emitidos por el Banco Central
- Monedas y billetes de otras naciones (divisas)
- Cheques recibidos que están pendientes de cobrar o depositar
- Giros bancarios, telegráficos o postales

**b) Bancos**

Es la cuenta donde se registran los movimientos y saldos de efectivo trasladado de las Cajas por las ventas, cobros realizados y otros ingresos. Generalmente sus subdivisiones corresponden a las necesidades de control que se tengan. Las divisiones principales de esta cuenta pueden ser:

- Bancos Moneda Nacional (Ahorros y Depósitos a la Vista)
- Bancos Moneda Extranjera (Ahorros y Depósitos a la Vista)

Elementos físicos relacionados con esta cuenta:

- Libretas de ahorro y chequeras de Bancos Nacionales
- Libretas de ahorro y chequeras de Bancos del Exterior
- Formas de depósito o de traslado
- Cheques emitidos para pagos que aún no han sido entregados a sus beneficiarios
- Cheques emitidos para traslados de bancos receptores hacia bancos pagadores
- Conciliaciones bancarias
- Archivo de cheques pagados o anulados y correspondencia.

**c) Inversiones en valores negociables:**

Es la cuenta donde se registran los movimientos y saldos de activos representados por papeles comerciales de deuda que se tengan a favor, con un compromiso de pago, de un importe definidos en una fecha futura especificada menor de un año perteneciente a una persona u organización y que pueden ser vendidos o transferidos a otra sin ningún tipo de restricción, según la conveniencia que esta transacción tenga para la empresa.

Las divisiones principales de esta cuenta pueden ser:

- Inversiones Temporales Moneda Nacional
- Inversiones Temporales Moneda Extranjera

Elementos físicos relacionados con esta cuenta:

- Depósitos a Plazo Fijo
- Pagarés, Letras de Cambio, Cobranzas, Cartas de Crédito
- Reportos
- Archivo, custodia y correspondencia de los documentos

### **3.1.3 Administración del efectivo**

“Es el área de la dirección financiera que se enfoca a la planificación y control de los flujos de entradas y salidas de efectivo, tanto para optimizar los saldos de caja y bancos, reduciéndolos a su nivel mínimo, sin comprometer por ello la liquidez de la empresa, como para optimizar los recursos de acción en lo que toca a la determinación de la cuantía de los fondos necesarios para realizar las operaciones planeadas, selección de las fuentes de financiamiento y a las perspectivas que ofrezcan las alternativas de inversión, costo del capital, tiempo de recuperación, riesgo, repercusiones del entorno

económico (inflación, deflación), repercusiones en las políticas de dividendos y, en su caso, en la cotización de las acciones.”(14:A43)

“El efectivo se define a menudo como un activo que no genera utilidades. Es necesario para pagar la mano de obra y la materia prima, para comprar activos fijos, para pagar los impuestos, los dividendos.” (21:485)

### **3.1.4 Objetivos de la administración del efectivo**

- Lograr el mejor rendimiento de la inversión de los recursos financieros propios.
- No tener saldos de efectivo ociosos o sea sin beneficio.
- Contar con efectivo o sus equivalentes con el fin de pagar en tiempo a los proveedores y acreedores.
- Aprovechar oportunidades de negocios que incrementen las utilidades.
- Contar con fondos para eventualidades que se puedan dar.
- Obtener oportunamente el financiamiento de ser necesario en las mejores condiciones para la empresa.

### **3.1.5 Ciclos relacionados con la administración del efectivo**

Para poder comprender como es que una empresa obtiene el mejor rendimiento de su inversión, tiene que partirse del análisis de sus ciclos de operación y de conversión del efectivo

En la empresa Solo Los de La Foto, S.A., dedicada a la comercialización de artículos fotográficos, el efectivo y sus reservas dependen en gran parte de las actividades relacionadas con las ventas, el cobro de los ingresos que éstas generan y el pago de sus obligaciones. Una administración eficiente de los ciclos mencionados, hará que las personas encargadas de las finanzas logren mantener un nivel bajo de efectivo y así ayudar a maximizar el rendimiento de sus recursos.

Para conocer cómo estos elementos de la administración del efectivo, y por qué es necesario aplicarlos en la forma adecuada en una empresa comercial tenemos los ciclos y sus componentes así:

#### **a) Ciclo operativo (CO)**

Es el tiempo que transcurre desde el momento en que la empresa realiza las compras de

productos y la mano de obra en el proceso de almacenamiento (es decir comienza a crear el inventario), hasta el momento en que cobra el efectivo por la venta de dichos productos. Está integrado por dos componentes:

- La edad promedio del inventario (EPI).
- Periodo promedio de los cobros (PPC).

El ciclo operativo de la empresa es simplemente la suma de la edad promedio del inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC).

$$CO = EPI + PPC$$

A manera de ejemplo esto trasladado a números se expresaría así:

El inventario rota cada 20 días como promedio	EPI= 20 días
La cobranza se realiza a 8 días fecha de factura	PPC=8 días

$$CO= 20 + 8 \quad \mathbf{CO= 28}$$

Entonces tenemos que el Ciclo Operativo de la empresa sería de 28 días, en otras palabras la empresa tarda 28 días para hacerse de un nuevo inventario.

#### **b) Ciclo de conversión del efectivo (CCE)**

“El plazo de tiempo que corre desde que se hace el pago por la compra de materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final.”  
(21:459)

El tiempo que requiere la empresa para pagar las compras se denomina periodo promedio de pago (PPP); Por lo tanto, las compras generan fuentes de financiamiento implícito a corto plazo. El hecho que una empresa pueda adquirir productos al crédito, compensa en parte (crédito comercial común) o totalmente (el caso de las consignaciones) el tiempo que los recursos permanecen inmovilizados en el ciclo operativo.

El ciclo de conversión del efectivo se expresa como la diferencia entre el ciclo operativo (CO) y el periodo promedio de pago (PPP) o bien como la suma de la edad promedio del inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC) menos el periodo promedio pago (PPP).

$$CCE = CO-PPP$$

$$CCE = EPI + PPC - PPP$$

Los resultados del desarrollo de estas fórmulas podrían ser analizados dependiendo si son negativos ó positivos como se explicará más adelante.

Como ejemplo, el Ciclo de Conversión del Efectivo se formularía así:

El inventario rota regularmente cada 20 días	EPI= 20 días
La cobranza se realiza a 8 días fecha de factura	PPC=8 días
El pago a proveedores se realiza a 45 días	PPP=45 días

$$CCE = 28 - 45 \quad CCE = - 17 \qquad CCE = 20 + 8 - 45 \qquad \mathbf{CCE = -17}$$

Entonces tenemos un Ciclo de Conversión del Efectivo de la empresa sería de -17 días, o sea que la empresa cuenta como plazo máximo 17 días para utilizar el monto de las facturas ó mercaderías por pagar a los proveedores, antes de cancelarlos.

**c) Modo de análisis del control del ciclo de conversión del efectivo**

Si el ciclo de conversión del efectivo resultara positivo, significa que la empresa deberá recurrir a buscar financiamiento, como los préstamos a corto plazo sin garantía o sin fuentes garantizadas de financiamiento, para apoyar el ciclo de conversión del efectivo.

El ejemplo resultaría así:

El inventario rota regularmente cada 20 días	EPI= 20 días
La cobranza se realiza a 30 días fecha de factura	PPC=30 días
El pago a proveedores se realiza a 45 días	PPP=45 días

$$CCE = 50 - 45 \quad CCE = 5 \qquad CCE = 20 + 30 - 45 \qquad \mathbf{CCE = 5}$$

Entonces tenemos un Ciclo de Conversión del Efectivo positivo de 5 días, o sea que la empresa necesita utilizar algún mecanismo para financiar esos 5 días, para pagar a los proveedores.

En el caso más frecuente de un ciclo de conversión del efectivo positivo, la empresa

necesita aplicar estrategias que minimicen el ciclo de conversión del efectivo sin perder ventas o perjudicar la valuación de créditos.

Si el ciclo de conversión del efectivo resultara negativo, significa que el periodo promedio de pago supera al ciclo operativo, en otras palabras que los plazos de crédito concedidos por los proveedores son suficientes para lograr vender y cumplir con el compromiso del pago.

Como resultara en el ejemplo anterior, que claramente representa el tipo de ciclo de conversión del efectivo que obtiene una empresa comercial.

$$\text{CCE} = 28 - 45 \quad \text{CCE} = - 17 \text{ DIAS} \qquad \text{CCE} = 20 + 8 - 45 \qquad \text{CCE} = - 17$$

Entonces tenemos un Ciclo de Conversión del Efectivo negativo de (-) 17 días, o sea que la empresa cuenta con 17 días para reservar ó utilizar prudencialmente los fondos obtenidos por la cobranza realizada, para pagarles a los proveedores.

Las empresas comerciales, tienen más oportunidad de presentar ciclos de conversión del efectivo negativos, eso debido a que generalmente mantienen inventarios más pequeños, que se mueven con mayor rapidez y a menudo se venden sus productos y servicios en efectivo. Como consecuencia estas empresas tienen ciclos operativos más cortos, cuya duración puede ser superada por los periodos promedios de pagos de la empresa, lo que genera ciclos de conversión negativos.

#### Estrategias básicas para administrar el ciclo de conversión del efectivo

- Acelerar la rotación de inventarios la mayor cantidad de veces posible, para tratar de evitar el agotamiento de las mercancías, el cual pudiera ocasionar una pérdida de ventas.
- Recuperar las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible, sin llegar al extremo de perder ventas futuras, debido a técnicas de cobro que realicen una presión excesiva al cliente.
- Liquidar la Cuentas por Pagar lo más tarde como sea posible, sin afectar las relaciones de crédito con los proveedores de la empresa.
- Utilizar los descuentos por pronto pago, tanto para cobrar como para pagar, solo si se justifican económicamente o sea cuando nos favorezcan según su análisis.

### **3.1.6 Actividades necesarias en la administración del efectivo**

Existen varias actividades fundamentales que aplicadas en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de caja en una empresa determinada. Estas están orientadas a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

Las actividades principales son:

#### **a) Aumentar los ingresos**

Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo. Ejemplos de las medidas a tomar para el cumplimiento de esta actividad serían:

- Incrementar el volumen de ventas con calidad y mejores mezclas de ventas.
- Búsqueda de nuevos mercados y diversificación de productos.
- Incrementar el precio de ventas, siempre que no disminuyan las ventas.
- Disminuir al máximo los descuentos.
- Cobrar intereses sobre la cartera morosa.
- Liquidar inventarios de bajo movimiento u obsoletos.
- Venta de activos obsoletos y/o inactivos.

#### **b) Adelantar los ingresos**

Constantemente se deben acelerar las entradas de efectivo. Ejemplos de las medidas a tomar para el cumplimiento de esta actividad serían:

- Incrementar las ventas al contado.
- Solicitar anticipos a los clientes.
- Facturación Inmediata.
- No realizar ventas a clientes con saldos pendientes.
- Reducir plazos de crédito.

#### **c) Reducir los egresos**

Persistentemente se deben disminuir las salidas de dinero. Ejemplos de las medidas a tomar para el cumplimiento de esta actividad serían:

- Negociar mejores condiciones de precios con los proveedores.
- Aceptar producto en buen estado y rechazar de inmediato los defectuosos.
- Eliminar las líneas de negocios o productos que no tengan potencial.
- Mantener niveles de inventario óptimos.

**d) Retrasar los egresos**

Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero. Ejemplos de las medidas a tomar para el cumplimiento de esta actividad serían:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- Evitar al máximo compras anticipadas
- Comprar los inventarios y otros activos en el momento más próximo cuando se van a necesitar.
- Realizar operaciones de productos en consignación.

Para realizar estas actividades es necesario tener el cuidado y la habilidad de que no se dé ningún conflicto entre la aplicación de una actividad y el desarrollo de la otra, por ejemplo: Si se desea vender sólo al contado (se cancela la política de ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta.

Por lo tanto hay que evaluar y medir también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

**3.1.7 Saldos de efectivo que se deben mantener**

Este es uno de los problemas que se tienen al momento de desarrollar las políticas de disponibilidad en una empresa. Uno de los objetivos de la dirección financiera es el mantener saldos de efectivo para transacciones e inversiones en valores negociables que contribuyan a mejorar el valor de la empresa. Por lo que sí los niveles del efectivo son demasiado altos, la rentabilidad de la empresa será menor que si se mantienen en niveles óptimos. Las empresas deben construir un modelo y establecerlo sobre cálculos cuantitativos o procedimientos acordes a la experiencia con respecto a la temporada en que se encuentre, con el fin de determinar los saldos adecuados de efectivo para transacciones.

Regularmente para poder establecer que saldo sería el apropiado, debe basarse en variables como:

- Un porcentaje de las ventas según las temporadas (altas o bajas)
- La relación de Beneficio-Costo
- Punto de equilibrio (costos fijos)

Un ejemplo podría ser mantener un saldo equivalente a un 15% de las ventas pronosticadas para el siguiente periodo, si la cantidad pronosticada de ventas es de Q.500,000.00 la empresa mantendría un saldo de efectivo de  $Q.500,000 \times 15\% = Q.75,000.00$ .

Otro ejemplo puede ser que si las ventas proyectadas son de Q. 1,000,000.00 y el costo representa el 65%, estaría bien adicionarle un 10% al resultado para cumplir con los objetivos de transacción por el pago y de precaución por algún desembolso inesperado, por lo que va a ser necesario contar con fondos por valor de Q. 750,000.00 ( $Q.1,000,000 \times 75\%$ ).

Como se ha podido observar las estimaciones resultan regularmente subjetivas, pero van encaminadas a no dejar fuera la precaución de contar con fondos para las transacciones.

### **3.1.8 Técnicas de la administración del efectivo**

Cada vez más los encargados de las finanzas de las empresas deben tomar en cuenta algunos aspectos importantes en el manejo del efectivo, con el objetivo de disminuir o minimizar las necesidades de financiamiento externo de la empresa. Por lo que se deben aprovechar ciertos mecanismos de los sistemas de cobro y pago, para no recurrir inmediatamente a la solicitud de crédito que tenga algún costo.

Primero deberán conocerse las técnicas básicas, que permitirán hacer posible el objetivo anteriormente mencionado en el medio guatemalteco, estas son:

#### **a) Planificación del flujo de caja**

Uno de los principales objetivos de la administración del efectivo es lograr que los pronósticos sean lo más apegado a la realidad de la empresa. A través de los presupuestos financieros se logra la debida organización de los flujos tanto de entrada como de las salidas y los saldos que se obtendrán durante el periodo que se trabaje.

#### **b) Manejo de la flotación (Float)**

“La flotación se define como la diferencia que existe entre el saldo que aparece en la chequera de una empresa (o de un individuo) y el saldo que arrojan los registros bancarios.” (21:489)

Entonces se puede decir que financieramente esa diferencia está a nuestro favor y debe ser considerado así mismo como un riesgo controlado, pues podrá ser utilizada siempre y cuando no se caiga en sobregiros bancarios o que provoquen problemas con los proveedores. La flotación es de doble vía o sea sirve tanto para el pago como para el cobro.

Como técnica consiste en pronosticar en forma consciente, la flotación resultante(o demora), relacionada con el proceso de pago, y usarla para mantener sus fondos en una forma que gane intereses tanto tiempo como sea posible. Las empresas manejan la flotación al extender cheques con fondos que aún no se encuentran en sus cuentas de cheques.

En la actualidad todavía se cuenta con esta técnica a pesar de los medios electrónicos de pagos hacen que la oportunidad de tener por más tiempo la disponibilidad del efectivo se reduzca.

### **c) Disponibilidad de los cobros**

Una empresa no sólo desea que a sus clientes paguen pronto, sino también lograr convertirlo en dinero disponible para poder gastar e invertir.

En la empresa Solo los De la Foto, S.A., se han tomado las siguientes acciones a este respecto:

- Contar con un banco que le brinda la mayor cantidad de agencias para lograr concentrar los fondos de las ventas realizadas, que en gran parte son efectivo, al ser depositadas lo más pronto posible.
- Solicitar anticipos de ventas futuras ya sea la totalidad o bien un porcentaje.
- La puesta en práctica de algunos mecanismos de cobro inmediato como por ejemplo la apertura de cuentas en los bancos en los que los clientes tienen sus fondos.
- Cuando se realizan las primeras ventas a clientes nuevos sin crédito, tratar que nos paguen con cheques de caja del banco en el que se concentran los fondos.
- Aceptación de tarjetas de crédito, ya que incrementan las ventas a pesar del costo que conlleva y que el periodo de pago de los montos es relativamente corto.
- Recolección de valores a través de empresas especializadas, para su traslado al banco donde se concentran los fondos.

**d) Retraso de los desembolsos**

Las empresas tienen que pagar sus cuentas, pero esto deberá hacerse tan tarde como sea posible o sea demorar la disponibilidad de fondos para los proveedores y empleados, una vez se ha expedido el pago. El establecimiento y comunicación de las políticas de pago serán la base para lograr este punto.

