

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA ARRENDADORA DE
EQUIPO ELECTRÓNICO DE SEGURIDAD BASADA EN EL MODELO DE
ARRENDAMIENTO OPERATIVO**

TESIS

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS**

POR

ERICK ARMANDO SEGURA GIRÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Febrero 2011

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V	P.C. José Antonio Vielmann

PROFESIONALES QUE REALIZARON
LOS EXÁMENES DE AREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática - Estadística	Lic. José Luis Reyes Donis
Contabilidad	Lic. M Sc. Guillermo Javier Cuyún González
Auditoría	Lic. Esperanza Roldán de Morales

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas
Secretario	Lic. Erik Roberto Flores López
Examinador	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez

Licenciado

Jorge Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

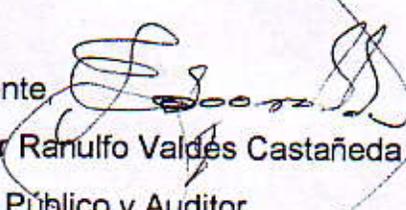
Señor Decano:

De conformidad con la designación que me fue otorgada el 14 de abril de 2009, según referencia DIC.AUD. 096-2009, procedí a asesorar al estudiante Erick Armando Segura Girón, con carné estudiantil No. 88-10199, durante la investigación para la elaboración de su tesis: **“ PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA ARRENDADORA DE EQUIPO ELECTRÓNICO DE SEGURIDAD BASADA EN EL MODELO DE ARRENDAMIENTO OPERATIVO”**, Con relación a lo anterior le informo lo siguiente:

He revisado el trabajo y considero que el mismo satisface los objetivos propuestos de su investigación. Se respetó la forma y contenidos que el estudiante realizó y se le trasladaron sugerencias relacionadas con el tema, que fueron aceptadas e incluidas en el trabajo.

Con base a lo anterior recomiendo aceptar el trabajo para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Lic. Edgar Raulfo Valdes Castañeda

Contador Público y Auditor

Colegiado No. 4843



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

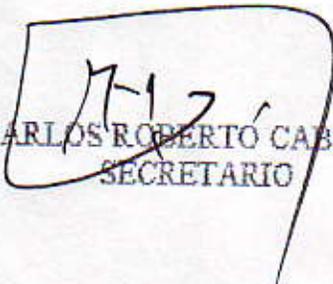
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DOCE DE ENERO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.1 del Acta 21-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de noviembre de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 199-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de octubre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA ARRENDADORA DE EQUIPO ELECTRÓNICO DE SEGURIDAD BASADA EN EL MODELO DE ARRENDAMIENTO OPERATIVO", que para su graduación profesional presentó el estudiante ERICK ARMANDO SEGURA GIRÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Smp. 

DEDICATORIA

- A DIOS NUESTRO SEÑOR: Por haberme iluminado y guiado hacia un camino correcto para poder alcanzar mis metas y objetivos
- A MIS PADRES: Marco Antonio Segura (Q.E.P.D.)
Marina Esther Girón Vásquez
Por su amor, cariño y comprensión en todo momento.
- A MI ESPOSA: Gloria Natividad Zelada Rosales
Quien me ha apoyado en todo momento para lograr mis metas y objetivos.
- A MIS HIJOS Erick Javier y Pablo Andrés
Por ser mi mayor inspiración para superar cualquier obstáculo.
- A LA FAMILIA Por haberme otorgado su confianza y apoyo de forma incondicional.
- A MIS ASESORES Por su aporte para poder realizar adecuadamente esta tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN i-ii

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

Página

1.1	Definición de empresa	1
1.2	Clasificación	1
1.2.1	Por su actividad	1
	a) Industriales	1
	b) Comerciales	2
	c) De servicios	2
1.2.2	Por su origen de capital	2
	a) Estatales	2
	b) Mixtas	2
	c) Privadas	3
1.3	Elementos de la empresa	6
1.3.1	Recursos físicos	6
1.3.2	Recursos económicos	6
1.3.3	Recursos humanos	6
1.4	Historia de empresas de seguridad electrónica	7
	a) Sistemas contra robo y asalto	9
	b) Circuito cerrado de televisión	9
	c) Sistemas de control de acceso	9
	d) Sistemas contra incendios	10

CAPÍTULO II

EL ARRENDAMIENTO OPERATIVO

2.1	Tipos de arrendamiento	11
2.1.1	Definición de arrendamiento	11
2.1.2	Definición de arrendamiento operativo	11
2.1.3	Arrendamiento financiero	12
2.2	Clasificación de los arrendamientos	12
2.3	Elementos del arrendamiento operativo	13
2.3.1	Arrendante	13
2.3.2.	Arrendatario	14
2.4	Diferencia entre arrendamiento financiero y operativo	14
2.5	Beneficios del arrendamiento operativo	16
2.6	Contrato del arrendamiento operativo	17
2.7	Arrendamiento operativo como fuente de financiamiento	18
2.8	Formas directas de financiamiento	19
2.8.1	Préstamos bancarios	19
2.8.2	Líneas de crédito	19
2.8.3	Pagarés de pago único	20
2.8.4	Carta de crédito	20
2.8.5	Arrendamiento financiero	20
2.9	Contabilización del arrendamiento operativo según Normas Internacionales de Información Financiera	21
2.9.1	Para los arrendantes	21
2.9.2	Para los arrendatarios	21
2.10	Aspectos fiscales del arrendamiento operativo	22
2.10.1	Puntos de vista del arrendador	22
2.10.2	Puntos de vista del arrendatario	23

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN FINANCIERA

3.1	Definición de planeación financiera	24
3.2	Objetivos de la planeación financiera	25
3.3	Importancia de la planeación financiera	25
3.4	Planeación financiera a corto y largo plazo	26
3.4.1	Planeación financiera a corto plazo	26
3.4.2	Planeación financiera a largo plazo	27
3.5	Elementos básicos de la planificación financiera	29
3.5.1	El flujo de caja	29
3.5.2	La información financiera	30
3.5.3	Los objetivos financieros	31
3.5.4	El análisis financiero	31
3.5.5	Estados financieros proyectados	32
3.5.6	Riesgo en la empresa	33
	a) Riesgo de inflación	33
	b) Riesgo por tasa de interés	33
	c) Riesgo cambiario	34
	d) Riesgo país	34
	e) Riesgo económico	34
	f) Riesgo financiero	34
	g) Riesgo del crédito	35
	h) Riesgo de liquidez	35
	i) Riesgo fiscal	35
3.6	Estrategia financiera de la empresa	35
3.7	Tipos de estrategia financiera	36
3.8	Modelos de planificación financiera	38
3.8.1	Características de los modelos financieros	38

3.9	Plan financiero	39
3.9.1	Presupuestos	39
3.9.2	Tipos de presupuestos	40
3.9.3	Estados financieros proyectados	41
3.9.4	Estados de resultados proyectados	41
3.9.5	Balance general proyectado	42
3.10	Gestión financiera	42
3.10.1	Dirección financiera	43
3.10.2	El director financiero	43
3.10.3	Gestión del riesgo financiero	44
3.10.4	Gestión de tesorería	45
3.10.5	Gestión de cobros	47
3.10.6	Análisis de crédito	48
3.10.7	Política de crédito	48
3.11	Análisis de sensibilidad	49
3.12	Control presupuestario	50
3.13	Planeación fiscal	51
3.14	Análisis financiero de estados proyectados	52
3.14.1	Razones de liquidez	52
	a) Índice de liquidez corriente	52
	b) Índice de liquidez rápida (Prueba acida)	53
3.14.2	Razones de actividad	54
	a) Rotación de inventarios	54
	b) Plazo medio de cobro	55
	c) Plazo medio de pago	55
	d) Rotación de activos totales	56
3.14.3	Razones de endeudamiento	56
	a) Grado de endeudamiento	57
	b) Razón cobertura de pagos	57

	c) Índice de deuda a largo plazo	58
3.14.4	Razones de rentabilidad	58
	a) Margen de utilidad bruta	58
	b) Margen de utilidad operativa	59
	c) Margen de utilidad neta	59
	d) Rendimiento sobre activos totales (ROA)	60
	e) Retorno sobre el patrimonio (ROE)	60
3.14.5	Razones de mercado	61

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA ARRENDADORA DE EQUIPO ELECTRÓNICO DE SEGURIDAD BASADA EN EL MODELO DE ARRENDAMIENTO OPERATIVO

4.1	Empresa objeto de estudio	62
4.2	Organización administrativa	63
4.3	Naturaleza de sus operaciones	64
4.4	Aspectos técnicos, legales y fiscales	65
4.5	Enunciado	66
4.6	Definición de la estrategia financiera de negocio	68
4.7	Riesgo de negocio	69
4.8	Planteamiento del arrendamiento operativo como Instrumento de venta	72
4.8.1	Determinación del precio base de venta	73
4.8.2	Cálculo de la renta mensual	73
4.8.3	Estado de amortización	75
4.9	Planeación y estrategia de ventas	77
4.9.1	Pronóstico de ingresos en unidades	78

4.9.2	Pronóstico de ingresos en cantidades	80
4.10	Planeación y estrategia de apalancamiento financiero	84
4.10.1	Tabla de amortización de préstamos bancarios	85
4.11	Planeación de las inversiones	85
4.12	Planeación y estrategia de costos y gastos	87
4.12.1	Instalación de equipos	87
4.12.2	Depreciación de activos fijos para la renta	89
4.12.3	Costos de mantenimiento	91
4.12.4	Monitoreo y asistencia para emergencias	93
4.12.5	Comisiones de ventas	95
4.12.6	Gastos de cobranza	97
4.13	Punto de equilibrio	97
4.13.1	Punto de equilibrio en cantidades	99
4.13.2	Punto de equilibrio en unidades	100
4.14	Flujo de caja proyectado	101
4.14.1	Flujo de caja proyectado año 2011	104
4.15	Estado de resultados proyectado	109
4.15.1	Estado de resultados proyectado análisis vertical	109
4.15.2	Estado de resultados proyectado análisis horizontal	111
4.15.3	Estado de resultados proyectado por mes	113
4.15.4	Integraciones de estado de resultados proyectados	114
4.16	Balance general proyectado	115
4.16.1	Balance general proyectado análisis vertical	116
4.16.2	Balance general proyectado análisis horizontal	117
4.17	Análisis de índices financieros	119
4.17.1	Razones de liquidez	120
	a) Índice de liquidez corriente	120
	b) Índice de liquidez rápida (prueba acida)	120
4.17.2	Razones de actividad	121

	a) Índice de rotación de inventarios	121
	b) Edad promedio de inventarios	122
	c) Plazo medio de cobranza	122
	d) Plazo medio de pago	123
	e) Rotación de activos totales	123
4.17.3	Razones de endeudamiento	124
	a) Índice de endeudamiento	124
	b) Índice de cobertura de pagos fijos	125
	c) Índice de deuda a largo plazo	125
4.17.4	Razones de rentabilidad	126
	a) Margen de utilidad bruta	126
	b) Margen antes de intereses e impuestos	127
	c) Margen de utilidad neta	127
	d) Rendimiento sobre activos totales (ROA)	128
	e) Retorno sobre patrimonio (ROE)	128
4.17.5	Ebitda (ganancia antes de intereses, impuestos Depreciaciones y amortizaciones	129
4.18	Planeación fiscal	130
4.18.1	Impuesto sobre la renta	130
4.18.2	Pagos trimestrales de ISR	131
4.18.3	Impuesto de solidaridad	132
4.19	Control financiero	133
4.20	Informe financiero	134
	CONCLUSIONES	137
	RECOMENDACIONES	138
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
	ANEXO A - Modelo de contrato de arrendamiento operativo	141

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está dedicada a desarrollar temas relacionados con la elaboración de una adecuada planeación financiera para empresas de seguridad electrónica basada en el modelo de arrendamiento operativo.