- Que los pagos se realicen regularmente con cheques, ya que no necesariamente son retirados los fondos el mismo día de pago.
- Que los pagos se efectúen una sola vez en la semana, quincena o mes, y que las personas que no tuvieron la posibilidad de cobrar lo hagan en fecha posterior.
- Depositar cierta proporción de una planilla, nómina, o pago, en la cuenta de cheques de la empresa durante varios días sucesivos después de la emisión real de un conjunto de cheques o bien conforme se hayan entregado.

**e) Utilización de las cuentas y servicios bancarios**

Hay que tener claro que lograr una relación de beneficio mutuo con las entidades bancarias permite crear un sistema eficaz de administración del efectivo. Los productos financieros que se ofrecen en la actualidad están muy relacionados a las necesidades de los clientes, por lo que los bancos ya no son lugares donde solamente se aperturan cuentas de cheques o lugares donde se otorgan créditos, poco a poco se han convertido en una fuente que brinda diferentes servicios de administración del efectivo.

En la empresa Solo los De la Foto, S.A., se han requerido de los siguientes productos de los bancos:

- Utilización en algún momento de cuentas con traslado automático, que son cuentas de cheques que mantienen saldos bajos y que no generan intereses. Los cheques serán pagados pero los fondos serán transferidos de una cuenta de ahorro que en este caso sería la cuenta centralizadora de los fondos depositados. Pagados los cheques de las cuentas correspondientes, la cuenta vuelve al saldo mínimo. El banco recibe una compensación por este servicio, regularmente se pagan tasas más bajas de interés en la cuenta de ahorro.
- Manejar cuentas de depósitos monetarios que paguen una tasa de interés por los fondos depositados.
- La utilización de cuentas con sobre giros autorizados que tendrán fondos para pagos de todos los cheques presentados contra la cuenta de la empresa, sin importar el saldo de la cuenta, es decir, si no es suficiente el saldo de la cuenta

de cheques, el banco prestará automáticamente el dinero necesario para pagar la cantidad de sobregiro y el banco cobrará intereses a la empresa por la cantidad prestada y limitará la cantidad de sobregiro. Esta opción es buena para empresas comerciales, por la estacionalidad de las ventas y flujos de efectivo.

- El servicio de banca electrónica es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad, ya que permite visualizar en tiempo real las operaciones realizadas y poder tomar decisiones con bases firmes.
- Negociar tasas preferenciales para ahorro, inversión, compra-venta de divisas y crédito.
- Evaluar la utilización de las operaciones de inversión a corto plazo que ofrezcan los bancos.
- Uso de líneas de crédito pactadas para corto y largo plazo.
- Uso de documentos comerciales para respaldar compras con proveedores del exterior, tales como pagarés, cartas de crédito y cobranzas.
- Uso de la venta de cartera o factoraje, para obtener fondos anticipados.
- Uso de préstamos de acuerdo a las necesidades de efectivo que se tenga.
- Uso de las operaciones de leasing financiero.
- Uso de operaciones de comercio internacional con proveedores.

Algo muy importante es que, no siempre es bueno mantener nuestros fondos relacionados con un solo banco, por lo que se recomienda tener otras opciones para diversificar la tenencia de fondos y solicitud de crédito. Esto da más poder de negociación para lograr mejores beneficios.

### **3.1.9 Presupuesto de Caja ó Flujo de Caja Proyectado**

De manera general el flujo de caja constituye la medida real de la capacidad financiera de una empresa, para medir su solvencia y la capacidad de pago de las obligaciones que tiene con sus proveedores.

El flujo de caja constituye un elemento importante dentro de la administración financiera. Toda administración prepara de manera científica o empírica un pronóstico de flujo de caja, este puede ser a corto, mediano o largo plazo según sea su necesidad, para establecer las disponibilidades monetarias para cada uno de los periodos considerados en la planeación.

Estas estimaciones se hacen con el objeto de conocer anticipadamente los ingresos que se percibirán a través de las ventas y relacionarlos con los egresos o compromisos adquiridos, para posteriormente hacer un análisis y tomar las acciones correspondientes y adecuadas, ya sea para realizar inversiones o en su defecto anticipar la búsqueda de financiamiento.

La dirección financiera es la responsable de la coordinación del proceso elaboración de los diferentes presupuestos por parte de los departamentos de la empresa. Tiene que asegurarse que la información que provean, esté apegada a la realidad y que se hayan considerado los aspectos económicos relacionados a las actividades de la empresa tales como:

- Tasa de cambio proyectada
- Tasa de inflación esperada
- Impuestos relacionados
- Incrementos salariales
- Creación de nuevas plazas
- Los precios de venta considerados y sus variaciones estacionales (Ofertas o descuentos a los clientes)
- Inversión en activos fijos
- Otros relacionados y que sean importantes (competencia y mercado)

**a) Elementos básicos**

Los elementos que constituyen el flujo de caja proyectado en cuanto su preparación, control y análisis son:

- Saldo inicial de caja (cantidad existente en caja al inicio del periodo)
- Presupuesto de ingresos (integrado por todas las ventas y cobros proyectados)
- Presupuesto de egresos (integrado por los desembolsos de gastos y programa de pagos netos)
- Saldo final de caja (cantidad existente en caja al finalizar el periodo)
- Plan de Inversión (en caso se rebase el saldo final deseado)
- Plan de Financiamiento (en caso se requiera para alcanzar el saldo final deseado)

**b) Políticas financieras que rigen el flujo de caja proyectado**

Solo Los de La Foto, S.A. debe contar con políticas claramente definidas y que se adecuen a sus actividades y necesidades. Este presupuesto, aunque se nutre de los presupuestos de ventas, de gastos ventas y de administración, se diferencia de ellos porque incorpora las pautas crediticias que regulan las relaciones de intercambio con los compradores y los proveedores de bienes, insumos, servicios y capitales.

Aspectos importantes que deben contener:

- Clientes: Perfil, límites de crédito, plazos, cobro y riesgos
- Proveedores: Perfil, compras, plazos, pago y riesgos
- Planificación fiscal: Impuestos relacionados y formas de pago
- Efectivo: Responsabilidad, presupuesto, control, inflación, tasa de cambio, niveles de liquidez, solvencia y disponibilidad
- Inversión: Rendimientos y riesgos
- Instrumentos financieros: Términos, costos y riesgos
- Dividendos: Capacidad y oportunidad de pago
- Bancos y entidades financieras: Servicios, tasas de interés, reciprocidad y riesgos

**c) Procedimiento guía para la elaboración**

Con el fin de formalizar el proceso de planeación, elaboración y ejecución del presupuesto de caja, es necesario realizar actividades que guíen su funcionalidad. Éstas serían:

- Divulgación de las políticas establecidas
- Designación de las responsabilidades a todo nivel para el proceso de presupuestos
- Establecer fechas límites para la presentación de la información
- Creación de los planes de contingencias respectivos
- Determinar el periodo que cubrirá el presupuesto
- Presentación y discusión del informe preliminar del presupuesto
- Integración de correcciones si las hubiera
- Conclusión del proceso e informe final del presupuesto
- Inicio de la ejecución presupuestaria
- Establecer periodos de control de la ejecución presupuestaria
- Generación de informes comparativos entre el presupuesto y lo real

- Informe del análisis de los resultados de la comparación
- Efectuar las correcciones que se necesiten

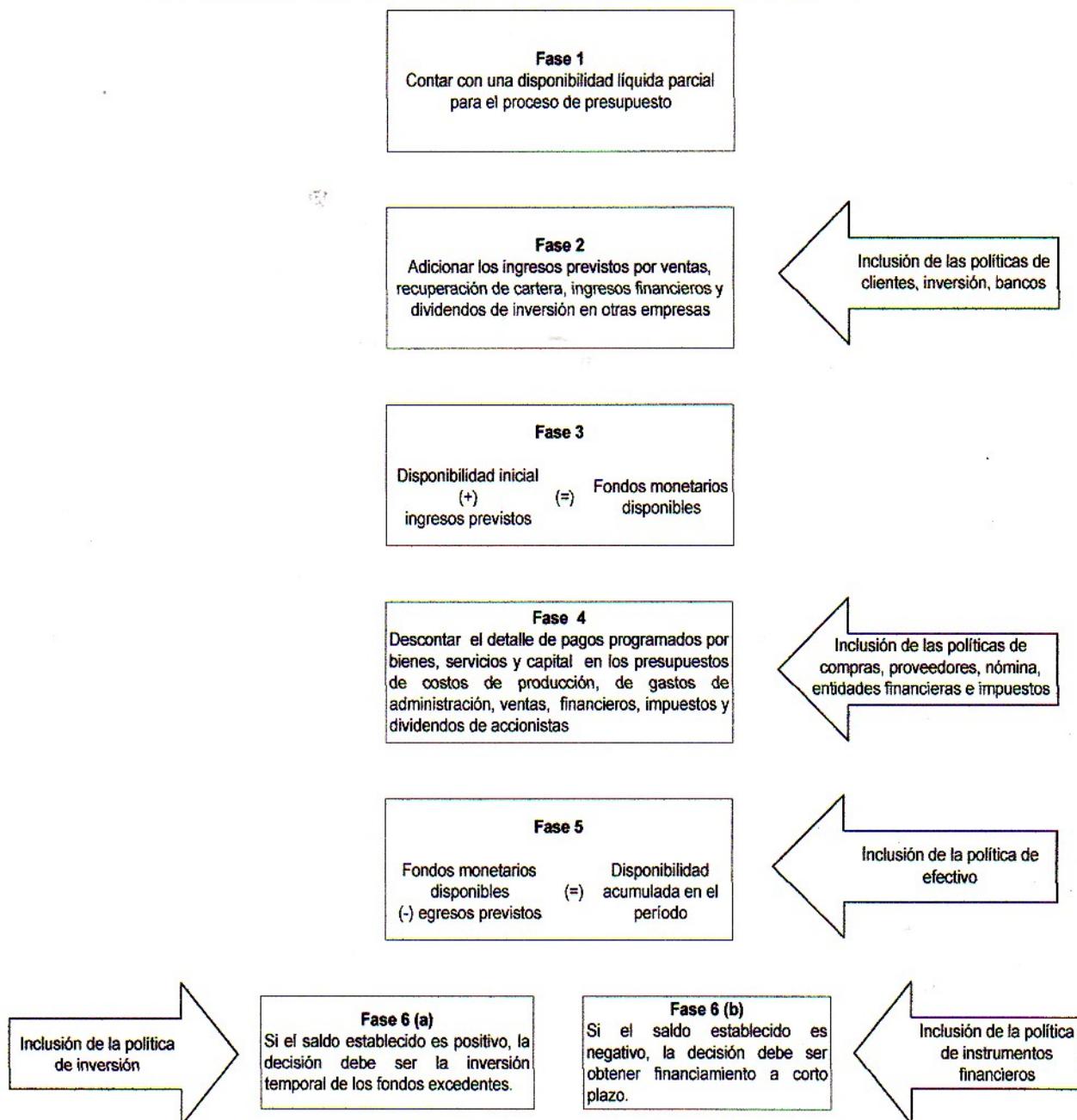
**d) Proceso de elaboración del presupuesto**

Al tener la información generada por cada uno de los departamentos y comprendido los objetivos de las políticas financieras, se inicia la elaboración del presupuesto de caja, el cual debe cumplir con fases básicas obligatorias, Éstas fases son:

1. Se debe conocer los valores líquidos con los que se cuenta en Caja y Bancos al inicio del periodo de planeamiento.
2. Agregar las entradas previstas, que provienen de las ventas de contado, la recuperación de cartera, los intereses provenientes de fondos depositados en cuentas que proporcionan beneficios financieros, valores de las inversiones e intereses de títulos de valores redimibles a corto plazo y con vencimiento dentro del periodo, los dividendos reconocidos por inversiones en otras empresas, por ventas de activos fijos, aportes de capital, por préstamos que nos conceden, otras formas de créditos a corto plazo o de la colocación de bonos y obligaciones en el mercado.
3. Se establecen los fondos monetarios disponibles al adicionar el saldo inicial de fondos con los ingresos previstos.
4. Estimar las salidas de efectivo asociadas con las diversas obligaciones que las empresas contraen con quienes le suministran bienes, servicios y capitales. Los egresos monetarios contemplarán los rubros que de acuerdo a la experiencia son los más previsibles tales como nóminas de sueldos y salarios, prestaciones laborales, la cancelación programada de cuentas a los proveedores, amortizaciones de créditos, el pago de intereses, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de obligaciones por concepto de seguros, impuestos, servicios públicos, servicio de vigilancia, contratos de mantenimiento, asesorías. La existencia de gastos específicos será definida por cada uno de los departamentos cuando presentan su información.
5. Determinar los saldos resultantes de cada uno de los periodos trabajados, (semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual) al deducir las salidas de efectivo de las disponibilidades calculadas previamente (saldo inicial + entradas) y así obtener el saldo final que será comparado con el monto mínimo deseado.

6. Tomar las decisiones sobre inversión temporal externa cuando se pronostiquen excedentes o financiamiento a corto plazo cuando el valor mínimo exigido supere el saldo final calculado.

### PROCESO GRÁFICO DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO



### 3.2 Tesorería

En la empresa Solo Los de La Foto, S.A. existen personas dedicadas a administrar todo lo referente al efectivo ó un Departamento de Tesorería, que depende directamente de la Dirección Financiera.

El acceso a las funciones de cobros y pagos está restringido a unos pocos empleados, con el fin de poder controlar mejor las entradas y salidas de dinero. Otra función no menos importante es el control del presupuesto de efectivo, con la intención de evitar encontrarse con una obligación de pago o no tener recursos disponibles.

La gestión de Tesorería, es principalmente la creación y ejecución de mecanismos de control para tomar decisiones acerca de la adquisición de recursos adicionales, como utilizar los previstos o a la canalización externa en forma de inversiones temporales. Su cometido es mantener a la empresa solvente.

Las personas que dirigen esta área reciben el nombre de Tesoreros, quienes a su vez cuentan con personal a cargo, para las funciones específicas de:

- Planeación financiera y de fondos que tiene por objeto transformar información financiera para estar al tanto de la posición de la empresa, evaluar requerimientos de producción y hasta qué punto es posible satisfacerlos y determinar si habrá de requerirse financiamiento adicional.
- Caja general se encarga de las operaciones de cobros y pagos de la empresa.
- Crédito y cobros se encarga del análisis, selección y determinación del crédito a otorgar al cliente.

Las áreas con que se relaciona son:

- Ventas
- Créditos
- Contabilidad
- Compras
- Informática

### **3.2.1 Definición**

“El área de Tesorería de una empresa incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital. Las funciones del área de Tesorería se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se terminan con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.” (18)

### **3.2.2 Funciones principales**

- Relaciones con sociedades financieras, de crédito y de seguros
- Relaciones con accionistas
- Administración del efectivo y las inversiones
- Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos
- Custodia física del efectivo y los valores
- Administración de monedas extranjeras y sus riesgos cambiarios
- Administración y vigilancia de la deuda
- Operaciones de inversión y financiamiento
- Administración financiera de planes para empleados
- Controlar el registro contable de libros auxiliares de caja y bancos.

### **3.2.3 Objetivos**

- El cumplimiento de las políticas financieras
- Optimizar el capital de trabajo
- Sincronización eficaz del flujo de caja
- Lograr el mejor rendimiento de los fondos obtenidos
- Retardar al máximo el uso del financiamiento externo
- Obtener el menor costo financiero en las operaciones
- Control máximo de las cuentas por cobrar y por pagar
- Control y manejo de las pólizas de seguros y fianzas de la empresa
- Disminuir los robos, fraudes y malversaciones de los fondos
- Asegurar que las operaciones estén debidamente registradas y controladas
- Proveer información oportuna sobre las actividades relacionadas con el flujo de caja para la toma de decisiones

### 3.2.4 Documentos importantes

#### a) Papelería

- Recibos de caja
- Comprobantes de egresos de caja chica
- Pagars
- Letras de cambio
- Cheques
- Depsitos bancarios
- Reportes de ventas contados y cobros realizados
- Reportes de liquidaci3n de caja chica
- Formularios de solicitudes de pago
- Formularios de solicitud de transferencia electr3nica

#### b) Informes

- Elaboraci3n de reportes de caja diario (disponibilidad)
- Elaboraci3n de reportes de banco diario (disponibilidad)
- Informe peri3dico a la jefatura de la secci3n financiera de las actividades que se desarrollan en el 3rea
- Informes mensuales, trimestrales y anuales del plan de caja, estados de Tesorería y amortizaciones, a los organismos de control

### 3.3 Relaci3n con los sistemas de informaci3n administrativa

El contar con una infraestructura adecuada que garantice agilidad o rapidez en el procesamiento de datos, nos lleva a tomar decisiones oportunas para resolver los problemas que se generan con las actividades de la empresa.

En un entorno dinámico lo importante es conocer lo que sucede dentro de la empresa y fuera de ella. De manera particular, lo que sucede con las ventas, el mercado, las entidades financieras, nuestros productos y nuestros clientes.

#### 3.3.1 Defini3n de sistema de informaci3n

Un Sistema de Informaci3n es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. En un sentido amplio, un sistema de informaci3n no necesariamente incluye equipo electr3nico (hardware). Sin

embargo en la práctica se utiliza como sinónimo de “Sistema de Información Computarizado”.

El punto fundamental de relación con la administración del efectivo consiste en que los sistemas de información en el área financiera son en la actualidad una herramienta que bien implementada se convierte en un punto de apoyo muy eficaz en la administración de los recursos.

Las personas que toman decisiones de tipo financiero en las empresas deben disponer de información completa referente a diversos asuntos como: rendimiento de su inversión, desarrollo de las operaciones, evolución de las utilidades, disponibilidad de efectivo.

### **3.3.2 Tipos de sistemas**

Se pueden mencionar tres tipos de sistemas de información:

#### **a) Sistemas transaccionales**

Su función principal consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, planillas, entradas, salidas.

#### **b) Sistemas de apoyo a la toma de decisiones**

Su función principal es la de generar información con parámetros desarrollados en las funciones gerenciales.

#### **c) Sistemas estratégicos**

Los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr las ventajas competitivas, a través del uso de la Tecnología de Información.

### **3.3.3 Características de la información:**

El diseño de sistemas de información requiere la consideración de algunas características de la información:

#### **a) Objetiva**

Debe tener un propósito al momento en que se transmite a una persona o una máquina.

**b) En formato inteligible**

Debe ser entendida por un ser humano.

**c) Redundante y eficiente**

En el diseño de sistemas de información es muy importante, cuando el costo de los errores, interpretaciones equivocadas de instrucciones o falla de una porción del sistema son muy críticos, puede incluirse una gran dosis de redundancia en el sistema.

**d) Proporción**

Debe ser la cantidad adecuada al asunto de que se trate, medida en términos de tiempo.

**e) Frecuencia**

La frecuencia de transmisión o recepción de la información afecta su valor. La frecuencia con que se transmite la información debe relacionarse con la necesidad de la misma.

**f) Determinista o probabilista**

La información puede conocerse con certidumbre, como ocurre con la información histórica. Mientras que con la información proyectada, se tiene un grado de duda, es una probabilidad, en cuyo caso debe divulgarse tal situación.

**g) Costo**

Es un factor limitativo para obtener información. Tanto el diseñador de sistemas como el gerente deben de valorar o desechar constantemente el valor de la información comparándola con su costo.

**h) Confiabilidad**

Es el grado de confianza en la información.

**i) Validez**

Es la medida en que la información representa lo que pretende representar.

**j) Oportunidad**

La información para que cumpla su cometido debe ser transmitida cuando se necesita.

### 3.3.4 Ventajas que ofrecen los sistemas de información

El que una empresa cuente con sistemas de información implementados producirá algunas ventajas como:

- Integración de la administración de la empresa, las finanzas, la administración de la Tesorería, los recursos humanos entre otras.
- Ayudar a incrementar la efectividad en la operación de las empresas.
- Proporcionar ventajas competitivas, si es que la competencia no cuenta con esta tecnología.
- Disponibilidad de la información para los usuarios en tiempo real.
- Eliminar la barrera de la distancia ya que en la actualidad se puede trabajar con un mismo sistema en puntos distantes.

### 3.3.5 Algunos problemas de los sistemas de información

Los problemas de los sistemas de información más comunes son:

- El costo
- El tiempo de implementación
- La resistencia al cambio de los usuarios
- Los problemas técnicos como por ejemplo la rapidez de respuesta del sistema.
- La flexibilidad

Actualmente se tiene una deficiencia en este rubro, debido a la falta de inversión en desarrollo de un software que llene las necesidades de la empresa Solo Los de La Foto, S.A.

## 3.4 Riesgos

Como ya se mencionó en el capítulo I, todas las empresas inevitablemente corren riesgos. Cualquier riesgo que no sea previsto o calculado puede ser causa de pérdidas monetarias o más grave aún, que la empresa no continúe sus operaciones. Cada departamento de una empresa tiene riesgos propios del área, y el área financiera no es la excepción, los riesgos de Tesorería están asociados en la tenencia, manejo en efectivo o por medio de cheque y las decisiones que se tomen de los fondos.

### 3.4.1 Factores de riesgo

En lo que respecta a los riesgos que tengan que ver con la administración del efectivo en

la empresa Solo Los de La Foto, S.A., se deben considerar los aspectos operativos tanto externos como internos.

### **3.4.2 Riesgos externos**

Solo Los de La Foto, S.A. debe considerar este tipo de riesgo pues provocan que no lleguen a la empresa los fondos parcial o totalmente, como se pronosticaba en los presupuestos, además son aspectos que no son manejables:

- Un mercado inestable, que provoque que no se realicen los planes.
- Una competencia agresiva, que incite a una baja en las ventas
- Índices económicos contrarios, impuestos nuevos, que afecten los saldos previstos en los presupuestos.
- Cambios constantes de tecnología, que deje inventarios obsoletos.
- Delincuencia imperante en el país, que provoque pérdidas operativas.

### **3.4.3 Riesgos internos**

Estos deben ser tomados en cuenta, pues provocan que los fondos pertenecientes a la empresa sean descuidados o bien desviados, por lo que deben ser considerados y supervisados por la administración y el proceso contable de la empresa.

Estos riesgos pueden ser:

#### **a) Desde el punto de vista administrativo:**

- Deficiencias en la estructura de control interno
- Alta rotación en los empleados de las tiendas
- Contratación de personal no idóneo o inexperto
- Falta de inducción del personal de ventas y cobros
- Falta de comunicación de las políticas de la empresa
- Mala operación de la estructura de control interno.
- Fallas en los procesos usuales de cobro y pago.
- Falta de supervisión en la aplicación de políticas internas.

#### **b) Desde el punto de vista contable:**

- Inadecuados métodos y registros del sistema contable.
- Retraso del proceso de información

- Aplicación incorrecta de Normas Internacionales de Contabilidad.
- Falta de supervisión en las transacciones contables efectuadas.

### **3.5 Control interno del efectivo**

Las medidas de control interno de efectivo están orientadas a reducir los errores y pérdidas. Es obligatorio que se cumpla con lo planificado y asegurarse que el efectivo se utiliza para propósitos propios de la empresa.

Se necesita un sistema de control interno adecuado para evitar que los recursos sean desperdiciados, mal invertidos, robados e impedir que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

El control interno no se diseña para detectar errores o irregularidades las cuales son una fuente potencial de riesgos, sino para reducir la oportunidad que ocurran. Algunas medidas del control interno del efectivo son tomar todas las precauciones necesarias y establecer un método adecuado para presentar el efectivo en los registros de contabilidad.

Un error involuntario puede ser definido como una equivocación, entre los principales factores de riesgo por esta causa están:

- La falta de cuidado al realizar sus tareas un empleado
- Una mala interpretación de las ordenes
- No realizar una tarea asignada
- Falta de suficientes conocimientos administrativos.

Una irregularidad o error voluntario puede ser determinado como falsas exposiciones de los empleados con la intención de sustraer activos de la empresa, entre los principales factores de riesgo están:

- Información falsa y omisión de los efectos de las transacciones.
- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- Omisión de información significativa de los registros o documentos.
- Registros de transacciones sin sustento, sin soporte.
- Aplicación indebida intencional de principios y prácticas contables.

- Malversación de activos en beneficio de terceros o entes distintos a la empresa.
- Posibilidad de acciones cuestionables o ilegales

### **3.5.1 Políticas de control interno**

Las empresas realizan tareas de elaboración de políticas que dirijan a las personas responsables en sus actividades. En el área de Tesorería estas políticas se enfocan en los ingresos y los egresos.

A manera de aporte de nuestra parte, y para poder ampliar ó tener más claro cómo se pueden elaborar estas políticas presentamos los siguientes ejemplos.

#### **a) Política de los ingresos de efectivo**

Esta política establece los parámetros correspondientes a, ¿Porqué se dan los ingresos en la empresa SOLO LOS DE LA FOTO, S.A?, la forma de manejarlos, ¿Cómo procesar su información? y ¿Cómo administrarlos?

Esta política se limita a los ingresos por ventas al contado y cobros a los clientes derivados de ventas al crédito, la parte que corresponde a ingresos por financiamientos o capital serán tratadas en las políticas respectivas. Por lo que es importante que sean de conocimiento general para su cumplimiento.

Los ingresos de la empresa están constituidos por todos los valores monetarios provenientes de las ventas contado de artículos fotográficos a través de las diferentes sucursales y vendedores, los cobros de la cartera, devoluciones de gastos, así como de otro tipo de ingresos que no están relacionados con las operaciones regulares de la empresa por ejemplo la venta de activos fijos. Los ingresos estarán ubicados generalmente en las diferentes cajas (el menor tiempo posible) salvo la caja chica y las cuentas bancarias.

La recepción de los ingresos, puede hacerse por varias vías:

- Pagos recibidos en las tiendas
- Pagos recibidos por los vendedores
- Cobros realizados por cobradores
- Pagos recibidos por medios electrónicos(transferencias electrónicas)
- Depósitos bancarios realizados por clientes

- **Reportes de ventas al contado y cobros realizados**

Cada cobrador, sucursal o vendedor que realice ventas de contado o cobros de cartera debe presentar al Departamento de Tesorería los reportes físicos a diario. Por cada venta al contado se emitirá una factura de ese tipo y por cada cobro se extenderá un recibo de caja.

- **Prohibición del uso de los ingresos**

Los ingresos de las ventas no deben utilizarse para pagos operacionales ni usos personales, los ingresos son propiedad de la empresa.

- **Depósito bancario inmediato de los fondos por ventas y cobros**

Los ingresos recibidos, por ventas contado o cobros deben ser depositados íntegros y a diario en los bancos designados por la Dirección Financiera y Tesorería. En el caso de las tiendas se podrá utilizar la opción de enviar los depósitos al banco, por medio de las unidades de la empresa que presta el servicio de recolección de valores.

- **Operaciones de recepción de moneda extranjera**

Las operaciones relacionadas con pagos en moneda extranjera serán autorizadas solamente por la dirección financiera, quien considerará la acción de depósito local o en bancos del exterior para observar su conveniencia. Para su registro se deberá considerar los tipos de cambio que correspondan de acuerdo a los procedimientos contables establecidos.

- **Pagos por operaciones electrónicas o depósitos efectuados por clientes**

Las operaciones relacionadas con pagos recibidos por medios electrónicos (Internet) o depósitos realizados por los clientes, deben quedar adecuadamente documentados, establecida su procedencia y propósito.

- **Devoluciones de gastos**

Los ingresos provenientes de reintegros de anticipos para gastos tanto de empleados como de empresas, deberán ser presentados al departamento de contabilidad, mediante la liquidación de gastos respectiva, para establecer que la cantidad sea la correcta. Por esta devolución el cajero le extenderá recibo de caja.

- **Venta de activos fijos**

La empresa promueve internamente la venta de activos fijos que ya no son útiles para los propósitos operativos de la misma, los cuales son declarados de baja en los libros contables, de acuerdo al valor residual estimado por contabilidad a la fecha en que se declara como activo en desuso.

Se emitirá una factura contado, el efectivo debe ser depositado, y contabilidad registra la baja del activo en sistema computarizado.

- **Registros de los ingresos y su información**

Solamente el personal de la Departamento de Tesorería puede verificar y controlar el registro de los ingresos de la empresa. Se debe tener datos diarios para poder integrar la disponibilidad del grupo fotográfico, para informar a la dirección financiera a través de reportes.

- **Cobertura de riesgos del efectivo**

En todo momento deberán ser previstos y cubiertos los riesgos de pérdida de efectivo, por medio de seguros y fianzas. Todo el personal que maneje fondos debe estar incluido en la nómina de la fianza de fidelidad de la empresa.

- **Emisión, custodia y entrega de documentos para cobro**

El proceso, desde la solicitud de autorización de impresión a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) hasta la entrega de los documentos relacionados con las ventas y cobros como facturas al contado y recibos de caja, estará a cargo del Departamento de Contabilidad.

- **Elaboración y comunicación de procedimientos**

La elaboración de los procedimientos para esta política estará a cargo de Tesorería y Auditoría Interna, para su posterior discusión y comunicación a las personas relacionadas. Las situaciones no previstas en la presente política deberán ser comunicadas a la dirección financiera, para su discusión y considerar las inclusiones, las ampliaciones y las exclusiones. Esto se hace con el afán de lograr que no cause contradicciones con las actividades. Los documentos finales de los procedimientos deben ser aprobados por la Dirección Financiera.

**b) Política de egresos de efectivo**

Esta política establece los parámetros correspondientes para cumplir con los pagos por que se tienen que realizar en la empresa SOLO LOS DE LA FOTO, S.A., la manera de manejarlos, ¿Cómo procesar su información? y ¿Cómo administrarlos?

Esta política se limita a los egresos por pagos programados, de las compras de bienes o servicios realizadas.

La parte que corresponde a los egresos por inversiones a corto y largo plazo, el pago de financiamiento, el pago de dividendos, los pagos relacionados con el capital, serán tratados en las políticas respectivas. Por lo que es importante que sean de conocimiento general para su cumplimiento.

Las transacciones que impliquen desembolsos de efectivo por medio de caja chica, pagos por medio de cheque y pagos electrónicos, deben ser efectuadas en Tesorería.

Toda transacción debe ser manejada de acuerdo a medidas de autorización y montos establecidos, los cuales son la base de los procedimientos internos realizados por la administración con el fin de filtrar toda la información y registros contables que generan la información contable de los egresos de efectivo.

- **Plazos de crédito de Proveedores**

Los plazos de crédito otorgados por los proveedores deberán ser informados a Tesorería por escrito, para que se incluyan en las fechas según sea su vencimiento. Se debe tener control de los plazos otorgados a través del sistema, para no caer en atrasos en los pagos.

- **Elaboración y entrega de Contraseña de Pago a Proveedores**

Al momento de ser entregada la mercadería ó finalizado un servicio, el proveedor deberá presentar la factura correspondiente para la elaboración de la contraseña respectiva, ésta se extenderá en la ventanilla del departamento de Tesorería, donde se debe consignar la fecha de recepción y de pago.

- **Autorización de pago a proveedores**

Las facturas deberán ser enviadas a los gerentes que generaron la compra o el gasto, para que se adjunte la Orden de Compra respectiva o bien la elaboración de la Solicitud de Pago, su autorización de pago y grabación al sistema, para su registro contable.

- **Fechas de pago a proveedores**

Los días de pago serán semanalmente todos los viernes, con excepción de casos especiales tales como: Feriados, Asuetos ó causas de fuerza mayor los cuales serán divulgados a los proveedores.

- **Prohibición del uso de los egresos**

La utilización de prácticas para desviar el proceso apropiado de cuentas por pagar y/o compras está prohibida (deben emitirse solicitudes y órdenes de compra). La utilización de los fondos para asuntos personales está estrictamente prohibida.

- **Pagos por medio de la caja chica**

Los fondos de caja chica deben ser fijos y razonables de acuerdo al movimiento y tiempo de reintegro, deben estar separados de otros fondos como las ventas en efectivo y deben reintegrarse frecuentemente, como mínimo una vez al mes.

La caja chica será manejada por el cajero general, quien será el responsable de los pagos y cumplir con los procedimientos establecidos. Todos los desembolsos de caja chica deben ser reportados para su liquidación y reintegro con el Formato de Liquidación de Caja Chica y deben estar respaldados por recibos, facturas canceladas del proveedor.

Serán previamente aprobadas por el personal responsable de acuerdo con las autoridades de aprobación financiera. Cada comprobante y cualquier documentación de respaldo debe sellarse con PAGADO, en el momento del pago para evitar doble utilización y firma de quien recibe el pago. Los desembolsos no deben exceder montos mayores de Q.500.00 (a menos que sean autorizados de acuerdo con los Límites Financieros de Aprobación de la Compañía).

**Documentación**

El reporte de LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA, debe indicar la fecha, cantidad y la descripción de quien recibió los fondos y el motivo del desembolso. Para el reintegro de los fondos, después de haber cumplido con los requisitos del proceso contable, debe ser aprobado y autorizado el reintegro.

- **Pagos efectuados por medio de cheque**

En forma general los pagos deben ser realizados por medio de cheques, salvo las ocasiones en que se necesite por casos especiales otras formas de pago como por ejemplo los impuestos que por disposiciones de ley, se deben efectuar por medios electrónicos. Cualquier otro procedimiento debe tener aprobación específica y previa del Tesorero o de la Dirección Financiera, debe ser documentado como parte de los controles internos.

Toda emisión y entrega de cheques está sujeta a confirmación de fondos en las cuentas de las empresas.

Los cheques que se utilizarán deben ser formas prenumeradas, tipo voucher y serán impresos por cada una de las cuentas en los bancos, en los que se tengan cuentas.

No se debe emitir ningún cheque pagadero AL PORTADOR, ni a beneficiarios que no aparezcan en la factura u otra documentación de solicitud de pago. Los cheques deben tener impresa la leyenda NO NEGOCIABLE.

Los pagos por cheque deben ser mayores a Q.500.00 (límite de pago de caja chica).

Las firmas autorizadas deben ser registradas oportunamente en los bancos.

Los cheques deben llevar dos firmas autorizadas.