En el capítulo uno, se desarrollan temas relacionados con la empresa en general, su clasificación, los elementos que la integran, la forma en que se constituyen y la historia de las empresas de seguridad electrónica.

En el capítulo dos, se analiza al arrendamiento operativo y financiero, los elementos que lo integran, la clasificación, las diferencias entre ambos tipos de arrendamiento, los beneficios del arrendamiento operativo, los contratos, la función como fuente de financiamiento, la contabilización según Nics y los aspectos fiscales.

En el capítulo tres se desarrollan temas relacionados con la planeación financiera, los objetivos, la importancia, los elementos, la estrategia financiera, modelos de planeación financiera, los presupuestos, la gestión financiera, el control financiero, el análisis de estados financieros por medio de índices y el control presupuestal.

En el capítulo cuatro se presenta un caso práctico relacionado con la planeación financiera para una empresa de seguridad electrónica basada en el modelo de arrendamiento operativo por el periodo de enero a diciembre del año 2,011.

En este capítulo se incluye un análisis de la empresa objeto de estudio en cuanto a su organización administrativa, la naturaleza de sus operaciones y los aspectos legales, para luego presentar temas de planeación financiera que incluye: definición de la estrategia financiera de negocio, los riesgos del negocio, el arrendamiento operativo como instrumento de venta, la planeación y estrategia de ventas, el pronóstico de ventas, la planeación y estrategia de apalancamiento financiero, la planeación de las inversiones, la planeación de costos y gastos, el punto de equilibrio, el flujo de caja, los estados financieros proyectados, el análisis de índices financieros, la planeación fiscal, el control financiero y por último se presenta un informe financiero sobre toda la planificación en general y sus resultados.

Finalmente se concluye que para las empresas arrendadoras de equipo electrónico de seguridad basadas en el modelo de arrendamiento operativo, la elaboración de una adecuada planeación financiera considerando todos los elementos necesarios en especial el flujo de caja y su respectivo control es indispensable porque permite conocer de forma anticipada cual será el impacto financiero de posibles estrategias dictadas por la empresa o bien el efecto de los cambios en la economía del país, evitando de esta forma el riesgos económico y garantizando su continuidad como negocio en marcha.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

“Se entiende como empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (12: 134).

Una empresa se define como una entidad que está integrada por el capital y el trabajo humano, como factores de producción, dedicados a diversas actividades: industriales, comerciales, mercantiles o de prestación de servicios.

La empresa es un ente social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades del mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos y obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión.

1.2 CLASIFICACIÓN

Las empresas se clasifican:

1.2.1 Por su actividad

- a) Industriales:** Son aquellas empresas donde la actividad principal es la producción de determinados artículos, para ello se basa en elementos naturales como materias primas que no han sufrido ninguna

transformación, teniendo como objetivo producir bienes de uso final o intermedio. Estas empresas son muy importantes dentro de la economía porque generan empleos y su aporte a la economía de un país es determinante.

b) Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra venta de productos terminados. Dentro de los objetivos de estas empresas se puede mencionar la circulación, conservación y el intercambio de productos. Este tipo de empresas han permitido lograr el máximo desarrollo de la economía al servir como intermediario dentro de la actividad económica.

c) De servicios: Son aquellas empresas que su función principal es proporcionar un servicio, dentro de las cuales podemos mencionar, transporte, arrendamiento, banca, servicios generales, entre otras. En este tipo de empresas se establecen aquellas constituidas de forma individual o jurídica, integradas por profesionales que desarrollan cierta actividad económica y que ofrecen un servicio profesional. Es importante mencionar que en este intercambio de negocios no existe algo tangible.

1.2.2 Por el origen de su capital

Las empresas están conformadas según su origen de capital en:

a) Estatales: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado.

b) Mixtas: Es el tipo de empresa donde el capital pertenece al Estado y a la iniciativa privada.

c) Privadas: Son entidades que pertenecen a personas o entes particulares, las mismas están constituidas según El Código de Comercio en: Individuales y Jurídicas, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- **Empresas Unipersonales**

Son las que están constituidas de forma individual, por un solo propietario quien tiene capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante cualquier ente que pudiera verse afectado por el accionar de la empresa. Éste tipo de empresas tienen el inconveniente de no poder extenderse más allá de cierto límite, porque dependen de una sola persona.

- **Sociedad Colectiva**

“Es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales”. (12:19).

La razón social se forma con el nombre y apellido de alguno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos y debe tener un agregado obligatorio; y Compañía Sociedad Colectiva, abreviándose; y Cía. S.C.

- **Sociedad en Comandita Simple**

“Es la compuesta por uno o varios socios comanditarios que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones”. (12:21).

La razón social se forma con el nombre de uno de los socios o con el apellido de dos o más y con el agregado obligatorio; y Compañía, Sociedad en Comandita, abreviándose; Cía. S. en C.

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada**

“Es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones”. (12:23).

En esta sociedad en particular el número de socios no podrá exceder de veinte. La razón social se formara con el nombre completo de uno de los socios o con el apellido de dos o más, pero siempre debe hacerse referencia a la actividad principal.

- **Sociedad Anónima**

“Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito” (12:24).

Este tipo de sociedad se puede identificar con una denominación, la cual puede formarse libremente, pero obligatoriamente debe agregarse la leyenda: “Sociedad Anónima”, y puede abreviarse S.A.

“El capital autorizado de una sociedad anónima es la suma máxima que la sociedad puede emitir sus acciones, sin necesidad de formalizar un aumento de capital. El capital autorizado podrá estar total o parcialmente

suscrito al constituirse la sociedad y debe expresarse en la escritura constitutiva de la misma”. (12:24).

Está sociedad es la más utilizada en nuestro medio, debido a las ventajas que tiene sobre el resto. A continuación se mencionan las más importantes:

- a) La responsabilidad de los socios está limitada a sus aportaciones
- b) El número de accionistas no es limitado, esto permite el desarrollo de empresas de gran magnitud
- c) Las acciones pueden ser transferibles, se pueden comprar o vender sin interferir con la administración del negocio, salvo por los avisos y autorizaciones correspondientes
- d) Posee personalidad legal independiente de sus propietarios ya que puede adquirir propiedades, celebrar contratos, enjuiciar y ser enjuiciada, además la representa un administrador o representante legal.

- **En Comandita por Acciones**

“Es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima”. (12:48).

Las aportaciones deben estar representadas por acciones y la razón social se forma con el nombre de uno de los socios o con el apellido de dos o más y con el agregado obligatorio; y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones, abreviándose, y Cía. S.C.A.

1.3 ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Para el adecuado desarrollo de las empresas es preciso la combinación de tres elementos esenciales:

1.3.1 Recursos físicos

Está formado por bienes tangibles como: vehículos, mobiliario y equipo, edificios, construcciones, materias primas, inventarios, equipo de cómputo y todos aquellos bienes necesarios dentro de una empresa para llevar a cabo el desarrollo de sus objetivos.

1.3.2 Recursos económicos

Está formado por los recursos financieros que son indispensables para llevar a cabo las actividades operativas de cada empresa. Al iniciar operaciones se debe tener presente que únicamente se cuenta con el capital social y a su vez está representado por el valor nominal de las acciones.

1.3.3 Recursos humanos

Está formado por el elemento más dinámico y representa a todos los empleados que integran las distintas unidades económicas. Las organizaciones más exitosas ven al recurso humano como activos que necesitan administrarse en forma correcta y acorde a las necesidades de la organización, con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

Como la mayoría de los intangibles, el valor de los empleados de una organización no aparece en el balance. Sin embargo, los intangibles como el

conocimiento que tienen los empleados se pueden usar en beneficio de la empresa.

1.4 HISTORIA DE EMPRESAS DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA

El concepto de “Sistemas de Seguridad Electrónica” se remonta a principios de los años 1,900 a consecuencia del incremento de nuevas modalidades delictivas que afectaban a las ciudades y que se convirtió en uno de los tópicos de política criminal más urgentes a resolver en la agenda de las autoridades por esa época.

Éste tipo de sistemas ha contribuido a reducir gran cantidad de robos y hurtos en los hogares y comercios de todo el mundo, presentando una ventaja directa de seguridad hacia las personas y sus bienes.

Existe gran variedad de sistemas electrónicos de seguridad, pueden encontrarse desde sencillos dispositivos de seguridad implementados para hogares, hasta edificios inteligentes en donde los dispositivos son capaces de tomar decisiones, están diseñados para cubrir las necesidades empresariales más complejas.

Los equipos de seguridad han evolucionando conforme se van desarrollando nuevas tecnologías y los usuarios exigen nuevas y mejores soluciones a sus problemas, con un menor tiempo de respuesta, mayor eficiencia y con un mínimo de fallas.

Existen tres generaciones, en la historia de los sistemas de seguridad, clasificadas dependiendo de la complejidad de los mismos. La primera generación se limitaba únicamente a la implementación de un dispositivo capaz de dar aviso de cualquier violación y un medio que la controlara; por ejemplo, se

contaba con una alarma que emitía una señal sonora cuando existía una interrupción en el sistema. La operatoria muchas veces era manual y el usuario debía de ingresar claves para definir la situación que se iba a presentar.

La segunda generación consistía en un medio capaz de controlar los eventos y que además podía tomar decisiones de acuerdo a la situación. Esto permitió que el usuario dejara de realizar eventos manuales y que además disminuyeran el número de falsas alarmas, pues los dispositivos eran capaces de interpretar una situación y definir si en realidad era un caso de alarma o simplemente una situación poco usual.

Por último, en la tercera generación, se implementaron medios para poder monitorear todos los eventos que se realicen en un lugar sin que el cliente tenga que estar en la misma ubicación. Esto da flexibilidad al usuario de realizar otras actividades y al mismo tiempo revisar el estado de seguridad en que se encuentra la empresa o su hogar. Además, un sistema que monitoree diferentes actividades puede llevar una bitácora de los eventos realizados durante un período de tiempo, permitiendo definir situaciones de riesgo o determinar ciertas acciones que mejoren el desempeño del sistema.