Se tiene que evitar la firma de cheques en blanco, por el mal uso que se le pueda dar a éstos.

El control de los desembolsos que se deban efectuar en moneda extranjera, está sujeto a la emisión de cheques de las cuentas monetarias llevadas en dólares, y para lo cual es necesaria la autorización correspondiente de los niveles de autorización financiera, a la vez que todo pago efectuado por esta vía, debe estar respaldado por la documentación de soporte correspondiente.

**Documentación**

Para formalizar la emisión de un cheque se debe cumplir con los requisitos mínimos de documentación de respaldo como lo son:

- Facturas originales.
- Las solicitudes de pago y órdenes de compra que deben contener los datos de identificación del beneficiario, descripción del gasto y la distribución contable
- Los documentos anteriores deben contar con la respectiva aprobación y autorización del jefe del departamento que se beneficia con la compra del bien o servicio.
- Cada comprobante y cualquier documentación de respaldo debe sellarse con Pagado con Cheque No. XX, en el momento del pago para evitar doble utilización.

- **Transferencias electrónicas**

Esta modalidad de pago será utilizada solamente cuando se necesite por casos especiales y esté autorizado su uso por las autoridades financieras.

Entres los casos especiales tenemos:

- El pago de impuestos por disposiciones de ley (BANCASAT).
- El pago de planilla de sueldos.
- El pago de proveedores especiales.

Todo pago por este medio está sujeto a la confirmación de fondos en las cuentas de la empresa.

Para utilizar este medio, es necesario que el beneficiario del pago coincida en la utilización de la cuenta bancaria de la entidad bancaria pagadora.

El registro del pago en forma electrónica es registrado en sistema computarizado por el Tesorero y el proceso de liberación y ejecución electrónica es realizado por la Dirección Financiera, con excepción del proceso de pago de nómina, el cual es registrado por el Tesorero y el proceso de ejecución del pago es efectuado por el Gerente de Recursos Humanos.

### **Documentación**

En el proceso de realización de pagos electrónicos se debe cumplir con los mínimos requisitos de documentación de respaldo como lo son:

- Solicitud de transferencia electrónica que debe contener como mínimo: Nombre del beneficiario, No. de cuenta bancaria del beneficiario (debe ser en el mismo banco de la empresa),
- Factura y/o solicitud de pago.
- Orden de compra y/o documento autorizado.
- Cada comprobante y cualquier documentación de respaldo deben sellarse con Pagado con Transferencia Electrónica No. XX, en el momento del pago para evitar doble utilización.

- **Pagos efectuados sin orden de compra**

Dentro de la clasificación de los pagos efectuados por la empresa, se constituyen pagos en la que no es necesaria la emisión de una orden de compra, que involucran gastos fijos y recurrentes, que no implican el ingreso de productos de bodega.

Existen planillas de pagos fijos y fechas predeterminadas para su pago que maneja el Departamento de Tesorería tales como por ejemplo:

Alquileres de locales tiendas	Primeros 5 días de cada mes
Prestaciones laborales parciales	Pagos de quincena y fin de mes
Reintegro de Gasolina a vendedores	Cada fin de mes
Pago de depreciación de vehículo a vendedores	Cada fin de mes
Dietas	2do. ó 3er. martes de cada mes
Otros	Según las ordenes y fechas dictadas (ejemplo listado autorizados de bonos p/venta, pago devolución ISR, bonificaciones por antigüedad)

Para la ejecución del proceso de pago de un documento no soportado con orden de compra, es necesaria la autorización física del jefe del departamento. Se registra el pago vía sistema y se registra contablemente la obligación a cancelar. Tesorería debe realizar el pago respectivo, por medio de cheque o por medio de pago electrónico.

- **Registros de los ingresos y su información**

Solamente el personal de la Departamento de Tesorería puede verificar y controlar el

registro de los ingresos de la empresa. Se debe tener datos diarios para poder integrar la disponibilidad del grupo fotográfico, para informar a la dirección financiera a través de reportes.

- **Emisión, custodia y entrega de documentos para pago**

El proceso, desde la solicitud de autorización de impresión de cheques hasta la entrega de los documentos relacionados con los pagos, transferencias electrónicas, estará a cargo del Departamento de Tesorería.

- **Elaboración y comunicación de procedimientos**

La elaboración de los procedimientos para esta política estará a cargo de Tesorería y Auditoría Interna, para su posterior discusión y comunicación a las personas relacionadas. Las situaciones no previstas en la presente política deberán ser comunicadas a la dirección financiera, para su discusión y considerar las inclusiones, las ampliaciones y las exclusiones. Esto se hace con el afán de lograr que no cause contradicciones con las actividades. Los documentos finales de los procedimientos deben ser aprobados por la Dirección Financiera.

Estos modelos de políticas tanto de Ingresos como de Egresos para la empresa Solo Los de La Foto, S.A. pueden servir de guía y orientar mejor al momento de necesitar elaborar este tipo de documentos.

### **3.5.2 Controles que se establecen**

Para poder lograr sus objetivos deben diseñarse controles en Tesorería que se dirijan a que se cumplan las políticas establecidas y han sido clasificados en cuatro (4) clases como sigue:

- De autorización
- De procesamiento y clasificación de transacciones
- De verificación y evaluación
- De salvaguarda física

#### **a) Controles de autorización**

Estos controles van dirigidos a que las operaciones se ejecuten conforme a lo

establecido en las políticas y criterios de la Dirección Financiera. Operaciones que podrán realizarse previo proceso de autorización:

- La emisión de cheques y sus firmas
- La escogencia de fuentes de inversión y financiamiento.
- Los montos, el momento y las condiciones de las transacciones de deuda y capital
- Los importes, momento, entidades en que se invierte y las condiciones de las inversiones en valores
- Los registros a las cuentas caja, bancos, de inversión en valores, créditos bancarios, intereses por pagar, dividendos por pagar, capital social, gastos y primas diferidas y la distribución contable.
- Los procedimientos y procesos del área de Tesorería deben de estar de acuerdo con políticas establecidas.

**b) De procesamiento y clasificación de transacciones**

Estos controles tienen que ver con la eficiencia operativa de Tesorería y tratan de todo aquello que vaya encaminado a establecer el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a estas.

La regla general en estos casos es que todo registro deberá estar apegado a principios de contabilidad generalmente aceptados.

Las actividades relativas a Tesorería van relacionadas a los ingresos y egresos de la empresa.

- Ingresos obtenidos
- Deudas incurridas
- Compra – venta de inversiones
- Financiamiento
- Cobro y pago de intereses
- Amortizaciones y pagos de la deuda
- Compra – venta de moneda extranjera

Los criterios básicos para establecer estos controles pueden ser:

- Las operaciones deben procesarse conforme a políticas establecidas
- Los ingresos se depositarán en los bancos
- Los egresos se efectuarán por medio de cheques
- Los registros deben estar debidamente autorizados
- Las operaciones con moneda extranjera deben ser expresadas en la moneda nacional de acuerdo al tipo de cambio que corresponda
- Las operaciones deben ser informadas oportunamente
- Las operaciones deben ser reales y exactas
- Las cantidades adeudadas o invertidas, su distribución contable deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos
- Las operaciones deben respaldarse con documentos autorizados
- Cuando los principios de contabilidad generalmente aceptados requieren que se efectúen cambios a los valores de las inversiones, estos cambios deben calcularse y registrarse correctamente
- Periódicamente se deben elaborar informes de las acciones y actividades relativas a la gestión de Tesorería

Vale la pena recalcar que toda información relacionada a lo anterior deberá ser oportuna y sobre todo confiable, para que no existan errores en la toma de las decisiones por parte de la administración.

### **c) De verificación y evaluación**

Estos controles tratan de todo aquello relativo a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas y los procedimientos. Estos pueden ser:

- Verificar y evaluar en forma periódica los registros de efectivo, inversiones, financiamientos y capital y las actividades de transacciones relativas.
- Obtener información impresa de los sistemas de información
- Que los saldos y registros contables estén relacionados con los comprobantes físicos.
- Que la emisión de cheques y recibos se efectuó conforme a las políticas establecidas
- Revisión periódica de los pagos realizados por medio de cheques

- Que existan conciliaciones bancarias tanto de moneda local como de moneda extranjera
- Evaluar la cobertura de los riesgos cubiertos con las pólizas de seguros y fianzas.
- Que los contratos tanto de inversión como de financiamiento se realicen conforme a la ley y acuerdos previstos.

**d) De salvaguarda física**

Estos tratan de los controles que tengan que ver con el acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos.

Los controles concernientes a salvaguardar los activos financieros son:

- Acceso autorizado solamente a personal autorizado al área
- La segregación de funciones tanto de operación como de manejo físico del efectivo y sus documentos.
- Las condiciones del área para la custodia y seguridad de los valores, cheques y documentos importantes.
- El acceso al efectivo y los valores debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- El acceso a los registros de accionistas, de tenedores de deuda y de inversiones, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

**3.5.3 Responsabilidad de la administración del efectivo**

Como se menciona anteriormente la responsabilidad de la planificación, administración y control del efectivo es del área financiera, pero específicamente de Tesorería.

Debido a que todas las actividades de una empresa afectan directa e indirectamente el flujo de caja, debe ser tarea de todas las personas que están involucradas el mejorar las formas de manejo de los activos con los que tienen contacto directo. Lo que cada individuo haga o deje de hacer se reflejara de una manera u otra en el efectivo de la empresa.

El cumplimiento de las políticas, los planes y presupuestos elaborados por los

departamentos de la empresa, será la base para que disminuya el riesgo de tener que modificar o cambiar los objetivos establecidos en estos.

En la práctica, algunas empresas realizan proyectos de administración del efectivo, lo cual ha dado buenos resultados. El procedimiento utilizado es:

- Integrar grupos de entre 10 o 15 personas de distintos departamentos para inducción de la forma como se genera y aplica el efectivo en una empresa y la responsabilidad de todos.
- Reuniones para detectar áreas de oportunidad de mejorar la forma en que la empresa administra actualmente su flujo de caja.
- Integración de sub-grupos para que cada individuo elabore y discuta su realidad, participación directa o indirecta, en el flujo de dinero de la empresa, para que en equipo identifiquen síntomas, definan problemas y ofrezcan soluciones a situaciones reales a su trabajo.
- Definición de los problemas que se podrán atacar con las posibles soluciones ofrecidas por los participantes
- Establecer prioridades, responsables, fechas y seguimiento a la resolución de los problemas.

Por lo que sería oportuno diseñar un proyecto de este tipo al inicio del proceso de presupuesto en las empresas.

## **CAPÍTULO IV**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA**

#### **4.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (SUPUESTOS)**

##### **4.1.1 Antecedentes**

La empresa SOLO LOS DE LA FOTO, S.A., se estableció en el año 1956, su principal fuente de ingresos está constituida por la comercialización de artículos fotográficos importados principalmente de los Estados Unidos y Japón. Cuenta en la actualidad con 40 puntos de venta distribuidos en todo el país y un grupo de vendedores rutereros dedicados a las ventas al mayoreo.

En la actualidad tiene una buena posición en el mercado de los artículos fotográficos, relativamente estable para la toma de decisiones estratégicas, de ventas y administrativas.

##### **4.1.2 Supuestos para elaborar el Presupuesto de Caja ó Flujo de Caja Proyectado**

La empresa "SOLO LOS DE LA FOTO, S.A. solicita que se elabore:

- Cuadros analíticos de los cálculos, para establecer el saldo de cada una de las cuentas.
- Presupuesto de Caja para el año 2009
- Integración de gastos que no manejan efectivo
- Estado de Resultados Presupuestado para el año 2009
- Balance General Presupuestado

Y para tal efecto nos proporciona la siguiente información:

##### **a) Pronóstico de ventas**

En los últimos 3 años sus ventas han ido incrementado notoriamente a un ritmo de 10 % entre un año y otro según el análisis realizado a los estados financieros de la empresa. Habiendo considerado la relación de inflación, tipo de cambio, algunos problemas reales de la competencia, la rentabilidad solicitada por los accionistas y la estrategia de ventas, se considera prudente estimar el crecimiento de ventas en un 15% con respecto al año anterior.

**b) Política de ventas**

Los ingresos por las ventas se han comportando de la siguiente manera:

Contado	60%
30 días	25%
60 días	15%

Quedan pendiente de cobro, Q. 94,322.00 y Q. 360,550.00 de las ventas de noviembre y de diciembre del año 2008 respectivamente, conforme a la política de clientes.

**c) Pronóstico de las compras**

En el último año sus costos se incrementaron, por lo que se han tomado medidas como:

- Tratar de eficientar los inventarios que se tienen en bodega.
- Búsqueda de nuevos proveedores para algunos productos y mejores condiciones de crédito.
- Solicitando rebaja de precios y logrando con esto reducir los porcentajes de compras que se había venido dando, con lo que se espera que el inventario rebaje en un 15% aproximadamente.

Teniendo también considerados para las compras los índices de inflación y tipo de cambio. Las compras presupuestadas para el año 2009 se obtienen mediante los siguientes porcentajes en relación con las ventas y el inventario que posee la empresa

enero	40%	febrero	80%	marzo	45%
abril	55%	mayo	65%	junio	70%
julio	40%	agosto	50%	septiembre	55%
octubre	70%	noviembre	75%	diciembre	50%

Las compras crédito se han venido realizando así:

Proveedores Locales 15%

Proveedores del Exterior 85% (arancel promedio 10%)

**d) Política de compras**

Los pagos a los proveedores por las compras realizadas se han realizado de la siguiente manera:

Contado	15%
30 días	30%
60 días	35%
90 días	20%

Quedan pendiente de pago, conforme a la política de compras de los meses del año 2008 así: octubre Q.70,000.00, noviembre Q.165,000.00, diciembre Q.297,500.00

**e) Pronóstico de gastos**

Con las medidas mencionadas anteriormente, se logró que los proveedores mantengan los precios del año anterior.

**f) Gastos de ventas**

- Comisiones de 2% sobre cobros realizados y ventas al contado
- Publicidad 1% sobre las ventas brutas
- Gastos Varios de Ventas del 1.5 % s/ ventas brutas

**g) Gastos Administrativos**

- Sueldos mensuales de Q. 75,000.00, en febrero 2009, se hará un incremento del 10% en los sueldos.
- Programa de capacitación a razón de Q. 3,000.00 mensuales
- Viáticos para auditores de tiendas Q. 2,000.00 mensuales
- Alquileres de tiendas Q. 20,000.00 mensuales
- Combustibles y Lubricantes de vehículos para distribución de mercadería Q. 5,000.00 mensuales.
- Gastos Agua, Energía Eléctrica y Teléfono Q. 6,000.00 mensuales
- Contrato de mantenimiento para maquinaria Q. 3,000.00 mensuales
- Papelería de Oficina Q. 1,000.00 mensuales
- Suscripciones a medios de comunicación Q. 500.00 mensuales
- Seguros y Fianzas contratados Q.1,000.00 mensuales
- Gastos no incluidos por valor de Q. 1,000.00 mensuales.

- Se destinan para pago de Impuesto de Circulación de Vehículos Q.800.00 en el mes de marzo 2009.

#### **h) Acreedores**

El saldo de la cuenta Acreedores es el valor del 50% pendiente por pago de la compra de una Panel de Q.50,000.00 que se debe realizar en febrero 2009.

#### **i) Prestaciones por Pagar**

El saldo de la cuenta prestaciones por pagar corresponde a: Provisión de Prestaciones Q. 210,000.00, la parte proporcional del Bono 14 2008 Q.37,500.00 y Aguinaldo diciembre 2008 Q.6,250.00, que se pagan en julio y diciembre 2009 respectivamente.

#### **j) Impuestos por Pagar**

- Pago definitivo ISR Q. 41,402.00 por pagar en marzo 2009.
- IVA diciembre 2008 Q. 66,165.00 por pagar en enero 2009.
- IUSI octubre-diciembre 2008 Q. 285.00 por pagar en enero 2009, a partir del año 2009 se ajusta al 9 por millar anual sobre Q. 170,357.00 por pagar cada trimestre.

#### **k) Gastos financieros**

Al final de diciembre 2008, se contrató un préstamo bancario por valor de Q.2,000,000.00 con una tasa de interés del 11% anual, a 5 años plazo y 10 amortizaciones semestrales del 10% cada una y la primera amortización se debe realizar en el mes de junio 2009 por Q. 200,000.00.

#### **l) Activos Fijos**

Una parte del préstamo concedido está destinado a la compra y pago en enero 2009 de:

- 04 Laboratorios fotográficos computarizados Q. 120,000.00 cada uno.
- 01 Sistema de computación y desarrollo de software Q. 250,000.00
- 20 Computadores Q. 3,500.00 cada uno
- 25 Cajas registradoras Q. 1,500.00 cada una

Como política de la empresa el IVA forma parte del costo de los bienes.

En febrero 2009, se considera vender por Q.150,000.00 un lote de Activos Fijos (Computación) totalmente depreciados por valor de Q. 482,051.00, siendo ésta la mejor oferta obtenida.