Actualmente para una mejor comprensión los sistemas electrónicos de seguridad se clasifican en:

- Sistemas contra robo y asalto
- Circuito cerrado de televisión (CCTV)
- Sistemas de control de acceso
- Sistemas contra incendios

a) Sistemas contra robo y asalto

Estos sistemas están integrados por dispositivos electrónicos que permiten detectar un evento (Intrusión, rotura de vidrio, asalto, etc.) y su función principal es alertar, enviando una señal (Vía telefónica, radial o internet) a las empresas de monitoreo y respuesta, para que estas a su vez se presenten al lugar del evento y puedan prestar apoyo al usuario.

Las estaciones de monitoreo y respuesta están preparadas con personal idóneo para asistir inmediata al lugar y así minimizar los riesgos.

b) Circuito cerrado de televisión (CCTV)

Estos sistemas son uno de los eslabones importantes de la cadena de seguridad electrónica integral ya que permiten la observación a distancia de varios eventos que pueden ser considerados como indeseables. Consiste en cámaras y lentes que se ubican estratégicamente en diferentes puntos y son conectados a través de líneas de transmisión a los monitores de televisión, permitiendo la transmisión a distancia para controlar sectores estratégicos del inmueble.

c) Sistemas de control de acceso

Estos sistemas complementan la seguridad del inmueble en general, aunque son más utilizados en empresas.

Consiste básicamente en lectores de distintos formatos, los que permiten eléctricamente, la apertura de puertas exteriores e interiores, a través de tarjetas magnéticas, código de barras, de proximidad y otras de mayor sofisticación y tecnología. Con este tipo de sistemas se puede restringir el acceso de ciertas áreas a personas no autorizadas.

d) Sistemas contra incendios

Estos sistemas permiten la detección temprana de un principio de incendio, a través de detectores especiales que permiten censar la existencia de una abrupta elevación de temperaturas o la existencia de humo antes que se pueda convertir en un incendio de grandes magnitudes.

Un sistema de seguridad está integrado por componentes de software, hardware, dispositivos periféricos y equipo de monitoreo, controlados por un operador de seguridad.

Estos sistemas deben ser completamente operables, confiables y de fácil mantenimiento, cuentan con algún sistema de medición que permita mantener el control de su funcionalidad. Se operan de acuerdo a las tecnologías más recientes en el mercado, porque esto dará confiabilidad al usuario y garantiza una mayor seguridad.

CAPÍTULO II

EL ARRENDAMIENTO OPERATIVO

2.1 TIPOS DE ARRENDAMIENTO

2.1.1 Definición de arrendamiento

“Es un acuerdo por el que el arrendador cede al arrendatario, a cambio de percibir una suma única de dinero, o una serie de pagos o cuotas, el derecho a utilizar un activo durante un período de tiempo determinado” (2:1048)

El arrendamiento se refiere al derecho de utilizar activos fijos específicos, como terrenos y equipos, sin recibir un título de propiedad sobre ellos. Este tipo de arrendamiento puede ser: operativo o financiero.

2.1.2 Arrendamiento operativo

Es un contrato mediante el cual el propietario de un activo transfiere el derecho de uso a otra persona a cambio del pago de una renta periódica.

Es un tipo de contrato común y corriente, en el cual no se incluye una opción de compra al finalizar el contrato, como si se hace en el contrato de arrendamiento financiero.

Cuando el contrato finaliza, el arrendatario debe devolver los activos al arrendante, quien puede venderlos o seguir arrendándolos según sus condiciones y en función de su conveniencia. Regularmente, en éste tipo de

contrato, el arrendante es quien corre con los gastos de mantenimiento para garantizar el funcionamiento de los bienes.

2.1.3 Arrendamiento financiero

“Es un tipo de arrendamiento en el que se transfieren sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad del activo, la propiedad del mismo, en su caso puede o no ser transferida” (2:1048).

Se trata de un contrato mercantil en que se especifica la obligación de una de las partes “arrendante”, quien adquiere un bien y luego cede su uso a otra parte “arrendatario”, a cambio de cuotas establecidas, las cuales deben ir muy relacionadas con la vida útil del activo y por un período determinado de tiempo.

Al término del contrato, el arrendatario puede optar por las siguientes opciones:

- Renegociar el uso del bien por un período de tiempo y bajo las condiciones que más convengan al arrendante y arrendatario.
- Comprar el bien que se ha recibido en arrendamiento (opción de compra), mediante el pago de una suma “residual” previamente acordado en el contrato.
- Devolver el bien y no ejercer el derecho de compra según el contrato.

2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ARRENDAMIENTOS

“La clasificación de los arrendamientos adoptada por las NICCS se basa en el grado en que los riesgos y ventajas, derivados de la propiedad del activo, afectan al arrendador o arrendatario. Entre tales riesgos se incluyen, la posibilidad de pérdidas por capacidad ociosa u obsolescencia tecnológica, así

como las variaciones en el desempeño debido a cambios en las condiciones económicas. Las ventajas pueden estar representadas por la expectativa de una operación rentable a lo largo de la vida económica del activo, así como por una ganancia por revalorización o por una realización del valor residual". (2:1051).

"Los arrendamientos se clasifican como financieros cuando se transfieren sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad, por el contrario, se clasifican como operativos si no se han transferido sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad".(2:1051).

La clasificación de los arrendamientos se refleja de inmediato, en función al tipo de contrato que se realiza, siendo importante que en dicho documento se utilicen definiciones claras y coherentes. El que un arrendamiento sea considerado financiero u operativo estará definido por la esencia económica y naturaleza del contrato.

2.3 ELEMENTOS DEL ARRENDAMIENTO OPERATIVO

En los contratos de arrendamiento participan personas Individuales o Jurídicas, quienes llevan a cabo las transacciones comerciales, entre ellas se puede mencionar las siguientes:

2.3.1 Arrendante

Se refiere a la persona, individual o jurídica, que tiene capacidad legal para adquirir derechos y obligaciones, que posee la propiedad de un bien, el cual entrega en arrendamiento a un tercero, por medio de un contrato a cambio de una renta.

2.3.2 Arrendatario

Es la persona jurídica, con capacidad legal para adquirir derechos y obligaciones, que a través de un contrato de arrendamiento obtiene un bien, el cuál gozará de sus beneficios, compensándolo con el pago de una renta durante un período de tiempo determinado en el contrato.

2.4 DIFERENCIA ENTRE ARRENDAMIENTO FINANCIERO Y OPERATIVO

- a) En el arrendamiento financiero, la propiedad del bien, al final del contrato, puede ser para el arrendatario si ejerce la opción de compra, o bien para el arrendante si no se ejerce dicha opción.
- b) En el arrendamiento operacional, al finalizar el contrato, la propiedad del bien la conserva el arrendante, a menos que exista una transacción adicional aparte del contrato original.
- c) En el arrendamiento financiero el objetivo es, utilizar un mecanismo de financiación en la adquisición de activos para poder usar un bien por tiempo determinado y al final comprarlo a un precio bajo, y en el arrendamiento operativo el objetivo es obtener un servicio por el uso de activos.
- d) En el arrendamiento financiero la intención del arrendante es traspasar el dominio al final del contrato, a éste no le interesa quedarse con éstos bienes porque su objetivo es principalmente la financiación, mientras que en un arrendamiento operativo los activos pertenecen al arrendante quien cuidará en todo momento su patrimonio.

- e) El arrendamiento financiero es un contrato donde, el arrendante se compromete a entregar un bien en función a las expectativas del arrendatario, y no tiene ninguna injerencia de su operación o funcionamiento; y en el contrato operativo el arrendante tiene la obligación de prestar un servicio por medio de los activos, siendo responsable de su perfecto funcionamiento.
- f) Una de las diferencias principales de ambos contratos es que el arrendamiento operativo es un contrato de administración, y el arrendamiento financiero es un contrato de financiación.
- g) En el arrendamiento operacional, a la fecha de contrato, el valor razonable de los activos difiere del costo o valor en libros, mientras que en el arrendamiento financiero, a la fecha de contrato, el valor razonable del activo es igual a su costo o valor en libros.
- h) En un arrendamiento operativo cualquiera puede ser arrendante, mientras que en el arrendamiento financiero, generalmente, el arrendante es una sociedad especializada que se dedica a esta actividad.
- i) En el arrendamiento operativo, el pago de las cuotas otorga el derecho de usar determinado bien, pero en el arrendamiento financiero, el pago de las rentas otorga el derecho de usar el bien y además proporciona la ventaja de amortizar una parte del bien.
- j) Frecuentemente, en el arrendamiento financiero es el arrendatario quien elige los activos y sus características, en el arrendamiento operativo quien toma la decisión sobre que activos dar en alquiler es el arrendante, una vez cumpla con las funciones que se demandan.

- k) Fiscalmente, las rentas periódicas del arrendamiento operativo se consideran como gastos deducibles, según la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el artículo 38 literal k, Sin embargo en la legislación tributaria de Guatemala no se regula al “arrendamiento financiero” como tal, ya que no se permite el registro de activos si el contribuyente no posee la documentación legal respectiva. En consecuencia las cuotas de arrendamiento se pueden declarar como gasto deducible, siempre y cuando el bien arrendado se utilice para generar rentas gravadas.

2.5 BENEFICIOS DEL ARRENDAMIENTO OPERATIVO

Los beneficios de un contrato de arrendamiento operativo, desde el punto de vista del arrendatario son:

- a) Permite la financiación del bien en un 100%.
- b) Beneficio en el flujo de caja debido a que las rentas son bajas.
- c) Aprovechamiento del capital de trabajo, porque no hay un desembolso fuerte por la adquisición de activos.
- d) Los activos siempre están en condiciones de uso, porque el arrendante está obligado a darle mantenimiento.
- e) La Ley del Impuesto Sobre la Renta lo considera como un gasto deducible, según artículo No. 38, literal k.
- f) Renovación de activos cada cierto tiempo (nunca se tienen activos obsoletos y servicios deficientes).
- g) Nunca se refleja ninguna deuda por el valor de los activos
- h) Los gastos de mantenimiento, seguros y otros, siempre corren por cuenta del arrendante.

- i) Se puede dar por terminado un contrato en cualquier momento sí existe incumplimiento por parte del arrendante.
- j) El índice de endeudamiento no es afectado.
- k) El trámite de estos contratos es sencillo y rápido.