**m) Depreciaciones, amortizaciones, impuestos y reserva legal**

- Maquinaria 20%
- Mobiliario y Equipo 20%
- Equipo de Cómputo 33.33%
- Vehículos 20%
- Gastos de instalación 20% de amortizaciones
- I.S.R 31%
- Reserva Legal 5% después de ISR

**n) Pago de Dividendos**

Se tiene planeado pagar los dividendos correspondientes al año 2006 por Q.197,163.00 en el mes de marzo 2009.

Se recibieron adicionalmente a la información anterior, los Estados Financieros relacionados al período 2008 y las integraciones de cuenta respectivas. Con la recepción de esta información se inicia el ejercicio de preparación del Presupuesto de Caja para el período 2009.

#### 4.2 Operación y análisis de la información por rubro

A continuación se presenta la información relacionada, que será la base para la preparación del presupuesto inicialmente están, los Estados Financieros al cierre del año 2008.

##### a) Balance General y Estado de Resultados iniciales

SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.					
BALANCE GENERAL					
Al 31 de diciembre de 2008					
Cifras expresadas en Quetzales					
	2008	%		2008	%
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>Activo No Corriente</b>			<b>Capital Social</b>		
Inmuebles	170,357	4%	Capital Pagado	500,000	12%
Maquinaria	639,370	15%	Reserva Legal	99,323	2%
Mobiliario y Equipo	889,945	21%	Utilidades Acumuladas	426,148	10%
Equipo de Cómputo	482,051	11%	Utilidad del Ejercicio	317,285	7%
Vehículos	115,210	3%	<b>Total del Patrimonio</b>	<b>1,342,756</b>	<b>31%</b>
Depreciación Acumulada	(1,482,491)	-35%			
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>814,442</b>	<b>19%</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>		
<b>Activo Corriente</b>			Préstamos Bancarios	2,000,000	47%
Caja y Bancos	1,398,004	33%	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>2,000,000</b>	<b>47%</b>
Cuentas por Cobrar	454,872	11%	<b>Pasivo Corriente</b>		
Inventario	1,527,012	36%	Proveedores	532,500	12%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3,379,888</b>	<b>79%</b>	Acreedores	25,000	1%
<b>Cargos Diferidos</b>			Prestaciones por Pagar	253,750	6%
Gastos de Instalación	236,145	6%	Impuestos por Pagar	107,852	3%
Amortización Acumulada	(141,687)	-3%	Gastos acumulados por pagar	26,931	1%
<b>Total Cargos Diferidos</b>	<b>94,458</b>	<b>2%</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>946,033</b>	<b>22%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4,288,789</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,946,033</b>	<b>69%</b>
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4,288,789</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

<b>SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.</b>		
<b>Estado de Resultados</b>		
<b>Año Terminado el 31 de diciembre de 2008</b>		
<b>Cifras expresadas en Quetzales</b>		
	<b>2008</b>	<b>%</b>
<b>Ventas Brutas</b>	8,557,115	100.0%
(-) Devoluciones y Rebajas	90,654	1.1%
<b>Ventas Netas</b>	<u><b>8,466,461</b></u>	98.9%
(-) Costo de Ventas	5,786,312	67.6%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>2,680,149</b>	31.3%
<b>Gastos de Operación</b>		
Gastos de Ventas	385,012	4.5%
Gastos de Administración	1,538,524	18.0%
<b>Total de Gastos</b>	<u><b>1,923,536</b></u>	22.5%
<b>Utilidad en Operación</b>	<b>756,613</b>	8.8%
<b>(+/-) Otros Ingresos y Gastos</b>		
Otros Ingresos	24,000	
Gastos Financieros	296,578	
<b>Total de Gastos</b>	<u><b>272,578</b></u>	3.2%
<b>Utilidad antes del ISR</b>	<b>484,035</b>	5.7%
(-) ISR AL 31%	150,051	1.8%
<b>Utilidad antes de Reservas</b>	<b>333,984</b>	3.9%
(-) Reserva Legal 5%	16,699	0.2%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<u><b>317,285</b></u>	3.7%

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

**b) Cuadros de integraciones del período 2008**

Las integraciones de las cuentas relacionadas con la elaboración del presupuesto respaldan los datos recibidos

Cuentas de Activos

**SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.**

INTEGRACION DE CUENTAS POR COBRAR 2008							
<b>Ventas 2008</b>							<b>Total<sup>(1)</sup></b>
Noviembre	628,815	X	15%	60 Días Enero	=	94,322	94,322
Diciembre	901,375	X	25%	30 Días Enero	=	225,344	
		X	15%	60 Días Febrero	=	135,206	360,550
						<b>Saldo</b>	<b>454,872</b>

(1) Los saldos de Cuentas por Cobrar provienen del Balance General 2008.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

INTEGRACION DE ACTIVO FIJO 2008							
CUENTA	VALOR	%	AÑOS	DEPRECIACIÓN		Total <sup>(1)</sup>	
				ACUMULADA	Neto		
<b>Inmuebles</b>							
Terrenos	45,292	0.00%		-		45,292	
Edificios	125,065	5.00%	7	43,773		81,292	
Maquinaria	639,370	20.00%	3	383,622		255,748	
Mobiliario y Equipo	889,945	20.00%	3	533,967		355,978	
Equipo de Cómputo	482,051	33.33%	3	482,003		48	
<b>Vehículos</b>							
2 PANELES	65,210	65,210	20.00%	3	39,126	26,084	
PANEL NUEVO	50,000	50,000	20.00%	0	-	50,000	
<b>TOTAL</b>	<b>2,296,933</b>			<b>1,482,491</b>		<b>814,442</b>	

(1) Los saldos provienen del Balance General 2008.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Cuentas de Activos

INTEGRACION DE GASTOS DIFERIDOS 2008					
CUENTA	VALOR	%	AMORTIZACION		Total <sup>(1)</sup>
			AÑOS	ACUMULADA	Neto
Gastos de Instalación	236,145	20.00%	3	141,687	94,458

(1) Los saldos provienen del Balance General 2008.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Cuentas de Pasivos**SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.**

INTEGRACIÓN DE CUENTA PROVEEDORES 2008						
					Totales	Totales <sup>(1)</sup>
Octubre	350000 X	20%	90 Días Enero	=	70000	70,000
Noviembre	300000 X	35%	60 Días Enero	=	105000	165,000
		20%	90 Días Febrero	=	60000	
Diciembre	350000 X	30%	30 Días Enero	=	105000	297,500
		35%	60 Días Febrero	=	122500	
		20%	90 Días Marzo	=	70000	
Totales						<b>532,500</b>

(1) El saldo de la cuenta Proveedores, se integra por los Proveedores Locales y del Exterior, según Balance General 2008.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

INTEGRACIÓN DE ACREEDORES 2008	
Totales <sup>(1)</sup>	
<b>Compra de Vehículo</b>	50,000
1er. pago	25,000
<b>Saldo Pendiente</b>	<b>25,000</b>

(1) Los saldos provienen del Balance General 2008.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Cuentas de Pasivos

<b>INTEGRACION PRESTACIONES POR PAGAR 2008</b>		
	<b>Totales <sup>(1)</sup></b>	
PROVISIÓN DE PRESTACIONES	210,000	
AGUINALDO DICIEMBRE 2008	6,250	
BONO 14 JULIO - DICIEMBRE 2008	37,500	
<b>Total</b>	<b>253,750</b>	

(1) Los saldos provienen del Balance General 2008.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

**SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.**

<b>INTEGRACION IMPUESTOS POR PAGAR 2008</b>		
	<b>Totales <sup>(1)</sup></b>	
PAGO DEFINITIVO I.S.R.	41,402	
I.V.A. DICIEMBRE 2008	66,165	
I.U.S. OCTUBRE - DICIEMBRE 2008	285	
<b>Total</b>	<b>107,852</b>	

(1) Los saldos provienen del Balance General 2008.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Cuentas de Pasivos

<b>INTEGRACION DE GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR 2008</b>					
		<b>Total de</b>	<b>Total de</b>	<b>Total de</b>	
<b>Mes</b>	<b>%</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
<b>IGSS</b>					
Ventas Contado		-	-	540,825	540,825
Cobros Diciembre		103,674	157,204	-	260,878
Base Cálculo		103,674	157,204	540,825	801,703
Comisiones	2.00%	2,073	3,144	10,817	16,034
Sueldos				75,000	75,000
<b>Total</b>		<b>2,073</b>	<b>3,144</b>	<b>85,817</b>	<b>91,034</b>
Cuota Patronal	12.67%	11,534			
Cuota Laboral	4.83%	4,397			
<b>Total Diciembre</b>		<b>15,931</b>			
Combustibles y Lub.		5,000			
Agua, Luz y Teléfono		6,000			
<b>Totales <sup>(1)</sup></b>		<b>26,931</b>			

(1) Los saldos provienen del Balance General 2008.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Cuentas de Capital

<b>INTEGRACION DE CAPITAL SOCIAL 2008</b>		<b>Totales <sup>(1)</sup></b>
Capital Pagado		500,000
Reserva Legal		99,323
Utilidades Acumuladas		426,148
Ejercicio 2006	197,163	
Ejercicio 2007	228,985	
Utilidad del Ejercicio		317,285
<b>TOTAL</b>		<b>1,342,756</b>

(1) Los saldos provienen del Balance General 2008.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

**c) Cuadros analíticos de los cálculos, para establecer los saldos**

Inicialmente la elaboración del cuadro de las ventas proyectadas para el período 2009.

SOLO LOS DE LA FOTO, S.A											Cuadro		No.01
INTEGRACION DE LAS VENTAS PROYECTADAS 2009											Total Mas.		TOTALES
POLITICA DE VENTAS											Crédito		MA
Mes	Ventas 2008 <sup>(1)</sup>	factor	Incremento	Ventas 2009	Cortado	30 Dias	60 Dias	15%	60 Dias	15%	Crédito	MA	TOTALES
Enero	884,548	15%	125,182	999,730	575,888	239,933	143,960		143,960		388,892	115,168	1,074,888
Febrero	672,436	15%	100,866	773,301	463,981	198,325	115,996		115,996		319,321	92,796	866,098
Marzo	676,488	15%	101,473	777,961	466,777	194,450	116,694		116,694		311,184	93,366	871,317
Abril	522,729	15%	78,409	601,138	360,883	150,286	90,171		90,171		240,455	72,137	673,275
Mayo	666,700	15%	98,366	754,066	452,433	188,514	113,108		113,108		301,622	90,487	844,542
Junio	803,391	15%	90,509	893,900	416,340	173,475	104,066		104,066		277,580	83,288	777,168
Julio	797,222	15%	119,583	916,805	550,083	229,201	137,521		137,521		355,722	110,017	1,026,822
Agosto	800,577	15%	120,087	920,664	552,398	230,166	138,100		138,100		388,266	110,480	1,081,143
Septiembre	882,019	15%	102,303	784,322	470,593	195,060	117,648		117,648		313,729	94,119	878,440
Octubre	691,161	15%	103,674	794,835	476,901	198,709	119,225		119,225		317,934	95,380	890,215
Noviembre	628,815	15%	94,322	723,137	433,882	180,784	108,471		108,471		289,256	86,776	809,914
Diciembre	901,375	15%	136,206	1,036,581	621,949	259,146	155,487		155,487		414,638	124,380	1,160,971
<b>Totales</b>	<b>8,466,461</b>		<b>1,269,969</b>	<b>9,736,430</b>	<b>5,841,858</b>	<b>2,434,108</b>	<b>1,460,465</b>		<b>1,460,465</b>		<b>3,804,572</b>	<b>1,168,372</b>	<b>10,904,902</b>

(1) Base de 2008 que incluye del Estado Generalizado, libro de base para la venta proyectada 2008.

(2) Base de 2008 de base de ventas y la venta de 30 días de cierre de 2008. Muestra la venta por concepto de ventas de 2008.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

A continuación el desarrollo programado de los cobros para el año 2009.

SOLOS DELAROTO SA													
DETERMINACION DEL COBRO 0007													
											C. cob		
											Nb.Ob		
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Subt
Noviembre	94,32	0											
Diciembre	25,341	0	15,216	0									
Enero		22,668	14,980										
Febrero			19,315	15,985									
Marzo				19,480	16,684								
Abril					15,125	9,171							
Mayo						18,514	18,103						
Junio							17,445	124,065					
Julio								29,201	13,752				
Agosto									23,066	138,100			
Septiembre										198,030	17,648		
Octubre											198,709	112,225	
Noviembre												181,784	102,471
Diciembre													414,633
<b>Subtotal</b>	<b>38,666</b>	<b>35,139</b>	<b>37,285</b>	<b>30,466</b>	<b>26,979</b>	<b>28,666</b>	<b>26,583</b>	<b>33,286</b>	<b>35,687</b>	<b>334,180</b>	<b>316,357</b>	<b>300,900</b>	<b>523,103</b>

01 Unidad de Ocuca por Cobro por el Banco Central

01 Unidad por Cobro por el Banco Central y el Banco de la Nación

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Se presenta el cuadro proyectado de las compras para el año 2009.

SOLUCIONES DELAFOITQ, S.A										
NIERROONDELASCOMPRASPROYECTADAS2009										
Mes	Ventas 2009 <sup>(1)</sup>	Proporción <sup>(2)</sup>	Compras	Cortado	30 Dias	60 Dias	90 Dias	Total		Nro.03
								Compras Crédito	IVA	
POLITICA DE COMPRAS										
		15%	30%	35%	20%					
Enero	939,730	40%	388,892	57,584	115,188	134,352	76,778	353,338	46,067	429,699
Febrero	773,301	80%	618,641	92,736	155,592	276,524	128,728	525,845	74,237	692,878
Marzo	777,961	45%	350,088	52,512	153,025	122,529	70,017	287,570	42,010	392,092
Abril	601,136	55%	330,626	48,594	99,188	175,719	66,125	281,082	39,675	370,301
Mayo	754,055	65%	490,136	73,520	147,041	171,548	98,027	416,615	58,816	548,952
Junio	683,900	70%	478,730	72,859	145,719	170,005	97,146	412,870	58,288	544,017
Julio	946,835	40%	366,722	53,038	110,017	128,333	73,344	311,714	44,007	410,729
Agosto	920,664	50%	460,332	69,060	138,100	161,116	92,066	391,282	55,240	515,572
Septiembre	784,322	55%	431,377	64,707	129,413	150,982	86,275	366,670	51,765	488,142
Octubre	784,885	70%	549,365	82,458	166,915	194,735	111,277	472,927	66,766	628,151
Noviembre	723,137	75%	542,353	81,353	162,706	189,824	108,471	460,997	66,082	607,435
Diciembre	1,026,581	50%	518,291	77,744	155,487	181,402	108,668	440,541	62,185	580,486
<b>TOTALES</b>	<b>9,735,400</b>		<b>5,534,556</b>	<b>830,185</b>	<b>1,680,300</b>	<b>1,997,098</b>	<b>1,106,916</b>	<b>4,704,372</b>	<b>664,148</b>	<b>6,198,714</b>

(1) Datos de 2009 proyectados de acuerdo a los datos históricos de compras de 2008.

(2) Se proyecta el total de compras en función de la política de compras proyectada para el año 2009.

Nota: Las compras de 2009, 2008 y 2007 se refieren a los meses de enero a diciembre de cada año.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

El siguiente cuadro muestra el desarrollo programado del pago a Proveedores en el año 2009.

SOL LOS DELA FORO, SA												Cuadro		No. 04
PROYECTO: PAGO A PROVEEDORES 2009														
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Subt	Subt
Octubre														
Noviembre														
Diciembre														
Enero	70,000 <sup>(1)</sup>													
Febrero	105,000 <sup>(1)</sup>	60,000 <sup>(1)</sup>												
Marzo	105,000 <sup>(1)</sup>	122,500 <sup>(1)</sup>	70,000 <sup>(1)</sup>											
Abril		115,168	134,352	76,778										
Mayo		155,592	165,524	216,524	123,728									
Junio			105,025	122,523	70,017									
Julio			99,188	115,719	66,125									
Agosto			147,041	171,548	98,027									
Septiembre			145,719	170,005	97,146									
Octubre			110,017	138,100	128,553	73,344								
Noviembre														
Diciembre														
<b>Subtotal</b>	<b>280,000</b>	<b>297,688</b>	<b>381,955</b>	<b>398,338</b>	<b>365,416</b>	<b>327,76</b>	<b>333,392</b>	<b>379,049</b>	<b>333,998</b>	<b>363,874</b>	<b>401,994</b>	<b>413,716</b>	<b>413,716</b>	<b>480,112</b>
Proveedores Locales (15%)	42,000	44,660	58,483	59,749	51,817	49,916	57,509	56,707	54,540	54,581	61,465	66,557	66,557	127,507
Proveedores Extranjero (85%)	238,000	253,028	323,472	338,589	313,599	277,844	275,883	322,342	279,458	309,293	340,529	347,159	347,159	352,605
<b>Totales</b>	<b>280,000</b>	<b>297,688</b>	<b>381,955</b>	<b>398,338</b>	<b>365,416</b>	<b>327,76</b>	<b>333,392</b>	<b>379,049</b>	<b>333,998</b>	<b>363,874</b>	<b>401,994</b>	<b>413,716</b>	<b>413,716</b>	<b>480,112</b>

(1) El pago a los proveedores se realizará en los meses de febrero, mayo, agosto y noviembre.  
 (2) El pago a los proveedores extranjeros se realizará en los meses de febrero, mayo, agosto y noviembre.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

A continuación se elabora el cuadro para el pago de Impuestos por Importaciones del año 2009  
**SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.**

PROYECCIÓN PAGO DE DERECHOS ARANCELARIOS 2009					Cuadro	No. 05
Mes	Total de Compras 2009 (1)	15%		85%		
		Compras Locales	Compras del Exterior CIF	10% DAI		
Enero	383,892	57,584	326,308	32,631		
Febrero	618,641	92,796	525,845	52,584		
Marzo	350,083	52,512	297,570	29,757		
Abril	330,626	49,594	281,032	28,103		
Mayo	490,136	73,520	416,615	41,662		
Junio	485,730	72,859	412,870	41,287		
Julio	366,722	55,008	311,714	31,171		
Agosto	460,332	69,050	391,282	39,128		
Septiembre	431,377	64,707	366,670	36,667		
Octubre	556,385	83,458	472,927	47,293		
Noviembre	542,353	81,353	461,000	46,100		
Diciembre	518,291	77,744	440,547	44,055		
<b>Totales</b>	<b>5,534,566</b>	<b>830,185</b>	<b>4,704,381</b>	<b>470,438</b>		

(1) Las Compras de 2009 que provienen del Cuadro No. 3, son la base para el cálculo de los Impuestos.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Se presenta el cálculo para Costo de Ventas y obtener el Valor de Inventarios deseado para el año 2009.