Los beneficios que se obtienen de un contrato de arrendamiento operativo, desde el punto de vista del arrendante son:

- a) Es una herramienta de ventas muy atractiva, los clientes no tienen que desembolsar inmediatamente el valor del bien, sino únicamente rentas bajas.
- b) La propiedad de los bienes siempre será del arrendante.
- c) Se aprovecha la depreciación como gasto deducible, debido a la propiedad de los bienes.
- d) Los activos se pueden volver a arrendar después de terminado el contrato.
- e) Existen ingresos permanentes (fijos) mientras dure el contrato, lo que ayuda al flujo de caja.
- f) Debido a que es una herramienta atractiva de ventas, permite masificar la comercialización de los productos, lo que genera un volumen de negocio económicamente importante.
- g) Se tiene el control sobre el estado de los activos por medio de los mantenimientos.
- h) Mejora el índice de inversión

2.6 CONTRATO DEL ARRENDAMIENTO OPERATIVO

Los contratos de arrendamiento normalmente incluyen: la vigencia del arrendamiento, los motivos de su cancelación, las cantidades y fechas de pago

del arrendamiento, las condiciones de renovación, las cláusulas de compra, las condiciones de costo y mantenimiento asociados y otros previstos especificados en el proceso de negociación del arrendamiento.

En el caso de arrendamientos operacionales, es posible que los costos de mantenimiento, impuestos y seguros sean sufragados por el arrendador.

El arrendamiento también puede ser renovable, si lo es, los procedimientos y costos de renovación deberán ser especificados en el contrato.

Las consecuencias de incumplir cualquier disposición del arrendamiento deben estipularse de manera clara en el contrato. Establecido el contrato y efectuado el convenio entre el arrendatario y el arrendador, las firmas de ambas partes antes notario público los obliga a los términos del contrato.

2.7 ARRENDAMIENTO OPERATIVO COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Éste tipo de arrendamiento ofrece una ventaja competitiva muy conveniente, porque adicionalmente a los bienes que se ofrecen, también está implícito el poder usarlo como fuente de financiamiento sin que el arrendante tenga que adquirir un préstamo de forma directa.

De esa forma, el contrato de arrendamiento operativo se convierte en una fuente de financiamiento indirecta para el arrendatario, quien en vez de adquirir los activos, ven en este tipo de contrato una opción para resolver sus necesidades de forma inmediata.

2.8 FORMAS DIRECTAS DE FINANCIAMIENTO

Existe una serie de formas directas de financiamiento que son importantes describir para poder entender y comparar el arrendamiento operativo como medio de financiación indirecta:

2.8.1 Préstamos bancarios

Los préstamos bancarios son una fuente importante de financiamiento para las empresas en el corto y largo plazo. Los bancos ofrecen préstamos en una amplia variedad de formas y estilos adaptadas a las necesidades específicas del prestatario.

Estos préstamos tienen el propósito de sostener a la empresa en temporadas de fuerte necesidad de efectivo, debido principalmente a aumentos de inventario, cuentas por cobrar o bien para apalancar un proyecto de inversión.

2.8.2 Líneas de crédito

Una línea de crédito es un acuerdo entre una entidad bancaria y una empresa, en el mismo se especifica el monto del financiamiento a corto plazo que el banco otorgará a la empresa durante un período establecido. Éste tipo de préstamos regularmente se realiza por un período de un año.

“Cuando el prestatario solicita una línea de crédito, se le pide que presente documentos como; presupuesto de caja, estado de resultados proyectados, balance general proyectado y sus estados financieros recientes. Si el banco considera que el cliente es aceptable extenderá la línea de crédito”. (6:558).

Regularmente las garantías que exigen las entidades bancarias son tangibles e intangibles.

2.8.3 Pagarés de pago único

“Es un préstamo que se puede obtener de un banco comercial. Este tipo de préstamo usualmente se otorga en un solo monto a un prestatario quien necesita fondos para un propósito específico durante un período corto. El instrumento garante es un pagaré firmado que establece los términos del préstamo, incluyendo la duración de éste y la tasa de interés”. (6:557).

2.8.4 Carta de crédito

“Varias técnicas especializadas han evolucionado para financiar el comercio internacional. Es probable que el vehículo de financiamiento más importante sea la Carta de Crédito, es una carta que escribe el banco al proveedor extranjero de la empresa, donde declara que el banco garantiza el pago de un monto facturado si se cumplen todos los acuerdos básicos. La carta de crédito sustituye básicamente la reputación y capacidad crediticia del cliente comercial por la del banco”. (6:561).

2.8.5 Arrendamiento financiero

Representa una fuente de financiamiento a largo plazo. Efectuar un arrendamiento financiero es como firmar un convenio de préstamo porque existe una entrada de efectivo inmediata, igual al valor del activo.

La empresa recibe éste valor porque obtiene el uso exclusivo del activo sin tener que comprarlo y además obtiene los mismos beneficios económicos (fuera de las deducciones fiscales), que recibiría si hubiera comprado los bienes.

2.9 CONTABILIZACIÓN DEL ARRENDAMIENTO OPERATIVO SEGÚN NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

2.9.1 Para los arrendantes

“Los arrendantes presentarán en su balance, los activos dedicados a arrendamientos operativos de acuerdo con la naturaleza de tales bienes.

Los ingresos precedentes de los arrendamientos operativos se reconocerán como ingresos de forma lineal a lo largo del plazo del arrendamiento, salvo que resulte más representativa otra base sistemática de reparto, por reflejar más adecuadamente el patrón temporal de consumo de los beneficios derivados del uso del activo arrendado en cuestión”. (2:574).

Debido a que el arrendante mantiene la propiedad de los bienes otorgados en arrendamiento, estos deben ser registrados como un activo al momento de cederlos al arrendatario y deben ser depreciados, por lo que se debe reconocer la depreciación como gasto del período.

2.9.2 Para los arrendatarios

“Las cuotas derivadas de los arrendamientos operativos se reconocerán como gasto de forma lineal, durante el transcurso del plazo del arrendamiento, salvo que resulte más representativa otra base sistemática de reparto por reflejar más

adecuadamente en el patrón temporal de los beneficios del arrendamiento para el usuario". (2:570).

Con base a lo anterior se concluye que, quien recibe el servicio de un arrendamiento operativo, debe registrar el servicio como un gasto ya que no tendrá la propiedad de los bienes.

2.10 ASPECTOS FISCALES DEL ARRENDAMIENTO OPERATIVO

2.10.1 Punto de vista del arrendador

El pago de arrendamiento recibido por el arrendador debe ser considerado como ingresos gravables, según el artículo 4 de la ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto No. 26-92 y sus reformas.

La propiedad de los bienes arrendados la conserva el arrendador y éste debe registrar el activo fijo dentro de su balance general, también es deducible de la renta imponible, lo concerniente a la depreciación del activo, según artículo No. 38, literal p) de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Así también son deducibles los gastos de mantenimiento y reparaciones sobre el bien arrendado.

El registro de activos fijos para arrendamiento tiene consecuencias en el Impuesto de Solidaridad (ISO) Decreto No. 73-2008, porque la base imponible de este impuesto la constituye, la que sea mayor entre:

- a) la cuarta parte del monto de los activos netos ó,
- b) la cuarta parte de los ingresos brutos (trimestral).

En el caso de contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro veces sus ingresos brutos, aplicara la base imponible sobre la cuarta parte de los ingresos brutos, inciso b).

Por lo tanto es importante considerar el efecto fiscal y financiero que puede significar éste impuesto a las empresas arrendadoras porque la base imponible para el período 2009 es del 1%.

2.10.2 Punto de vista del arrendatario

El pago periódico que el arrendatario hace por los servicios que recibe, es considerado por nuestra legislación como un gastos deducible según la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo No. 38 literal k), siempre y cuando el servicio que se adquiere esté relacionado con el proceso productivo de la empresa.

En ese sentido el arrendamiento operativo proporciona al arrendatario una fuente muy atractiva para realizar deducciones fiscales ya que el pago de renta puede deducirse de los ingreso en el período que se recibe el servicio.

Es importante mencionara que por tratarse de un arrendamiento operativo no hay opción de compra, como si lo hay en el arrendamiento financiero.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN FINANCIERA

3.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN FINANCIERA

“Fue creada por profesores de la *Universidad de Harvard* en los años sesenta y es importante en el ámbito de los negocios ya que de ella depende el éxito de las inversiones; es decir, si se planean bien las finanzas, será posible lograr que el dinero de las empresas o de las personas se invierta en los instrumentos que generen mayores rendimientos. Por esa razón, es fundamental que las personas dedicadas a los negocios puedan hacer una buena planeación financiera”. (8:192)

“La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, considerando los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. (8:192)

“La planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro, para lograr los objetivos trazados. Planear lo que se quiere hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace mediante un presupuesto. La planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Así mismo reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización”. (8:192)

Por medio de la planeación financiera los ejecutivos pueden anticipar cuáles serán los resultados futuros, o bien detectar posibles situaciones que puedan

afectar a la entidad para así tomar las medidas necesarias evitando consecuencias negativas.

3.2 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

“Minimizar el riesgo al máximo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mayor rendimiento y su máxima seguridad financiera”. (8:194)

La planeación financiera debe identificar el riesgo de una empresa si se producen diferentes acontecimientos. En general debe señalar las acciones que se deben seguir si las cosas alcanzan un punto grave o, si los presupuestos resultan ser equivocados, por consiguiente uno de los objetivos más importantes de la planeación financiera es evitar sorpresas y preparar planes de contingencia.

3.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

En el campo de los negocios, la planeación financiera es importante porque de esta depende el éxito o fracaso de las inversiones, es decir, si se planea bien las finanzas, será posible lograr los objetivos planteados.

La planificación financiera también es importante, para saber de forma anticipada cuál será el resultado futuro de las posibles alternativas estratégicas o de los cambios en la política económica del país que puedan presentarse antes que estos ocurran y así tomar las medidas correctivas.

3.4 PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO Y LARGO PLAZO

El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo (estratégicos), estos a su vez, dirigen la formulación de los planes y presupuesto a corto plazo (operativos). Generalmente los planes a corto plazo llevan a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

3.4.1 Planeación financiera a corto plazo

“El período que abarca es de un año. Se trata de un plan que contempla el futuro inmediato y los pormenores de lo que la compañía pretende hacer en un lapso de 12 meses (ligados al año fiscal de la empresa). Los planes de corto plazo se presentan con más detalles que cualquier otro plan. También se pueden revisar dentro del año en caso sea necesario”. (8:130)

La planeación es continua y abarca a toda la unidad de negocio. Existen variables que deben evaluarse en forma periódica ya que todos los planes son tentativos y están sujetos a revisión y enmienda a medida que se conocen nuevos hechos y se revalúan las variables.

La planeación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se desarrollan planes de producción, plazos de entrega, cálculos de materia prima requerida y gastos en general.

Mediante los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, gastos de fábrica y los demás gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados proyectado así como: el presupuesto de caja, el plan de inversiones, plan de financiamiento y el balance general por el periodo anual.

3.4.2 Planeación financiera a largo plazo

“Es un plan comprensivo de operaciones y acciones, expresado en términos monetarios, que comprende generalmente un período de cinco o más años. Un ejemplo de éste presupuesto son los planes que se efectúan para la creación de nuevas empresas, los cuales generalmente se basan en pronósticos a largo plazo. Para que las empresas se desarrollen con éxito, deben basar su futuro en un plan, el cual debe incluir las políticas relativas al personal, calidad, imagen, fabricación, creación de mercados, etc ”. (6:115)

Desde otro punto de vista, el presupuesto a largo plazo es un parámetro, un punto de referencia para establecer el presupuesto a corto plazo, siendo muy conveniente analizar y estudiar conscientemente las desviaciones que existen entre uno y otro plan. Los resultados del año y los presupuestos a corto plazo confirman las expectativas a largo plazo y la vida futura de la empresa.

Los objetivos de la planeación a largo plazo son:

- Proporcionar una imagen de lo que será la empresa
- Mantener el curso de acción
- Permitir la toma de decisiones alternas
- Evaluar el factor humano clave
- Facilitar los financiamientos futuros
- Guiar a los directores y gerentes a mejorar y desarrollar técnicas en todos los campos
- Evaluar el futuro de la empresa

El plan a largo plazo frecuentemente está formado de dos partes:

La primera parte considera los aspectos siguientes:

- Estimación de la situación mundial, nacional y local, es importante evaluar el entorno en dónde la empresa participa.
- Fijación de objetivos de la empresa y la filosofía que debe observarse. Muy importante es fijar y definir los objetivos de la empresa en forma específica, como por ejemplo:
 - a) El crecimiento de ventas, costos y utilidades, indicando, en qué producto, en qué área, en qué tiempo, el riesgo implicado, así como los márgenes de utilidad que deben generar los productos.
 - b) La inversión de activos, cuentas por cobrar a clientes, la inversión de inventarios, etc.
 - c) La estructura financiera, indicando las políticas de endeudamiento
 - d) Las distribución de utilidades
 - e) Lo relacionado con la fuerza de trabajo es de vital importancia, así como la fijación de políticas de administración de salarios y beneficios, etc.
- Conocer el status pasado y actual con el fin de precisar el punto de arranque o referencia y así poder establecer un programa para cubrir los objetivos planteados.

La segunda parte contempla el plan en términos financieros y puede considerar:

- Un programa detallado que facilite obtener la información y resultados del plan a largo plazo. Su elaboración se hará con base en la técnica de análisis y planeación y en la creatividad de los encargados. Las etapas y puntos que pueden contener son los siguientes:

- a) El mercado
- b) Las ventas
- c) Los recursos futuros
- d) Los recursos humanos
- e) Ubicación física de las instalaciones
- f) Consideración de problemas especiales

3.5 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

“En el proceso de planificación financiera la empresa trata de proyectar en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar y para esto debe establecer los recursos que necesita para lograr el objetivo. Un plan financiero especifica y cuantifica en términos monetarios el resultado de cada una de las diferentes alternativas de acuerdo con las estimaciones del entorno que se realicen, así como las necesidades financieras que se pueden derivar de cada política empresarial”. (4:118)

A continuación se mencionan los elementos básicos a considerar en todo proceso de planeación financiera:

3.5.1 El flujo de caja:

El flujo de caja es la parte vital de cualquier empresa y debe ser el enfoque principal del administrador financiero, tanto en la administración de las finanzas diarias como en la planificación financiera.

El flujo de caja operativo de una empresa es el generado en sus operaciones normales, al fabricar y vender productos o bien en la prestación de servicios. El flujo de caja libre representa el monto que está disponible para los

inversionistas, los proveedores de deuda (acreedores) y capital (propietarios), después de que la empresa ha satisfecho todas sus necesidades operativas y pagado sus inversiones en activos fijos netos y activos corrientes netos.

El concepto del flujo de caja es muy sencillo; resume las entradas y las salidas de efectivo que se estima ocurrirán en un período próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial de principios del año, el propósito final es conocer la posición de efectivo de la empresa en un período determinado.

Para presupuestar el flujo de caja es necesario proyectar las entradas y salidas de efectivo, y las necesidades financieras, la determinación correcta de las entradas de efectivo hace posible una evaluación de la situación de efectivo a futuro y desde luego permite tomar las decisiones necesarias a tiempo; decisiones que llevan a la obtención de financiamiento para cubrir los faltantes proyectados o la inversión del dinero sobrante.

3.5.2 La información financiera:

La información financiera es el segundo elemento básico para la toma de decisiones financieras. Se requiere información a tres niveles: empresa, sector y entorno. Para que cumpla su función, la información financiera debe reunir ciertos requisitos. Entre ellos:

Comprensible: la información debe ser fácil de entender por los usuarios.

Relevante: debe tener información verdaderamente significativa para la toma de decisiones, pero sin llegar al exceso porque estaría en contra de la característica anterior.

Fiable: ausencia de errores significativos en la información suministrada con el fin de cumplir el objetivo que se pretende.

Comparable: la información debe ser consistente y uniforme, en el tiempo y entre las distintas empresas.

Oportuna: la información debe producirse en el momento que sea útil para los usuarios procurando que, si existe un desfase temporal no sea significativo.

3.5.3 Los objetivos financieros:

Todo proceso tiene como fin la formulación de objetivos, quienes representan la base de las estrategias y las acciones encaminadas a desarrollarlas. En ese sentido, es primordial la definición de los objetivos por parte de la Dirección Financiera, quien a partir de ellos toma decisiones en dos ámbitos, el de la inversión (maximizar la utilidad) y el de la financiación (minimizar el costo de capital).

Los objetivos específicos serán: liquidez, rentabilidad y financiación. Y en todo caso, la administración moderna acepta como objetivo más general, la maximización del valor de la empresa para los accionistas, es decir, el incremento de valor de las acciones en el mercado.

3.5.4 El análisis financiero:

Además de conocer la estructura de flujos en la empresa, la información financiera necesaria y haber establecido los objetivos a cumplir, debemos añadir el análisis de la situación en la que nos encontramos como punto de partida para la toma de decisiones.

El análisis económico-financiero de la empresa tiene como objetivo fundamental la revisión de la situación económica de la empresa y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos.

El análisis debe contemplar todos los aspectos significativos de la actividad financiera. No basta con que una empresa sea rentable, necesita además que su estructura financiera corresponda con su estructura económica, en el momento presente como en el futuro y el director financiero debe asegurarse que esto se cumpla. Al mismo tiempo, el análisis financiero debe anticipar y prevenir los estados de insolvencia que se dan cuando la estructura financiera no es la adecuada para ayudar a la dirección a tomar decisiones.

Para el análisis financiero se utilizan los documentos como: balance general, estado de resultados, plan de ventas, plan de producción, flujo de caja, entre otros.

3.5.5 Estados financieros proyectados:

Otro elemento básico sobre el que se asienta la planificación financiera son las proyecciones sobre la evolución del futuro, tanto en lo referente al futuro que se deriva de la actividad y decisiones de la empresa, como el que se genera fuera del ámbito de la empresa.

La expresión material de ambos tipos de proyecciones se recoge de la misma forma que el resultado de la actividad de la empresa: mediante estados financieros contables a los que se califica como proyectados.

Todo plan financiero contendrá al menos los siguientes documentos:

- Balances
- Estado de resultados
- Flujo de caja
- Situación patrimonial

3.5.6 Riesgo en la empresa

Tradicionalmente, cualquier decisión financiera, cuando se ejecuta debe tener presente un factor condicionante: el riesgo, por esa razón en todo proceso de planeación financiera es de vital importancia considerarlo, porque cualquier inversionista persigue un rendimiento por su ahorro en función del nivel de riesgo existente.

“El rendimiento o rentabilidad se entiende como la compensación por el riesgo asumido, de manera que a mayor riesgo la compensación deberá ser mayor, por lo que es imprescindible verificar la relación *rendimiento-riesgo* que en cierta manera, debe ser fijada por el mercado de la misma forma que establece los precios de los bienes físicos”. (4:50)

Clases de riesgo:

Existen muchas clases de riesgos que condicionan la toma de decisiones en el ámbito empresarial, cada uno de ellos supone un factor a analizar y a considerar para la toma de decisiones.

- a) **Riesgo de inflación:** Es la variabilidad que se produce en el poder adquisitivo de los flujos monetarios a consecuencia de la variación de precios. El deterioro en el poder adquisitivo del dinero puede poner en riesgo el alcanzar los objetivos planteados.
- b) **Riesgo de interés:** Es la variación que se produce en la rentabilidad de las decisiones financieras a consecuencia de la variación del tipo de interés del mercado. Puede afectar la operación por deudas contraídas donde no se considera fluctuaciones en este rubro.

- c) **Riesgo cambiario:** Es la variabilidad de los resultados como consecuencia de la variación del tipo de cambio entre diferentes monedas. Es un riesgo sistemático y afecta a todas las decisiones financieras que generan flujos financieros en distintas monedas. El riesgo es menor, si es menor la cantidad de los flujos internacionales implicados en la operación y por tanto, susceptibles de variación por traslado de moneda. Si los cobros o pagos se realizan en moneda extranjera, aparecerá el riesgo de cambio.
- d) **Riesgo país:** Se determina por la variabilidad que se produce en el rendimiento a consecuencia de situaciones o decisiones generalmente de tipo político, que afectan las actividades en un país. Es un riesgo sistemático, en el sentido que obedece a factores no controlables por la empresa, pero tiene también algo de riesgo específico, en el sentido que puede diversificarse si la empresa reparte sus actividades en varios países.
- e) **Riesgo económico:** Se refiere a la variabilidad en los resultados a consecuencia de una circunstancia que afectan de manera particular a la empresa. Ejemplo de esto puede ser; fallos en el proceso productivo, variaciones en la demanda, cambio en el precio de venta o en los costos directos e indirectos.
- f) **Riesgo financiero:** Es la variabilidad del rendimiento debido a la proporción de recursos ajenos utilizados. Aparece en las inversiones productivas en función del reparto del beneficio entre los recursos ajenos y los propios, empleados en su financiación. Se conoce también como riesgo de insolvencia, la posibilidad que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras: pago de intereses y amortización de

la deuda. Cuanto mayor sea la suma de dinero prestada, mayor es el riesgo que la carga financiera llegue a ser un problema.

- g) **Riesgo del crédito** (calificación del crédito): La calificación se puede definir como un indicador de referencia expresivo de la mayor o menor capacidad o probabilidad de pago en el tiempo estipulado, de intereses y devolución del principal de toda deuda. La calificación de crédito es una forma resumida de juzgar la capacidad o probabilidad de pago por parte de una compañía que recibe la calificación.
- h) **Riesgo de liquidez**: Es la variabilidad del resultado o dificultad de la conversión de un activo en dinero líquido en un momento determinado. Cualquier cosa se puede vender a algún precio, por esa razón el riesgo de liquidez se refiere no solo a la dificultad de venderlo, sino a la dificultad de obtener la cantidad considerada como normal. El riesgo de liquidez se refiere a la realización de efectivo en el corto plazo.
- i) **Riesgo fiscal**: Posibilidad de que ocurran cambios desfavorables de las leyes fiscales. Las empresas y las inversiones con valores que son sensibles a los cambios de las leyes fiscales son más riesgosas.