INTEGRACION COSTO DE VENTAS PROYECTADO 2009		Cuadro	No. 06
Inventario 2008	Total	1,527,012	(1) % s/ventas
(+) Compras presupuestadas	5,534,566	(2)	$\frac{\text{Costo Vtas.}}{\text{Ventas}} = \frac{6,234,056}{9,736,430} = 64.0282\%$
(+) Derechos arancelarios	470,438	(2)	
(-) Inventario Final Deseado	$1,527,012 \times 15\% = (229,052)$	(1,297,960)	(3)
<b>Costo de ventas</b>		<b>6,234,056</b>	(4)

(1) El Inventario inicial proviene del Balance General 2008.

(2) Las Compras Presupuestadas y los Derechos Arancelarios provienen del Cuadro No. 5

(3) El Inventario Final Deseado, se calcula según lo indicado en la literal c) del presente capítulo.

(4) El Costo de Ventas pasa al Estado de Resultados 2009.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

El siguiente cuadro se presenta con el fin de mostrar el desarrollo del IVA para efectos de control y pago en el año 2009.

SOCIETELAFONOSA																
NEREODIPOEJUNIEVAZ09											Cabo	NOY				
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ejerc009			
Debito	15,183	9,276	9,335	7,187	9,487	8,238	10,007	10,480	9,419	9,580	8,676	12,430	124,294			
Crédito	(4,007)	(7,227)	(4,200)	(3,673)	(5,886)	(5,538)	(44,007)	(5,220)	(3,765)	(6,768)	(5,032)	(6,218)	(62,185)			
<b>NetoPagar</b>	<b>11,176</b>	<b>2,049</b>	<b>5,135</b>	<b>3,514</b>	<b>3,601</b>	<b>2,700</b>	<b>6,000</b>	<b>5,260</b>	<b>4,258</b>	<b>2,812</b>	<b>2,194</b>	<b>6,215</b>	<b>62,109</b>			
MA												MA				
Diciembre08: Vtes	0	90,375	13,155										Vtes	0	108,531	124,300
Corpes	0	35,000	(42,000)										Corpes	0	58,021	(62,185)
<b>NetoPagarDiciembre08</b>	<b>0</b>	<b>55,375</b>	<b>(28,845)</b>										<b>NetoPagarDiciembre2009</b>	<b>62,109</b>	<b>62,109</b>	
QEEJUNIEVAZ09												QEEJUNIEVAZ09				
QEEJUNIEVAZ09												QEEJUNIEVAZ09				

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Se presenta el cuadro de los Gastos de Ventas proyectados para el año 2009.

PROYECCION DE GASTOS DE VENTAS 2009												Cuadro		No. 08
Rubro	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al Contado	0	575838	428981	466777	390888	452438	416340	550088	562388	470888	476901	438882	621949	5841888
Otros Realizados	0	309888	335138	337288	310488	266939	278888	266888	338288	367888	334180	316357	300000	3888341
Base Cálculo		885604	839120	804062	671189	719412	696004	888888	885884	888280	811081	790299	921988	9888199
Comisiones	2.0%	17910	16782	16081	13428	14388	13900	16738	17714	16786	16222	15006	18469	188364
(-) IGSS Laboral	4.68%	888	811	777	548	888	671	808	888	810	784	725	881	9388
Comisiones Netas		17046	15972	15306	12775	13888	13229	15935	16888	15986	15488	14280	17549	184025
Prestaciones	30.50%	5462	5118	4906	4094	4388	4229	5108	5402	5113	4947	4576	5624	58979
IGSS Patronal	12.67%	2288	2126	2037	1701	1823	1781	2120	2244	2124	2066	1901	2388	24488
Rentidad	1.0%	9697	7738	7780	6011	7541	6939	9188	9217	7843	7948	7231	10388	97364
Gastos Varios Ventas	1.5%	13438	12587	12081	10388	10721	10425	12580	13286	12574	12186	11264	13829	146028
<b>Totales</b>		<b>47806</b>	<b>43536</b>	<b>42087</b>	<b>34649</b>	<b>38236</b>	<b>36594</b>	<b>44867</b>	<b>46997</b>	<b>43611</b>	<b>42565</b>	<b>39242</b>	<b>49704</b>	<b>509884</b>

(1) Base de datos Ventas al Contado 2009, promedios al Cuadro N. 1.	
(2) Base de datos Otros Realizados 2008, promedios al Cuadro N. 2.	
El cálculo de las Prestaciones se realizó con base a los siguientes porcentajes	
Aguinaldo	8.33333%
Bono 14	8.33333%
Indemnización	9.72222%
Vacaciones	4.19999%
<b>Total</b>	<b>30.66666%</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

A continuación se tiene el cuadro de los Gastos Administrativos proyectados para el año 2009.

PROYECCIÓN GASTOS DE ADMINISTRACIÓN 2009													Cuadro		Ha. 09
Rfno	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Subsidios		75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	900,000	
Incremento salaral		7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	82,500	
Total Sueldos		75,000	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	982,500	
(-) IGSS Laboral	4.83%	3,628	3,966	3,966	3,966	3,966	3,966	3,966	3,966	3,966	3,966	3,966	3,966	47,456	
Subsidios Netos		71,372	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	935,045	
Prestaciones	0 30.50%	22,874	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	290,648	
IGSS Patronal	12.67%	9,503	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	124,483	
Capacitación		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000	
Viviendas		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	
Aquienes		20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000	
Combustibles y Lubricantes		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000	
Agua, Luz y Teléfono		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000	
Mantenimiento		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000	
Papelaria		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
Subsidios		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	
Seguros y Fianzas		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
Otros Gastos		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
Impuestos		128	128	936	128	128	128	128	128	128	128	128	128	2,333	
<b>Total Gastos Administrativos</b>		<b>145,382</b>	<b>156,757</b>	<b>157,567</b>	<b>156,757</b>	<b>1,871,589</b>									

<sup>1)</sup> El cálculo de las Prestaciones se realizó con base a los siguientes responsables:

Aguinaldo	8.33333%
Bono 14	8.33333%
Indemnización	9.72222%
Viviendas	4.10556%
<b>Total</b>	<b>30.50000%</b>

© La información contenida en este documento es propiedad de la Corporación de Bienes Públicos del Banco de la República. No se permite su reproducción o uso sin el consentimiento escrito de la Corporación de Bienes Públicos del Banco de la República.

A continuación se elabora el cuadro de los intereses y amortizaciones del préstamo bancario que se tienen para su pago en el año 2009

**SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.**

PROYECCIÓN GASTOS FINANCIEROS 2009					Cuadro	No. 10
Mes	Días	Principal	Amortizaciones	Tasa	Calculo	Gasto
Enero	31	2,000,000		11%	2,000,000 * 11% / 365*31	18,685
Febrero	28	2,000,000		11%	2,000,000 * 11% / 365*28	16,877
Marzo	31	2,000,000		11%	2,000,000 * 11% / 365*31	18,685
Abril	30	2,000,000		11%	2,000,000 * 11% / 365*30	18,082
Mayo	31	2,000,000		11%	2,000,000 * 11% / 365*31	18,685
Junio	30	2,000,000	200,000 <sup>(1)</sup>	11%	2,000,000 * 11% / 365*30	18,082
Julio	31	1,800,000		11%	1,800,000 * 11% / 365*31	16,816
Agosto	31	1,800,000		11%	1,800,000 * 11% / 365*31	16,816
Septiembre	30	1,800,000		11%	1,800,000 * 11% / 365*30	16,274
Octubre	31	1,800,000		11%	1,800,000 * 11% / 365*31	16,816
Noviembre	30	1,800,000		11%	1,800,000 * 11% / 365*30	16,274
Diciembre	31	1,800,000	200,000 <sup>(1)</sup>	11%	1,800,000 * 11% / 365*31	16,816
<b>Totales</b>			<b>400,000</b>			<b>208,910</b>

<sup>(1)</sup> Las Amortizaciones, corresponden a las condiciones convenidas con el banco, según la literal k) del presente capítulo.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

En el siguiente cuadro se obtiene el cálculo los Pagos a Cuenta de ISR para el año 2009.

**SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.**

DETERMINACIÓN DE PAGOS A CUENTA ISR 2009					Cuadro	No. 11
EJERCICIO	UTILIDAD	ISR (31 %)	PAGO A CTA.	(-) ISO (4)	PAGO NETO	POR PAGAR EN 2009
2008 <sup>(1)</sup>	484,035	150,051	37,513	11,377 <sup>(3)</sup>	26,136	Abril
<b>Cálculo</b> <sup>(2)</sup>			37,513	6,085	31,427	Julio
	150,051 / 4 =		37,513	6,085	31,427	Octubre
			<b>112,538</b>		<b>88,991</b>	

<sup>(1)</sup> El dato de la utilidad del ejercicio 2008, viene del Estado de Resultados 2008.

<sup>(2)</sup> El cálculo se realizó conforme a la ley del ISR

<sup>(3)</sup> Se toman el pago de enero y abril 2009

<sup>(4)</sup> El régimen al que se encuentra registrada la empresa es acreditar los pagos de ISO a los pagos a Cuenta del ISR

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

En el siguiente cuadro se obtiene el cálculo los Pagos a Cuenta de IUSI para el año 2009.

**SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.**

DETERMINACION DE IUSI 2009				Cuadro	No. 12
BASE	VALOR	TASA	ANUAL	PAGO MENSUAL	
Inmuebles <sup>(1)</sup>	170,357	0.009	<b>1,533</b>	<b>128</b>	
<b>Cálculo</b> <sup>(2)</sup>	170,357 x 9 por millar anual = 1,533			1,533 / 12 = 128	
Por pagar en	Abril	<b>383</b>	128 x 3 = 383		
	Julio	<b>383</b>			
	Octubre	<b>383</b>			
	Enero 2010	<b>383</b>	Por Pagar		

(1) El dato de la cuenta Inmuebles, viene del Balance General 2008.

(2) El cálculo se realizó conforme a la ley del IUSI.

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

En el siguiente cuadro se obtiene el cálculo de Pago de ISO para el año 2009.

DETERMINACION DE ISO 2009				Cuadro	No. 13
BASE	VALOR	TASA	ANUAL	TRIMESTRAL	
Ventas 2008 (1)	8,466,461				
<b>Cálculo</b>					
Ventas 2008 / 4 (2)	2,116,615	1.00%	21,166	5,292	Enero 2009
Ventas 2009 (3)	9,736,430				
<b>Cálculo</b>					
Ventas 2009 / 4 (4)	2,434,108	1.00%	24,341	6,085	
Por pagar en 2009	Abril	<b>6,085</b>			
	Julio	<b>6,085</b>			
	Octubre	<b>6,085</b>			
	Enero 2010	<b>6,085</b>	Por Pagar		

(1) El dato de la cuenta Ventas viene del Estado de Resultados 2008

(2) Se aplica el cálculo sobre los ingresos y la tasa correspondiente al ISO, para el año 2008

(3) El dato de la cuenta Ventas viene del Cuadro No. 1

(4) Se aplica el cálculo sobre los ingresos y la tasa correspondiente al ISO, para el año 2009.

(5) El régimen al que se encuentra registrada la empresa es acreditar los pagos de ISO a los pagos a Cuenta del ISR

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

En el siguiente cuadro se realiza el cálculo para pago de Aguinaldos y Bono 14 del año 2009.

SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.

PROYECCIÓN DE BONO 14 Y AGUINALDO VENTAS 2009													Cuadro	
Rubro	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas al Contado		575,838	463,981	466,777	360,683	452,433	416,340	550,083	552,398	470,593	476,901	433,882	621,949	5,841,858
Cobros Realizados		319,666	375,139	337,285	310,486	266,979	278,685	286,583	333,286	367,687	334,180	316,357	300,010	3,826,341
Base Cálculo		895,504	839,120	804,062	671,169	719,412	695,024	836,666	885,684	838,280	811,081	750,239	921,958	9,668,199
Comisiones	2.0%	17,910	16,782	16,081	13,423	14,388	13,900	16,733	17,714	16,766	16,222	15,005	18,439	193,364
Aguinaldo	8.333333%	1,493	1,399	1,340	1,119	1,199	1,158	1,394	1,476	1,397	1,352	1,250	1,537	16,114
Bono 14	8.333333%	1,493	1,399	1,340	1,119	1,199	1,158	1,394	1,476	1,397	1,352	1,250	1,537	16,114
<b>Totales</b>		<b>2,985</b>	<b>2,797</b>	<b>2,680</b>	<b>2,237</b>	<b>2,398</b>	<b>2,317</b>	<b>2,789</b>	<b>2,952</b>	<b>2,794</b>	<b>2,704</b>	<b>2,501</b>	<b>3,073</b>	<b>32,227</b>

PROYECCIÓN DE BONO 14 Y AGUINALDO ADMON. 2009													Cuadro	
Rubro	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos		75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	900,000
Incremento salarial		-	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	82,500
Total Sueldos		75,000	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	982,500
Aguinaldo	8.333333%	6,250	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	81,875
Bono 14	8.333333%	6,250	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	81,875
<b>Totales</b>		<b>12,500</b>	<b>13,750</b>	<b>163,750</b>										

PROYECCIÓN DE BONO 14 Y AGUINALDO TOTAL 2009													Cuadro	
Rubro	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>BONO 14</b>														
Ventas		1,493	1,399	1,340	1,119	1,199	1,158	1,394	1,476	1,397	1,352	1,250	1,537	16,114
Administración		6,250	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	81,875
<b>Total BONO 14</b>		<b>7,743</b>	<b>8,274</b>	<b>8,215</b>	<b>7,994</b>	<b>8,074</b>	<b>8,033</b>	<b>8,269</b>	<b>8,351</b>	<b>8,272</b>	<b>8,227</b>	<b>8,125</b>	<b>8,412</b>	<b>97,989</b>
<b>AGUINALDO</b>														
Ventas		1,493	1,399	1,340	1,119	1,199	1,158	1,394	1,476	1,397	1,352	1,250	1,537	16,114
Administración		6,250	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	6,875	81,875
<b>Total AGUINALDO</b>		<b>7,743</b>	<b>8,274</b>	<b>8,215</b>	<b>7,994</b>	<b>8,074</b>	<b>8,033</b>	<b>8,269</b>	<b>8,351</b>	<b>8,272</b>	<b>8,227</b>	<b>8,125</b>	<b>8,412</b>	<b>97,989</b>

PROYECCIÓN DE BONO 14 Y AGUINALDO TOTAL 2009	
Rubro	
<b>BONO 14 PAGO JULIO 2009</b>	
PROVISION 2008 (Julio-Diciembre)	37,500
PROVISION 2009 (Enero-Junio)	48,332
<b>Total BONO 14</b>	<b>85,832</b>
<b>AGUINALDO PAGO DICIEMBRE 2009</b>	
PROVISION 2008 (Diciembre)	6,250
PROVISION 2009 (Enero-Noviembre)	89,577
<b>Total AGUINALDO</b>	<b>95,827</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

**d) Integración de gastos que no manejan efectivo**

Los siguientes cuadros forman los rubros que no generan salidas de efectivo durante el año 2009.

SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL ACTIVO FIJO Y LAS DEPRECIACIONES 2009					Cuadro	No. 14
CUENTA	VALOR	%	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR NETO
<b>Inmuebles</b>	<b>170,357</b>		521	6,253	50,026	<b>120,331</b>
Terrenos	45,292	0.00%	-	-	-	
Edificios	125,065	5.00%	521	6,253	50,026	
<b>Maquinaria</b>	<b>1,119,370</b>	20.00%	18,656	223,874	607,496	<b>511,874</b>
Anterior 2008	639,370					
Laboratorios	480,000					
<b>Mobiliario y Equipo</b>	<b>927,445</b>	20.00%	15,457	185,489	719,456	<b>207,989</b>
Anterior 2008	889,945					
Cajas Registradoras	37,500					
<b>Equipo de Cómputo</b>	<b>320,000</b>	33.33%	8,888	106,656	106,656	<b>213,344</b>
Sistema y Software	250,000					
Computadoras	70,000					
<b>Vehículos</b>	<b>115,210</b>	20.00%	1,920	23,042	62,168	<b>53,042</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,652,382</b>		<b>45,443</b>	<b>545,314</b>	<b>1,545,802</b>	<b>1,106,580</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

INTEGRACION DE GASTOS DIFERIDOS 2009					Cuadro	No. 15
CUENTA	VALOR	%	AMORTIZACIÓN MENSUAL	AMORTIZACIÓN ANUAL	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	VALOR NETO
Gastos de Instalación	236,145	20.00%	3,936	47,229	188,916	47,229

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

### 4.3 Flujo de Caja Projectado

Este cuadro representa ampliamente las entradas y salidas de efectivo para el año 2009.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.</b> <b>PRESUPUESTO DE CAJA</b> <b>Año 2009</b> Cifras expresadas en Quetzales													
<b>INGRESOS</b>													
Ventas de Contado	575,838	483,981	466,777	300,883	462,433	419,340	560,083	562,368	470,593	476,901	483,882	621,940	5,841,868
Cobros	319,896	375,130	337,285	310,486	269,979	278,885	286,583	333,286	367,887	334,180	316,367	300,010	3,826,341
De Débito	115,168	92,796	90,365	72,137	90,487	83,268	110,017	110,480	94,119	95,380	86,776	124,300	1,168,372
Venta de Activos Fijos	150,000												150,000
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,070,872</b>	<b>1,081,916</b>	<b>857,417</b>	<b>743,305</b>	<b>809,898</b>	<b>778,252</b>	<b>946,688</b>	<b>986,154</b>	<b>932,598</b>	<b>906,461</b>	<b>887,016</b>	<b>1,046,348</b>	<b>10,986,571</b>
<b>EGRESOS</b>													
Compras Contado	67,594	92,796	62,512	49,594	73,520	72,869	55,008	69,050	64,707	83,468	81,363	77,744	830,185
Proveedores Locales	42,000	44,650	58,493	59,749	51,817	49,916	57,506	56,707	54,540	54,581	61,495	66,557	668,015
Proveedores del Exterior	238,000	253,017	331,461	338,578	293,628	282,860	325,883	321,342	309,058	309,293	348,469	377,159	3,728,749
Derechos Arancelarios	32,631	62,594	29,767	28,103	41,862	41,287	31,171	39,128	36,867	47,293	46,100	44,055	470,438
Ban Crédito	49,067	74,237	42,010	39,675	68,816	69,288	44,007	55,240	51,765	66,766	65,082	62,195	694,148
Ban por Pagar	66,165	69,101	18,559	51,346	32,461	31,670	24,980	66,010	55,240	42,353	28,614	21,694	508,194
Saldo por Netos	71,378	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	78,515	935,045
Comisiones Netas	17,046	15,972	15,305	12,775	13,693	13,229	15,925	16,868	15,956	15,438	14,280	17,549	184,025
Quota IGSS Patronal	11,534	11,772	12,579	12,480	12,153	12,276	12,214	12,573	12,697	12,577	12,508	12,354	147,727
Quota IGSS Laboral	4,397	4,488	4,765	4,761	4,833	4,880	4,656	4,793	4,840	4,795	4,768	4,709	56,316
Publicidad	9,597	7,733	7,780	7,733	7,541	6,939	9,168	9,207	7,843	7,948	7,231	10,366	97,364
Gastos Varios Ventas	13,433	12,687	12,061	10,068	10,791	10,425	12,550	13,285	12,574	12,166	11,254	13,829	146,023
Capacitación	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Varios	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Alquileres Tiendas	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Combustibles y Lubricantes	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Agua, Luz y Teléfono	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
Mantenimiento	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Papelera	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Suscripciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Seguros y Fianzas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Otros Gastos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Gastos Financieros	18,685	16,877	18,685	18,682	18,685	18,682	18,816	16,816	16,274	16,816	16,274	16,816	208,910
Amortización Préstamos			41,402										41,402
Pagos Detraído ISR				26,136			31,427		31,427				88,991
Pagos a Cuenta de ISR	5,292	15,000	800	6,086			6,086		6,086				23,547
Impuestos	285	25,000		383			383		383				17,235
Ahorros Vehículo												66,827	66,827
Prestaciones por Pagar													181,659
Dividendos													197,163
<b>Corriente de Activos</b>	<b>832,500</b>												832,500
<b>Total Egresos</b>	<b>1,514,092</b>	<b>816,828</b>	<b>964,378</b>	<b>784,838</b>	<b>740,416</b>	<b>923,527</b>	<b>854,631</b>	<b>802,025</b>	<b>768,177</b>	<b>882,335</b>	<b>818,444</b>	<b>1,141,888</b>	<b>10,936,635</b>
<b>Dif. Inc. y Egresos</b>	<b>(500,420)</b>	<b>(265,087)</b>	<b>(106,961)</b>	<b>(41,548)</b>	<b>(69,482)</b>	<b>(146,235)</b>	<b>(92,051)</b>	<b>(194,140)</b>	<b>(169,222)</b>	<b>(74,066)</b>	<b>(18,572)</b>	<b>(106,521)</b>	<b>(29,006)</b>
<b>Saldo Anterior Caja y Boos.</b>	<b>1,398,004</b>	<b>894,594</b>	<b>1,159,671</b>	<b>1,092,711</b>	<b>1,051,163</b>	<b>1,120,945</b>	<b>975,410</b>	<b>1,067,462</b>	<b>1,261,601</b>	<b>1,430,823</b>	<b>1,504,889</b>	<b>1,523,461</b>	<b>1,427,940</b>
<b>Saldo Final Caja y Boos.</b>	<b>894,584</b>	<b>1,159,671</b>	<b>1,092,711</b>	<b>1,051,163</b>	<b>1,120,645</b>	<b>975,410</b>	<b>1,067,462</b>	<b>1,261,601</b>	<b>1,430,823</b>	<b>1,504,889</b>	<b>1,523,461</b>	<b>1,427,940</b>	

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

## Estado de resultados presupuestado

SOLO LOS DE LA FOTO, S.A. PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS Año 2009 Cifras expresadas en Quetzales													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>Ventas</b>	958,730	773,301	777,951	601,138	764,056	693,900	910,805	920,664	784,322	794,935	723,137	1,036,581	9,736,430
Ventas al Contado	575,838	463,981	460,777	360,883	462,433	416,340	560,083	562,388	470,593	476,901	433,882	621,949	5,838,882
Ventas al Crédito	383,892	309,321	311,184	240,255	301,622	277,560	366,722	368,266	313,729	317,934	289,255	414,633	3,897,548
(-) Costo de ventas (64.0282%) <sup>(1)</sup>	614,498	495,131	498,114	384,898	482,807	444,291	587,013	599,484	502,187	508,918	463,011	683,704	6,234,056
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>345,233</b>	<b>278,171</b>	<b>279,837</b>	<b>216,241</b>	<b>271,248</b>	<b>249,609</b>	<b>323,792</b>	<b>331,180</b>	<b>282,135</b>	<b>285,917</b>	<b>260,126</b>	<b>372,877</b>	<b>3,502,374</b>
<b>Gastos de ventas</b>	17,910	16,782	16,081	13,423	14,388	13,900	16,733	17,714	16,766	16,222	15,006	18,439	193,364
Comisiones	5,462	5,118	4,905	4,094	4,388	4,239	5,103	5,402	5,113	4,947	4,576	5,624	58,873
Prestaciones	2,269	2,146	2,037	1,701	1,823	1,761	2,120	2,244	2,124	2,065	1,901	2,336	24,489
IGSS Patronal	9,697	7,733	7,780	6,011	7,541	6,939	9,168	9,207	7,943	7,948	7,231	10,398	97,364
Publicidad	13,433	12,587	12,611	10,668	10,791	10,425	12,560	13,285	12,574	12,166	11,264	13,839	145,023
Gastos Varios Ventas	48,671	44,347	42,864	35,937	38,931	37,265	45,676	47,862	44,420	43,339	39,967	50,594	519,224
<b>Gastos de Administración</b>	75,000	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	982,500
Sueldos	22,874	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	25,161	299,648
Prestaciones	9,503	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	10,453	124,483
IGSS Patronal	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Capacitación	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Viajes	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Aguilares	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Combustibles y Lubricantes	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
Agua, Luz y Teléfono	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Mantenimiento	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Papelaría	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Suscripciones	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Seguros y Finanzas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Otros Gastos	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	15,504
Impuestos	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521	6,253
Depreciación Edificios	18,666	18,666	18,666	18,666	18,666	18,666	18,666	18,666	18,666	18,666	18,666	18,666	223,974
Depreciación Maquinaria	15,457	15,457	15,457	15,457	15,457	15,457	15,457	15,457	15,457	15,457	15,457	15,457	185,489
Depreciación Mobiliario y Equipo	8,888	8,888	8,888	8,888	8,888	8,888	8,888	8,888	8,888	8,888	8,888	8,888	106,856
Depreciación Equipo de Computo	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	23,042
Depreciación Vehículos	3,936	3,936	3,936	3,936	3,936	3,936	3,936	3,936	3,936	3,936	3,936	3,936	47,225
Acreditación de Gastos de Instalación	193,383	210,120	210,120	210,120	210,120	210,120	210,120	210,120	210,120	210,120	210,120	210,120	2,511,507
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>97,178</b>	<b>23,764</b>	<b>25,063</b>	<b>(29,177)</b>	<b>22,196</b>	<b>2,223</b>	<b>79,997</b>	<b>73,207</b>	<b>27,584</b>	<b>32,858</b>	<b>10,038</b>	<b>112,163</b>	<b>471,643</b>
<b>Ganancia o Pérdida de Operación</b>	<b>18,085</b>	<b>16,877</b>	<b>18,085</b>	<b>18,082</b>	<b>18,885</b>	<b>18,082</b>	<b>16,816</b>	<b>16,816</b>	<b>16,274</b>	<b>16,816</b>	<b>16,274</b>	<b>16,816</b>	<b>208,910</b>
(+) Ingresos y Gastos Financieros	18,085	16,877	18,085	18,082	18,885	18,082	16,816	16,816	16,274	16,816	16,274	16,816	208,910
Ingresos Bancarios (Préstamo)	(134,952)												(134,952)
Utilidad en venta de activos	18,695	(118,075)	18,695	18,082	18,885	18,082	16,816	16,816	16,274	16,816	16,274	16,816	73,958
<b>Total Ingresos y Gastos Financieros</b>	<b>78,494</b>	<b>141,779</b>	<b>7,378</b>	<b>(47,269)</b>	<b>3,611</b>	<b>(15,860)</b>	<b>57,180</b>	<b>56,381</b>	<b>11,320</b>	<b>15,641</b>	<b>(6,236)</b>	<b>95,346</b>	<b>397,686</b>
<b>Utilidad/Pérdida antes del ISR</b>	<b>24,333</b>	<b>2,116</b>	<b>2,287</b>	<b>(14,650)</b>	<b>1,088</b>	<b>(4,916)</b>	<b>17,726</b>	<b>17,481</b>	<b>3,509</b>	<b>4,849</b>	<b>(1,933)</b>	<b>29,557</b>	<b>81,448</b>
(-) ISR AL 31% <sup>(2)</sup>	54,161	139,662	5,091	(32,609)	2,423	(10,943)	39,464	38,909	7,811	10,782	(4,303)	85,789	316,238
<b>Utilidad antes de Reservas</b>	<b>2,708</b>	<b>6,983</b>	<b>256</b>	<b>(1,630)</b>	<b>121</b>	<b>(547)</b>	<b>1,973</b>	<b>1,945</b>	<b>391</b>	<b>540</b>	<b>(215)</b>	<b>3,289</b>	<b>15,812</b>
(-) Reserva Legal 5%	51,453	132,679	4,836	(30,978)	2,302	(10,396)	37,482	36,964	7,420	10,263	(4,087)	82,500	300,426
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>97,178</b>	<b>23,764</b>	<b>25,063</b>	<b>(29,177)</b>	<b>22,196</b>	<b>2,223</b>	<b>79,997</b>	<b>73,207</b>	<b>27,584</b>	<b>32,858</b>	<b>10,038</b>	<b>112,163</b>	<b>471,643</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

<sup>(1)</sup> El dato del porcentaje utilizado (64.0282%) proviene del cálculo del Cuadro No. 6<sup>(2)</sup> No se tomó el valor de la Utilidad en Venta de Activos por el tratamiento especial del ISR

## Balance General presupuestado

<b>SOLO LOS DE LA FOTQ, SA</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>Ai 31 diciembre de 2009</b>			
<b>Cifras expresadas en Quetzales</b>			
	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>			
<b>Activo No Corriente</b>			
Inmuebles	170,357	4%	500,000
Maquinaria	1,119,370	25%	115,135
Mobiliario y Equipo	927,445	21%	546,270
Equipo de Computo	320,000	7%	300,425
Vehículos	115,210	3%	<u>1,461,831</u>
Depreciación Acumulada	(1,545,802)	-34%	
<b>Total Activo No Corriente</b>	<u>1,106,580</u>	25%	
<b>Activo Corriente</b>			
Caja y Bancos MN	1,427,940	32%	1,600,000
Impuestos Anticipados	112,538	2%	<u>1,600,000</u>
Cuentas por Cobrar	523,103	12%	
Inventario	1,297,950	29%	850,118
<b>Total Activo Corriente</b>	<u>3,361,541</u>	74%	-
<b>Cargos Diferidos</b>			
Gastos de Instalación	235,145	5%	430,711
Amortización Acumulada	(188,916)	-4%	144,026
<b>Total Cargos Diferidos</b>	<u>47,229</u>	1%	28,664
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><u>4,515,350</u></u>	100%	<u><u>1,453,519</u></u>
<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>			
<b>Capital Social</b>			
Capital Pagado			500,000
Reserva Legal			115,135
Utilidades Acumuladas			546,270
Utilidad del Ejercicio			300,425
<b>Total del Patrimonio</b>			<u>1,461,831</u>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Préstamos Bancarios			1,600,000
<b>Total Pasivo No Corriente</b>			<u>1,600,000</u>
<b>Pasivo Corriente</b>			
Proveedores			850,118
Acreedores			-
Prestaciones por Pagar			430,711
Impuestos por Pagar			144,026
Gastos acumulados por pagar			28,664
<b>Total Pasivo Corriente</b>			<u>1,453,519</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>			<u>3,053,519</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<u><u>4,515,350</u></u>
			68%
			100%

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Las integraciones de las cuentas relacionadas con la elaboración del presupuesto respaldan los datos entregados.