3.6 ESTRATEGIA FINANCIERA DE LA EMPRESA

Dentro del proceso de planeación, tiene un papel importante la formulación de la estrategia financiera de la empresa. Lógicamente, ésta estrategia se define a partir de la consideración de diferentes alternativas que pueden contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La cuantificación de los recursos a utilizar y los resultados que se obtiene de cada una de las distintas alternativas estratégicas, facilita enormemente la formulación de la misma.

Los modelos de planificación financiera pueden ser de gran utilidad en el proceso directivo y, en particular, en la elección de la estrategia al permitir cuantificar los efectos económicos y financieros a corto y largo plazo que presenta cada alternativa, por consiguiente, la selección de aquella que se considere más adecuada.

“La efectividad de la estrategia financiera se mide por su contribución al objetivo de la empresa. De manera que, si el objetivo general es crear valor, será necesario analizar el papel que la función financiera desempeña en la cadena de valor”. (4:142)

3.7 TIPOS DE ESTRATEGIA FINANCIERA

Como se ha mencionado anteriormente, la estrategia es la definición de una línea de acción y representa la formulación de las diferentes alternativas que permitan alcanzar los objetivos de la empresa. Existen diferentes tipos de estrategia financiera a comentar:

De inversión: Se trata de establecer una pauta de selección de inversiones. Entre ellas se pueden mencionar:

- Diversificar el riesgo.
- Acometer o no inversiones con alto grado de riesgo.
- Establecer determinados valores de aceptación en los criterios de inversión.
- Dedicar sistemáticamente un porcentaje de los recursos a tecnología.

De financiamiento: Planeación sobre la estructura del pasivo a largo plazo. Como debe estar la estructura de capital.

Podemos citar:

- Mantener una determinada proporción entre recursos propios y ajenos.
- Entre recursos a corto y largo plazo.
- Estrategia de reservas.
- Buscar la autosuficiencia financiera.
- Internacionalizar las fuentes de financiación.

De amortización: Se refiere al riesgo que la empresa está dispuesta a asumir y con el beneficio.

- Amortización acelerada. Las empresas que quieran minimizar el riesgo trataran de amortizar lo antes posible las inversiones.
- Amortización dilatada. Las que quieran maximizar el beneficio tratan de alargar el plazo de amortización lo máximo posible.
- Método de amortización: de cuota fija, progresivo, regresivo.

De dividendos: Se trata de decidir que dividendo se va a repartir a los accionistas. Tiene mucha relación con las políticas de financiación. Algunas de las estrategias posibles son:

- Mantener un dividendo constante.
- Establecer una tasa de crecimiento anual del dividendo.
- Repartir siempre el mismo porcentaje del beneficio.

De circulante: Se refiere a las políticas que se implementarán en lo referente a:

- Almacenes: (En función de las características del producto y del costo de almacenamiento decidiremos no tener existencias, mantener siempre un determinado nivel de existencias...).

- Al crédito a clientes: (No dar crédito o bien conceder un determinado porcentaje de las ventas...).
- A la Tesorería (Política para el manejo del efectivo, inversiones por excedentes, etc.).

3.8 MODELOS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En el proceso de planificación financiera, el modelo representa un instrumento que facilita la confección del plan financiero, el mismo consiste en una serie de representación de tipo financiero de la empresa y permite ver en términos monetarios cuál es el resultado en función de sus políticas y estrategias aplicadas.

Los modelos financieros han evolucionado desde hace tiempo y con la llegada de ordenadores y hojas electrónicas de cálculo la elaboración ha sido más fácil.

3.8.1 Características de los modelos financieros

“Existe un conjunto de modelos que pueden ser considerados estándar, en cada caso la empresa debe elaborar aquel que corresponda con su realidad. No se puede olvidar que el modelo ha de reflejar la realidad, lo más fielmente posible y cada empresa tiene peculiaridades que le son propias.

Cada Director Financiero debe diseñar el modelo adecuado a las características y al entorno de la empresa y por ello existen una serie de pautas a seguir que son comunes en todos los casos de construcción de un modelo financiero:

- Todo modelo debe recoger las interrelaciones entre las decisiones de inversión, de financiación y de reparto de dividendos, por el lado estrictamente financiero, y éstas, a su vez, las interrelaciona con las

decisiones de producción y comerciales por el lado de la actividad real de la empresa.

- El modelo debe ser *flexible* para permitir introducir cambios en estas relaciones cuando las circunstancias cambien y modificaciones de todo tipo que mejoren el modelo.
- La hipótesis en que se base el modelo y los resultados que se obtengan de su aplicación deben ser realistas, esto es, *creíbles*.
- Los datos de entrada y salida deben ser comprensibles.
- Y en general cualquier modelo para ser efectivamente operativo debe ser *fácil de usar*.

En cualquier caso, se debe considerar que el modelo solo es un instrumento que facilita conocer el resultado de las distintas decisiones. El modelo no añade ni genera nuevas ideas. Se limita a calcular, de una forma ordenada y rápida, si se emplea una computadora, las consecuencias de las decisiones que se proponen. Se trata, de un instrumento en el proceso de prueba y error que conduce al plan financiero”. (4:170)

3.9 PLAN FINANCIERO

Es el documento central de toda planeación financiera, en el se describen todas las ideas y objetivos planteados a lo largo de la planificación. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para alcanzar sus objetivos.

3.9.1 Presupuestos

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: Pre : Que significa “antes de, o delante de”, y Supuesto significa “Hecho, formado”.

“Es una declaración de los resultados esperados y expresados en términos numéricos. Se puede considerar un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o de horas de trabajo, unidades de producto, horas maquina o cualquier otro término que se pueda medir en forma numérica.

La preparación de un presupuesto depende de la planeación. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de caja, gastos e ingresos, desembolsos de capital, horas de trabajo, etc.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear”. (8:227)

El presupuesto es considerado como el esqueleto del sistema administrativo y de las finanzas, asimismo se convierte en la estructura que rige las decisiones empresariales. Adicionalmente servirá al propósito fundamental de planear e integrar la actividad de todos los departamentos de la empresa y su control.

3.9.2 Tipos de presupuestos

- Presupuesto de ingresos: Proyecta las ventas futuras
- Presupuesto de gastos: Presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor a cada una
- Presupuesto de utilidades: Representa el rendimiento de la actividad
- Presupuesto de efectivo: Anticipa cuanto efectivo tendrá disponible una organización y la cantidad para cubrir sus gastos

- Presupuesto de gastos de capital: Pronostica inversiones en propiedad, edificios, mobiliario y equipo, vehículos, etc.
- Presupuesto fijo: Supone un nivel fijo de ventas o de producción
- Presupuesto variable: Toma en consideración los costos que cambian con el volumen.
- Presupuesto incremental: Asigna fondos a los departamentos de acuerdo con las asignaciones del ejercicio anterior.
- Presupuesto de base cero: Sistema en el cual las solicitudes de presupuestos parten de la nada sin importar las asignaciones previas.

3.9.3 Estados financieros proyectados

“Los estados financieros se proyectan en forma financiera. Es normal que los datos se pronostiquen con un año de anticipación. Los estados de ingresos proyectados de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance general proyectado muestra la posición financiera esperada; es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado”. (8:228)

3.9.4 Estado de resultados proyectado

Trata de determinar el monto por el cual los ingresos superan a los gastos contables. Al remanente se le llama resultado, el que puede ser positivo o negativo. Sí es positivo se llama utilidad. Y sí es negativo, se le denomina pérdida.

Consiste en estimar las ventas para luego determinar el costo de los bienes vendidos, los costos de operación y los gastos de intereses e impuestos con el fin de presentar un resultado operativo.

3.9.5 Balance general proyectado

Consiste en determinar los principales elementos de balance general tales como activo, pasivo y capital, en otras palabras, el objetivo es mostrar los recursos con que cuenta el negocio, sus deudas y el capital aportado. Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general proyectado. Quizá sea el mejor, el método de cálculo de estimación y de uso más generalizado.

El método de cálculo de estimación es el que se utiliza para la elaboración del balance general proyectado en el que se estiman ciertas cuentas, mientras otros se acumulan, aquí se utiliza el financiamiento externo de la compañía como cifra de equilibrio.

3.10 GESTIÓN FINANCIERA

“La gestión financiera es un concepto que debe insertarse en un proceso global de gestión, planificación y control financiero y el fin último es la toma de decisiones financieras basadas en una adecuada planificación de las mismas y acompañadas de una gestión eficiente de todo el proceso”. (4:4)

Debido a que la planificación, gestión y control debe ser ejecutada por puestos y personas clave dentro de toda organización, es importante desarrollar conceptos sobre dirección financiera, del director financiero y otros elementos importantes que deben encajar dentro de una eficiente gestión financiera.

3.10.1 Dirección financiera

Persigue un objetivo básico: ofrecer soluciones a los problemas que tienen que abordar los directores financieros para la toma de decisiones de inversión y financiamiento más adecuados y eficientes para la empresa.

En términos generales; la gestión financiera debe ofrecer las pautas para:

- Determinar el valor de las decisiones financieras en relación con un objetivo en referencia.
- Tomar la mejor decisión cuando la decisión implica dinero.
- Usar eficientemente los recursos financieros de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Todo lo anterior partiendo de principios de racionalidad que configuran los criterios de decisión. Por su parte, las decisiones que pueden encontrarse en el ámbito de la Gestión Financiera giran en torno a tres campos:

- **Decisiones de inversión:** En que activos debe invertir la empresa
- **Decisiones de financiamiento:** Como se debe financiar la compra de activos
- **Decisiones de dirección general:**Cuál debe ser la dimensión de la empresa?Cuál debe ser la velocidad de crecimiento?. Se debe dar crédito al cliente?. Cuánto se debe pagar a los directivos?.

3.10.2 El director financiero

“La figura del director financiero ha ido evolucionando, en la primera etapa se limitaba a la captación de los recursos necesarios y pasa a una fase más activa siendo necesario que proceda a una asignación eficiente de los mismos,

cobrando en ese momento especial importancia los estudios sobre el presupuesto de capital y la búsqueda de modelos analíticos que permiten valorar y seleccionar proyectos de inversión.

En la actualidad, el papel del director financiero es clave en la estructura de una empresa desempeñando, fundamentalmente, las siguientes funciones:

- Búsqueda de recursos para igualar inversiones
- Búsqueda de inversiones con rentabilidad superior al costo del capital
- Búsqueda de la mejor combinación rentabilidad-riesgo para satisfacer al propietario de su visión general

El director financiero debe combinar los tres elementos básicos que se han puesto de manifiesto en los distintos modelos de empresa analizados anteriormente”. (4:18)

Como ejecutivo de la empresa, el director financiero juega un papel importante y debe tener un conjunto de tareas bien específicas, pero sin duda la más importante, será, la toma de decisiones estratégicas y tácticas en un entorno de inversión y financiación enormemente cambiante, para ello se debe contar con una persona de experiencia y de alto rendimiento.

3.10.3 Gestión del riesgo financiero

El riesgo se ha convertido en un factor importante en un sistema competitivo, marcado por la globalización y la generación continua de herramientas de innovación financiera. El riesgo no es una situación anormal en el mundo competitivo actual y es a través de una adecuada gestión, y en especial el

financiero, que se puede encontrar la reducción óptima del riesgo con el fin de maximizar los beneficios.

La gestión del riesgo puede desarrollarse a través de las siguientes etapas:

- Identificación de activos y pasivos, valor que está sometido a variación, siendo preciso analizar, también las causas de esta variación.
- Establecimiento de proyecciones sobre la evolución de las causas.
- Medición del riesgo, intentándose una posible cuantificación de la posible variación del mismo.
- Fijación de objetivos de gestión de riesgo.
- Selección de instrumentos y determinación de las estrategias a utilizar en función de los mismos.

3.10.4 Gestión de tesorería

Es una función que se ha desarrollado en los últimos tiempos. Abarca diversos aspectos, tales como el cálculo de necesidades financieras de corto plazo, las estrategias a seguir para tratar los riesgos de interés y la elección de los instrumentos de inversión y financiación a utilizar para una adecuada gestión de fondos. Lo anterior persigue un fin primordial que es "Conseguir la liquidez necesaria para satisfacer en tiempo y forma todos los pagos de la empresa". En otras palabras es tratar que no falte el dinero necesario para hacer frente a los compromisos de pago.

Funciones de la tesorería

- Gestionar el cobro, realizando el ingreso en el banco de los distintos medios de pago utilizados por los clientes (depósitos, cheques, pagares, transferencias, tarjetas de crédito, recibos, entre otros).
- Realizar los pagos a proveedores según el medio elegido, cheques, transferencias, depósitos, banca electrónica, etc.
- Contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, cobros, pagos, transferencias, banca electrónica, tarjetas de crédito, etc.
- Control del cumplimiento de las condiciones pactadas con los bancos en cuenta por motivo de préstamos, sobre giros, inversiones, pagarés, etc.
- Pago de nóminas
- Control de liquidaciones de intereses de las cuentas, así como la realización de provisiones.
- Compra venta de moneda extranjera según las necesidades.
- Gestión y cobertura del riesgo en divisas en función de las provisiones de cobros y pagos mediante los distintos instrumentos existentes al efecto.
- Negociación de las condiciones/comisiones para cada una de las distintas operaciones que se realizan con los bancos, pagos de divisas, cheques, transferencias, compra de divisas, etc.
- Negociación, control y seguimiento de operaciones relacionadas con descuento de facturas.

Cuando se tiene la posición diaria de caja, se realiza la toma de decisiones. Ya sea buscando financiamiento o invirtiendo los excedentes de forma segura, siempre buscando y proponiendo las mejores condiciones del mercado. Adicionalmente es en ésta unidad donde se realizan previsión de mediano y largo plazo y finalmente es función importante controlar y vigilar el flujo de caja de la compañía, velando por su incremento y mejora continua.

3.10.5 Gestión de cobros

El ciclo financiero de la empresa se cierra cuando el dinero vuelve de regreso a la tesorería. En la mayoría de casos esto sucede algún tiempo después de la operación comercial que se ha ejecutado.

Ésta última etapa es de especial cuidado en la gestión financiera, pues es aquí donde se asume la total responsabilidad de recuperar los fondos. Una adecuada gestión de cobranza garantiza el efectivo y genera los recursos necesarios que la empresa necesita para su operación, mientras que un inadecuado logro en los objetivos de cobranza tiene como resultado pérdidas financieras.

La gestión de cuentas por cobrar reviste especial importancia por la política, procedimientos y análisis en la concesión de créditos y su probable efecto financiero por saldos de cuentas que se pueden convertir en incobrables o bien la pérdida de clientes importante por una gestión inadecuada de cobro que pudieran dañar las relaciones comerciales.

Como se sabe, las condiciones en que se realicen las ventas de los productos y/o servicios inciden de manera directa en la forma de cobrar las deudas y por lo tanto la concesión de créditos supone una importante inversión para la empresa y por consiguiente es una decisión que debe tomarse con detenimiento. En el fondo es una decisión de inversión que se debe guiar por los criterios de costos y beneficios. La empresa concede el crédito si el beneficio que lo aporta es mayor que el costo de concederlo.

3.10.6 Análisis de crédito

Esta actividad se refiere al análisis de solvencia de los clientes al momento de conceder plazos de crédito y durante el seguimiento del mismo.

Existen diversos caminos para conocer si el cliente pagará sus deudas:

- Observando si el cliente ha pagado en el pasado.
- Investigando al cliente por medio de una agencia de informes de crédito.
- Investigando al cliente por medio del banco.
- Informándose sobre la reputación del cliente en el sector correspondiente.
- Basándose en los propios criterios; análisis por medio de ratios, calificación de créditos mediante puntuaciones.

3.10.7 Política de Crédito

Se refiere a los procedimientos, las condiciones y el seguimiento en el cobro de las deudas. De forma esquemática cada uno de estos elementos respondería a los criterios siguientes:

- Procedimiento y calidad de crédito
- Condiciones de crédito
- Esfuerzos de cobro

Existen varios modelos, tanto cuantitativos como cualitativos, para evaluar el riesgo de crédito. En la práctica, las entidades acuden a varios de estos modelos. El más conocido y utilizado es el de las cinco "C", debido a los cinco aspectos que se estudian en relación con cada petición de crédito y porque empiezan en inglés con la letra "C".

- Carácter (*character*): Se refiere a la integridad y honradez de la prestataria. Se trata del factor más importante a la hora de determinar el nivel de riesgo.
- Capacidad (*capacity*): Se refiere a la capacidad de generación de fondos para hacer frente a la devolución de la deuda.
- Capital (*capital*) Es sinónimo de patrimonio y se mide en el caso de las personas físicas por las declaraciones juradas.
- Garantía (*collateral*): Se refiere a las garantías que avalen la operación comercial.
- Condiciones (*conditions*): Se trata de la situación del entorno del prestatario que puede afectar su capacidad de pago.

3.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se refiere a la evaluación de la sensibilidad de un proyecto a cambios en las variables clave y su impacto sobre las respuestas a las preguntas a las cuales debe responder el proyecto. Se realiza una estimación dinámica, estimando la evolución futura de los resultados bajo la hipótesis de una evolución razonable.

Normalmente se plantean tres escenarios, uno central, uno optimista y uno pesimista. Se trata de elaborar escenarios tensos pero plausibles, no escenarios catastróficos ni utópicos. Tampoco se deben acumular condiciones demasiado favorables que en conjunto resulte una situación poco plausible.

Finalmente, para evaluar la factibilidad de un proyecto se deben determinar las condiciones en que es financiable, y entonces habrá que evaluar el riesgo crediticio de los activos financieros que se han de emitir para financiarlo.

3.12 CONTROL PRESUPUESTARIO

La última etapa en el proceso de gestión financiera lo constituye el control sobre la planificación, por medio del cual se revisa el cumplimiento de las metas versus el plan original y así se comprueba el grado de cumplimiento sobre el plan financiero. La eficacia del control presupuestario está determinada por la capacidad de detectar desviaciones y poder corregirlas en tiempo oportuno.

Es importante destacar que el control presupuestario se refiere a la comparación de los distintos escenarios financieros, mientras que la etapa del análisis consiste en explicar el porqué de las variaciones.

El control presupuestario se puede considerar como incluido dentro del proceso de planificación si tenemos en cuenta que los resultados del control proporcionan una información que generalmente conduce a la reelaboración del plan.

Las etapas del control se pueden considerar en cinco actividades:

- Establecimiento de objetivos a considerar como referencia para comparar contra los resultados obtenidos.
- Evaluación de los resultados en los mismos términos en que estén establecidos los objetivos.
- Comparación de los resultados contra los objetivos del plan.
- Determinación de responsabilidades por las diferencias que se presenten entre resultados y objetivos
- Propuesta de acciones que se encaminen a corregir las desviaciones.

La naturaleza del control presupuestario es reactiva ya que responde cuando se marcan desviación sobre los objetivos, sin embargo, el control debe ser en la medida de lo posible una acción proactiva, es decir, debe ser controlada frecuentemente para poder tomar acciones correctivas y no sólo al final del período donde prácticamente es imposible hacer nada.

3.13 PLANEACIÓN FISCAL

Es el conjunto de estrategias y tácticas que permiten reducir los flujos de efectivo en el pago de las contribuciones y cuotas fiscales. El objetivo primordial es optimizar la carga tributaria, siempre dentro del marco legal y elegir las situaciones más convenientes en materia de impuestos para la empresa.

“La planeación fiscal depende del régimen tributario, del tipo de empresa, de las contingencias, etc. No existe una sola fórmula para todas las empresas, en todo caso, el diseño de la estrategia fiscal se basará en las circunstancias particulares y los antecedentes de cada empresa, por lo tanto es primordial conocer a fondo sus operaciones. La planeación fiscal no tiene límites; sin embargo, la capacidad y creatividad técnica del especialista, que ante todo debe tener una actitud emprendedora e inquisitiva con ética profesional, si podría estar acotada”. (8:243)

Para el desarrollo de una adecuada planeación fiscal se requiere un conocimiento profundo de todas las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales, de carácter legal. Además el plan fiscal debe estar ligado a la planeación financiera para evitar incongruencias.

3.14 ANÁLISIS FINANCIERO DE ESTADOS PROYECTADOS

“Uno de los instrumentos que más se emplean para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que pueden medir en alto grado la eficacia y comportamiento de la organización. Estos índices presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden precisar el grado de liquidez, rentabilidad, el apalancamiento y la actividad. (8:223)

Las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas:

3.14.1 Razones de liquidez

“La liquidez en una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que están llegando a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus deudas. Debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de caja y fracasos empresariales inminentes. Las dos medidas básicas de liquidez son: la liquidez corriente y la razón rápida (Prueba acida)”. (6:53)

a) Índice de liquidez corriente

Es una de las razones que se usa con mayor frecuencia, ya que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Este índice se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes.

Liquidez Corriente $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$

Pasivos corrientes

Por lo general, cuanto mayor es la liquidez corriente, mas liquida es la empresa. En ocasiones, una liquidez corriente de 2.0 se considera aceptable, aunque la aceptabilidad de un valor depende de la industria en que opera la empresa.

b) Índice de liquidez rápida (Prueba acida)

Es similar a la liquidez corriente, con la excepción que se excluyen los inventarios, porque es comúnmente el activo corriente menos líquido. Este índice se calcula dividiendo los activos corrientes menos el saldo de inventarios, entre los pasivos corrientes.

Razón rápida $\frac{\text{Activos corrientes - inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$

Pasivos corrientes

En ocasiones se recomienda una razón rápida de 1.0 o más, aunque, como sucede con la liquidez corriente, el valor aceptable depende en gran medida de la industria en que opera. La razón rápida proporciona una mejor medida de la liquidez general solo cuando el inventario de una empresa no puede convertirse fácilmente en efectivo, si el inventario es de fácil realización, la liquidez corriente es una medida preferible.