### Cuentas de Activos

#### SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.

INTEGRACION DE CUENTAS POR COBRAR 2009							
<b>Ventas 2009</b>							<b>Total</b>
Noviembre	723,137	X	15%	60 Días Enero	=	108,471	108,471
Diciembre	1,036,581	X	25%	30 Días Enero	=	259,145	414,633
		X	15%	60 Días Febrero	=	155,487	
						<b>Saldo</b>	<b>523,103</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

INTEGRACION DE ACTIVO FIJO 2009					
CUENTA	VALOR	%	AÑOS	DEPRECIACIÓN	TOTAL
				ACUMULADA	NETO
Inmuebles					
Terrenos	45,292	0.00%	-	-	45,292
Edificios	125,065	5.00%	8	50,026	75,039
Maquinaria	639,370	20.00%	4	511,496	127,874
Maquinaria (Laboratorios)	480,000	20.00%	1	96,000	384,000
Mobiliario y Equipo	889,945	20.00%	4	711,956	177,989
Mobiliario y Equipo (Cajas registradoras)	37,500	20.00%	1	7,500	30,000
Equipo de Cómputo (Sistema nuevo)	320,000	33.33%	1	106,656	213,344
Vehículos					
2 PANELES	65,210	20.00%	4	52,168	13,042
PANEL NUEVO	50,000	20.00%	1	10,000	40,000
<b>TOTAL</b>	<b>2,652,382</b>			<b>1,545,802</b>	<b>1,106,580</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

INTEGRACION DE GASTOS DIFERIDOS 2009					
CUENTA	VALOR	%	AMORTIZACION		TOTAL
			AÑOS	ACUMULADA	NETO
Gastos de Instalación	236,145	20.00%	4	188,916	47,229

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Cuentas de Activos

INTEGRACION DE IMPUESTOS ANTICIPADOS 2009			
MES	PAGOS A CUENTA ISR	ISO	TOTAL NETO
Enero	-	5,292	<b>5,292</b>
Abril	26,136	6,085	<b>32,221</b>
Julio	31,427	6,085	<b>37,513</b>
Octubre	31,427	6,085	<b>37,513</b>
<b>Totales</b>	<b>88,991</b>	<b>23,547</b>	<b>112,538</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Cuentas de Pasivos**SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.**

INTEGRACION DE CUENTA PROVEEDORES 2009					Totales	Totales
Octubre	556,385	X	20%	90 Días Enero =	111,277	111,277
Noviembre	542,353	X	35%	60 Días Enero =	189,824	
			20%	90 Días Febrero =	108,471	298,294
Diciembre	518,291	X	30%	30 Días Enero =	155,487	
			35%	60 Días Febrero =	181,402	
		X	20%	90 Días Marzo =	103,658	440,547
				<b>Totales</b>		<b>850,118</b>
	Proveedores locales		15%	127,518		
	Proveedores del exterior		85%	722,600		
	<b>Total Cuenta Proveedores</b>			<b>850,118</b>		

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

## Cuentas de Pasivos

## SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.

INTEGRACION PRESTACIONES POR PAGAR 2009	
PROVISIÓN DE PRESTACIONES	372,643
AGUINALDO DICIEMBRE 2009	8,412
BONO 14 JULIO - DICIEMBRE 2009	49,657
<b>Total</b>	<b><u><u>430,711</u></u></b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

INTEGRACION IMPUESTOS POR PAGAR 2009	
PAGO DEFINITIVO I.S.R. 2008	81,448
I.V.A. DICIEMBRE 2009	62,195
I.U.S.I. OCTUBRE - DICIEMBRE 2009	383
<b>Total</b>	<b><u><u>144,026</u></u></b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

INTEGRACION DE GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR 2009					
Mes	%	Total de	Total de	Total de	Total
		Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>IGSS</b>					
Ventas Contado		-	-	621,949	621,949
Cobros Diciembre		119,225	180,784	-	300,010
Base Cálculo		119,225	180,784	621,949	921,958
Comisiones	2.00%	2,385	3,616	12,439	18,439
Sueldos				82,500	82,500
<b>Total</b>		<b>2,385</b>	<b>3,616</b>	<b>94,939</b>	<b>100,939</b>
Cuota Patronal	12.67%	12,789			
Cuota Laboral	4.83%	4,875			
<b>Total Diciembre</b>		<b>17,664</b>			
Combustibles y Lub.		5,000			
Agua, Luz y Teléfono		6,000			
<b>Total Gastos Por Pagar</b>		<b><u><u>28,664</u></u></b>			

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Cuentas de Capital**SOLO LOS DE LA FOTO, S.A.**

<b>INTEGRACION DE CAPITAL SOCIAL 2009</b>		
		<b>TOTAL</b>
Capital Pagado		500,000
Reserva Legal		115,135
Utilidades Acumuladas		546,270
Ejercicio 2007	228,985	
Ejercicio 2008	<u>317,285</u>	
Utilidad del Ejercicio		<u>300,426</u>
<b>TOTAL</b>		<b><u>1,461,831</u></b>

Fuente: Elaboración Propia en base a las actividades del Proceso de Elaboración del Presupuesto de Caja

Con la elaboración y presentación de los cuadros anteriores, se da por concluido el ejercicio de elaboración de un Presupuesto de Caja y la entrega de la información a la Dirección Financiera como corresponde.

#### **4.4 INFORME A GERENCIA, SOBRE LA REVISIÓN DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE LA EMPRESA “SOLO LOS DE LA FOTO S.A.” PARA EL AÑO 2009**

Conforme lo solicitado por la Gerencia, se realizó la revisión del ejercicio del Flujo de Caja Proyectado de la empresa “Solo los de la Foto, S.A.” para el periodo de 01 de enero al 31 de diciembre de 2009, determinándose que éste fue realizado de conformidad con los principios teóricos de presupuesto, contables y financieros, para lo cual, se consideró que durante los últimos 3 años los índices de ventas de artículos fotográficos se han incrementado notoriamente a un promedio del 10%. Por lo que se cree que es una empresa estable a nivel nacional.

Desde el punto vista de los Ingresos, se tiene la expectativa de que por concepto de ventas que se generarán en los canales y puntos de venta sean en un 60 % al contado, a efecto de contar con los recursos necesarios para atender las necesidades inmediatas del negocio. En lo que respecta a las ventas al crédito, se estima percibir dichos ingresos en un lapso de 30 a 60 días de acuerdo a la cartera de cobros a realizar, aspecto que debe ser objeto de una revisión y evaluación constante por parte de la Tesorería de la Empresa, derivado de las fluctuaciones en las condiciones financieras a nivel nacional o internacional en la actualidad.

En lo que respecta a los Otros Ingresos se considera buena la opción de vender los activos fijos que ya no son útiles en la operación.

Por el lado de los Egresos, las compras fueron presupuestadas considerando los datos proporcionados por el Departamento de Ventas, así como por los saldo de inventario. Se deberá llevar un estricto control de las existencias en bodega, con la finalidad de realizar únicamente las compras necesarias para no destinar recursos en mercaderías que permanezcan en bodega, sin movimiento por períodos prolongados de tiempo.

En lo que respecta a los gastos presupuestados, se consideran razonables de acuerdo a las erogaciones que se han realizado en base al ejercicio fiscal anterior, sin embargo, la Administración debe prever que derivado de las condiciones actuales del mercado, pueden originarse incrementos no considerados en los costos de adquisición de los bienes y servicios.

En conclusión, los aspectos técnicos para la elaboración del Presupuesto de Caja están de acuerdo a los estándares establecidos en materia de Administración Financiera y del manejo del

efectivo, aunque existen rubros donde no se está considerando adecuadamente su aplicación, como por compras de divisas para el pago a proveedores del exterior, debido al constante incremento en la tasa de cambio en la actualidad, lo que puede provocar un incremento en los costos por lo tanto una disminución, ya sea en los márgenes de las utilidades como en la disponibilidad del efectivo.

En la situación económica mundial la inobservancia de: Los índices macroeconómicos tanto del país como mundial, los cambios tecnológicos en la rama fotográfica y falta de previsión en la correcta administración del efectivo, pueden provocar que en un momento dado no se tomen las medidas adecuadas y originen la pérdida de los recursos disponibles para operar.

Se recomienda implementar componentes propios de la administración del efectivo en la elaboración de los presupuestos, supervisar que los pronósticos y proyecciones, facilitados se hayan elaborado de acuerdo a métodos y técnicas científicas (Tendencias Históricas, Método de Factores, Mínimos Cuadrados, entre otros) y no se deje paso a la improvisación ni al empirismo (seudo experiencia), algo tan importante.

Que se utilicen mecanismos adecuados con el fin de incrementar los ingresos y así compensar de alguna manera lo mencionado con anterioridad.

Los mecanismos a considerar pueden ser los siguientes:

- Renegociar los plazos, condiciones de compra y crédito con las personas responsables de las empresas con las que se tienen relaciones comerciales.
- Si en un momento dado lo anterior no fuera posible, se propone la búsqueda de otras alternativas como por ejemplo, nuevos proveedores con mejores ofertas de negocio.
- Evaluar ofrecimientos de pronto pago en la deuda que se tiene por la compra de productos de alta rotación.
- Ofertar el inventario de baja rotación y obsoleto.
- Solicitar anticipos de los clientes por ventas especiales.
- Negociar tasas preferenciales para los fondos que se manejan con los bancos.
- Colocar en inversiones de corto plazo el excedente de efectivo que se tenga sin menoscabo de la disponibilidad de los fondos.
- Orientar la compra a productos de alta rotación, sin descuidar los artículos accesorios.
- Disminuir al máximo posible los anticipos a proveedores.

- Realizar compras aplicando el método de Justo a Tiempo (Realizar las compras cuando realmente se necesiten).
- Estudiar las opciones que se ofrezcan de Productos en Consignación, siempre y cuando se obtenga un beneficio para la empresa.
- Se hacen factibles las promociones a través de las diferentes tarjetas de crédito, un buen instrumento de venta.
- En lo que respecta al pago de dividendos observado en el Flujo de Caja Proyectado, se considera pertinente señalar que por la situación financiera que atraviesa la empresa y la crisis actual, no es oportuno realizar en estos momentos ese desembolso, con la debida consulta y aprobación con la asamblea de accionistas.
- Por el análisis realizado a los estados financieros proyectados se pudo verificar que la tendencia de las utilidades para éste período, se encuentran en un rango de poca rentabilidad, por que se deben hacer los ajustes necesarios tanto en los ingresos como en los egresos con enfoque a lo estrictamente necesario, con el fin de incrementar la ganancia marginal, que tenga un efecto positivo en las utilidades de la empresa.
- Tomar medidas en cuanto a la recuperación de la cartera de clientes, como por ejemplo el ofrecimiento de descuentos por pronto pago.

Como parte de la investigación se detectaron ciertas deficiencias dentro del manejo del efectivo generado por las ventas y con algunos activos realizables (Cuentas por Pagar e Inventarios).

Por lo que se recomienda se tomen las medidas que tiendan a eliminar algunas malas prácticas que en la actualidad atentan contra el patrimonio de la empresa.

- Elaborar las políticas pertinentes al manejo de los fondos por las ventas y otros, hacerlos públicos y velar por el cumplimiento a través de personal idóneo.
- Prohibición del uso de los ingresos de las ventas para pagos operativos y uso personal de los empleados.
- Revisar constantemente la facturación de tiendas y los cobros efectuados, forma del cobro y los depósitos realizados, con el fin de no dejar de percibir los ingresos previstos.
- Evitar el riesgo de pérdidas de activos a través de la cobertura de pólizas seguros contra robos y fianzas de fidelidad.
- Evaluar y relacionar las compras realizadas para evitar el incremento de inventarios de Baja Rotación y Obsoleto.
- Fortalecer el equipo de Auditoría Interna, por medio del incremento de elementos y su debida orientación al alcance de resultados. Con esto se obtiene el efecto de control.

- Visitas periódicas y sorpresivas a las tiendas y bodegas, con el fin de establecer faltantes tanto de caja como de inventarios y el cumplimiento de las políticas por el personal.
- Capacitación constante de los encargados del Control interno, Monitoreo y Supervisión para evitar riesgo de fraude dentro de la empresa.

Con lo descrito anteriormente y tomando las medidas adecuadas, puede ser posible alcanzar un incremento en los ingresos y que los egresos sean adecuados a la operación, con esto se podrá obtener la meta trazada para la implementación del Flujo de Caja Proyectado.

No está de más decir que la gerencia será la encargada de la implementación de las recomendaciones aquí sugeridas.

Atentamente,

Oscar Francisco Blanco Herrera  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 9510826

### **Conclusiones**

1. La administración del efectivo para la empresa objeto de estudio es fundamental y de trascendental importancia, ya que está relacionada con la toma de decisiones encaminadas a la óptima aplicación de los recursos monetarios. La búsqueda oportuna de financiamiento ó invertir adecuadamente los recursos con los que se cuenta, conllevarán al crecimiento necesario para mantener el liderazgo dentro de un mercado fotográfico tan competitivo.
2. La administración del efectivo debe estructurarse con políticas, procedimientos y controles internos desarrollados sobre la base de experiencias anteriores, aunado al avance de las técnicas relacionadas con la administración financiera, todo esto con el fin de no tener problemas con pérdidas de recursos monetarios destinados para la operación.
3. Las funciones de planificación, desarrollo y control que se ejecutan en el área de Tesorería, deben estar apegadas a la realidad del negocio que se maneja, pues en el contexto de la comercialización fotográfica, existe un alto porcentaje de generación de efectivo, correspondiente a sus ventas en las sucursales, que debe ser canalizado oportunamente hacia las mejores alternativas para la empresa.
4. No obstante que la empresa cuenta con personal que conoce ampliamente las técnicas de análisis financiero y de presupuestos, existen riesgos derivados de aplicaciones incorrectas o aplicaciones superficiales, las cuales no consideran aspectos importantes dentro del mercado fotográfico, tanto internos como externos, que pueden provocar pérdida de recursos, inclusive hasta el cierre de la misma.
5. El Contador Público y Auditor requiere de una actualización permanente en el área financiera, para responder adecuadamente a las necesidades de las empresas. Esto debido a los constantes cambios económicos, la modernización financiera global, las regulaciones a las diferentes actividades económicas, así como el marco fiscal y su reglamentación.

### Recomendaciones

1. Que las personas responsables, que tienen a su cargo la toma de decisiones en la empresa, consideren como una necesidad retomar los mecanismos de una buena administración de los recursos monetarios a todo nivel, se promuevan programas de inducción y capacitación con el fin de cumplir con los objetivos de las empresas en este campo.
2. Implementar medidas de control interno adecuadas para evitar el descuido y desperdicio de los recursos monetarios de la empresa al momento de estructurar y controlar las políticas correspondientes a los ingresos y los egresos, pues no hacerlo puede provocar problemas de liquidez en las empresas.
3. Considerar el uso de las técnicas adecuadas a la planificación y elaboración de presupuestos para la empresa y ramo en el que se desarrolla. La mejora en los procesos de las operaciones de Tesorería, se desarrollan cada vez más en beneficio de la recaudación y la utilización de los recursos.
4. Los presupuestos deben ser elaborados cada vez más precisos y apegados a la realidad, pues no hacerlo sería la causa para no lograr los objetivos previstos. Los presupuestos deben cumplirse según lo establecido en las políticas, deberán ser ejecutados con el respectivo seguimiento de las personas adecuadas, con el fin de detectar y corregir algunos cambios sustanciales, para conseguir así los resultados planificados.
5. El Contador Público y Auditor, debido a su relación con las empresas ya sea dentro de su organización ó como asesor, debe estar actualizado en el ámbito económico-financiero, pues actualmente juega un papel determinante en la búsqueda de alternativas que brinden la mejor utilización de los recursos económicos en beneficio de las empresas.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Decreto 2-70 del Congreso de la República, Código de Comercio de Guatemala
2. Enciclopedia Multimedia Encarta
3. Finanzas Básicas / L.C. y Mtro. Juan Alberto Adam Siade...[et al]. México, Talleres de Editores e Impresores FOC, S.A. DE C.V., 2004, 185 Pág.
4. Gitman, Lawrence J., Administración Financiera Básica, Tercera Edición, México, Impresora Castillo Hermanos, S.A., 2000, 792 Pág.
5. Gitman, Lawrence J., Principios De Administración Financiera, Décima edición, México, Litografía Ingramex, S.A., 2003, 559 Pág.
6. Goxens, A., Enciclopedia de la Contabilidad Tomo 1 / M.A. Goxens, España, Libergraf, S.A., 2003, 327 Pág.
7. Holmes, Arthur W., Auditoría Principios y Procedimientos, Segunda edición, España, Traducida al español por: Francisco Contro Malo, Editorial UTEHA, 1979, 952 Pág.
8. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Guías de Auditoría Interna No. 8, 9 y 10, IV Edición, Guatemala, 2002, 34 Pág.
9. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Material de apoyo para el diplomado de administración y finanzas, 2003.
10. Moreno Fernández, Joaquín A., La Administración Financiera del Capital de Trabajo/ Sergio Rivas Merino, Tercera reimpresión, México, Talleres de Editores e Impresores FOC, S.A. DE C.V., 1999, 321 Pág.
11. Paniagua Bravo, Víctor M., Sistema de Control Presupuestario, Segunda reimpresión, México, Talleres de Diseño Gráfico Mundial, 1999, 148 Pág.
12. Pérez Orozco, Gilberto Rolando, Normas y Procedimientos de Auditoría / Mario Leonel Perdomo Salguero, Primera Edición, Guatemala, Impresos Garve, S.A., 1996, 179 Pág.
13. Perdomo Salguero, Mario Leonel, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Parte II Primera edición, Guatemala, Editorial Ediciones Contables, Administrativas, 2003, 187 Pág.
14. Redondo Hinojosa, Jaime, Compendio de Términos Usuales en la Administración Financiera, Segunda reimpresión, México, Talleres de Diseño Gráfico Mundial, 1997, 122 Pág.
15. Terry, George R., Principios de Administración, Editorial Continental, S.A. México, 1977, Página 327

16. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Apuntes de Presupuestos, Guatemala, 131 Pág.
17. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Material de apoyo para las platicas de orientación para la elaboración de tesis, Guatemala, Departamento de supervisión de tesis, 2002, 67 Pág.
18. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Notas clase del curso de Auditoría IV (Auditoría por ciclos) Guatemala 2001
19. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Notas clase del curso de Finanzas II (Presupuestos) Guatemala 2001.
20. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Recopilación de Auditoría por Ciclos, Primera Reimpresión, Guatemala, 1997, 107 Pág.
21. Weston J. Fred, Fundamentos de Administración Financiera, Eugene F. Brigham Décima edición, Estados Unidos, Traducida al español por: Jaime Gómez Mont, Editorial Mcgraw Hill, 1999, 1,148 Pág.
22. Zamorano García, Enrique, Equilibrio Financiero de las Empresas, Cuarta reimpresión, México, Talleres de Editores e Impresores FOC, S.A. DE C.V., 2001, 229 Pág.
23. Zea Krings, Alvaro, Empresa I, Guatemala, Talleres de Quality Print, 2002, 170 Pág.