3.14.2 Razones de actividad

“Miden que tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas porque las diferencias en la composición de los activos y pasivos corrientes de una empresa pueden afectar de manera significativa su “verdadera liquidez”. Es importante ver más allá de las medidas de liquidez general y evaluar la actividad (liquidez) de las cuentas corrientes específicas. Existen varios índices disponibles para medir la actividad de las cuentas corrientes más importantes, entre las que se encuentran el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar”. (6:53)

a) Rotación de inventarios

La rotación de inventarios mide comúnmente el número de veces que se usan los inventarios de una empresa o bien el número de veces que los inventarios se renuevan físicamente cada año. Este índice se calcula dividiendo el costo de ventas entre los inventarios.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

La rotación resultante es efectiva solo cuando se comparara con la de otras empresas en la misma industria o con la rotación pasada de los inventarios de la empresa.

La rotación de los inventarios se puede convertir fácilmente en edad promedio de inventarios al dividir 365 días del año entre la rotación de los inventarios. El

resultado es visto como el número promedio de días que se requieren para vender el inventario.

b) Plazo medio de cobro

El plazo medio de cobro, o edad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro, Este índice se calcula al dividir el saldo de cuentas por cobrar entre las ventas anuales /365 días.

$$\text{Plazo medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales /365 días}}$$

El plazo medio de cobro es significativo solo con relación a las condiciones de crédito que la empresa otorga.

c) Plazo medio de pago

El plazo medio de pago sirve para revisar el cumplimiento de las políticas de pago frente a los proveedores, Este índice se calcula al dividir el saldo de cuentas por pagar entre las compras anuales /365 días.

$$\text{Plazo medio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras anuales /365 días}}$$

La dificultad para calcular este índice se debe a la necesidad de calcular las compras anuales, ya que este valor no está publicado en los estados financieros que se emiten.

d) Rotación de activos totales

La rotación de activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para genera ventas o bien las veces que rotan los activos en función a las ventas. Este índice se calcula dividiendo las ventas entre el total de activos.

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

3.14.3 Razones de endeudamiento

“La posición de deuda para una empresa indica el valor del dinero de otras personas que se usa para genera utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque éstas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra”. (6:56)

Existen varias medidas para evaluar el endeudamiento: Medidas del grado de endeudamiento, medidas de la capacidad de pago de deudas y medidas de deuda a largo plazo. El primero mide el valor de deuda con respecto a otros valores significativos del balance general. El segundo mide la capacidad de una empresa para realizar los pagos requeridos de acuerdo con lo programado

durante la vida de una deuda y el tercero mide la relación de la deuda a largo plazo contra el capital de los accionistas.

a) Grado de endeudamiento

Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuando mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. Éste índice se calcula dividiendo el pasivo total entre el activo total.

$$\text{Grado de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Cuanto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor su apalancamiento financiero.

b) Razón de cobertura de pago

Mide la capacidad de la empresa para realizar pago de intereses contractuales. Cuanto más alto su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses. Éste índice se calcula dividiendo las ganancias antes de intereses e impuestos entre los intereses.

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

c) Índice de deuda a largo plazo

Mide la relación de deuda a largo plazo contra el capital contable de la empresa. Este índice se calcula dividiendo la deuda a largo plazo entre el capital contable.

$$\text{Índice deuda} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Patrimonio de los accionistas}}$$

3.14.4 Razones de rentabilidad

“Existen muchas medidas de rentabilidad, éstas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de propietarios. Sin utilidades una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias”.

(6:59)

Las medidas más importantes son: margen de utilidad bruta, margen de utilidad operativa, margen de utilidad neta, rendimiento sobre activos totales (ROA), retorno sobre el patrimonio (ROE).

a) Margen de utilidad bruta

Mide el porcentaje de cada Quetzal de ventas que se genera después que la empresa pagó su costo de ventas. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (es decir, es menor el costo directo de la mercancía vendida). El

margen de utilidad bruta se calcula dividiendo las ventas menos el costo directo entre las ventas.

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

b) Margen de utilidad operativa

Mide el porcentaje de cada Quetzal de ventas que se genera después que se deducen todos los costos y gastos, excluyendo intereses, impuestos y dividendos. Éste índice se calcula dividiendo la utilidad operativa entre las ventas.

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

c) Margen de utilidad neta

Mide el porcentaje de cada Quetzal de venta que se genera después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos. Éste índice se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas

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

d) Rendimiento sobre activos totales (ROA)

El rendimiento sobre los activos totales (ROA por sus siglas en ingles, return on total assets), denominado con frecuencia retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en ingles, return on investment) mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa es mejor. Éste índice se calcula dividiendo las utilidades netas entre el total de activos

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

e) Retorno sobre el patrimonio (ROE)

El retorno sobre el patrimonio (ROE, por sus siglas en ingles return on common equity) mide el retorno generado sobre la inversión de los accionistas. Generalmente cuanto más alto es éste rendimiento, más ganan los propietarios. Este índice se calcula dividiendo las utilidades netas entre el capital contable

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

3.14.5 Razones de mercado

“Las razones de mercado relacionan el valor de mercado de la empresa, medido por el precio de mercado de sus acciones, con ciertos valores contables. Estas razones dan una explicación muy clara sobre que tan bien se desempeña la empresa en cuanto al riesgo y retorno, según los inversionistas del mercado. Reflejan, de manera pertinente, la evaluación que hacen los accionistas comunes de todos los aspectos del rendimiento pasado y futuro de la empresa. Aquí consideramos dos razones populares de mercado, una que se centra en las ganancias y otra que toma en cuenta el valor en libros”. (6:63)

Las medidas más importantes son: relación precio/ganancias, razón mercado/libros.

Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo con el retorno.

CAPÍTULO IV
(CASO PRÁCTICO)
PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UNA EMPRESA ARRENDADORA DE
EQUIPO ELECTRÓNICO DE SEGURIDAD, BASADA EN EL MODELO DE
ARRENDAMIENTO OPERATIVO.

4.1 EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

La empresa objeto de investigación tiene treinta años de estar funcionando en el mercado guatemalteco, su principal actividad es la compra venta de equipos electrónicos de seguridad. Los equipos que se comercializan son importados, de reconocido prestigio y tiene varias representaciones de marcas en los Estados Unidos de América.

Actualmente el mercado objetivo es el sector comercial e industrial, y debido a la demanda de seguridad que existe en el mercado guatemalteco la empresa ha tomado una estrategia de expansión, la cual consiste en masificar el uso de "Sistemas Contra Robo y Asalto" (Intrusión), dirigido el sector residencial y pequeño comercio, respondiendo con ello a cubrir una necesidad generada por la inseguridad en el país.

De acuerdo con estudios de mercado previos, existe una demanda insatisfecha que será aprovechada por la empresa, a través de utilizar el arrendamiento operativo y precios competitivos como medios de mercadeo para facilitar la comercialización. Adicionalmente se aprovecharán las ventajas competitivas y de infraestructura que actualmente posee la empresa, tales como:

- Representaciones de equipos de marca y de reconocido prestigio.
- Instalaciones adecuadas para mantener un amplio stock.

- Departamento de soporte e instalaciones, bien organizado y capacitado.
- Empresa que actualmente no tiene endeudamiento financiero.
- Líneas de crédito bancarias disponibles según acuerdos.
- Experiencia previa en comercializar los productos.

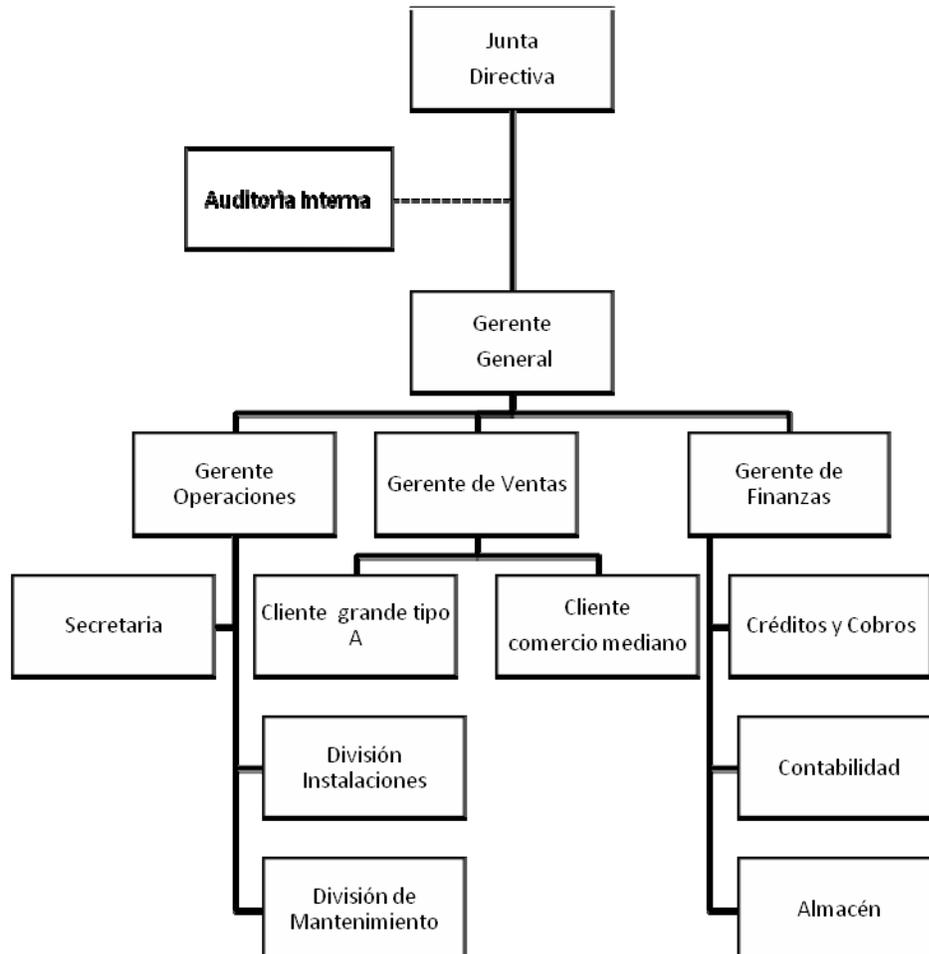
Además se aprovechará la trayectoria y experiencia de la entidad en los productos, así como el soporte de pertenecer a un grupo internacional que la convierte en una empresa ideal para comercializar estos servicios utilizando el arrendamiento operativo.

4.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Actualmente la empresa tiene una estructura jerárquica de forma piramidal, un Gerente General que es la persona responsable de dirigir la empresa y reportar a la junta directiva los resultados y funcionamiento de la empresa. El Gerente General es responsable de las áreas de ventas, administración y operaciones.

El área operativa está integrada por dos divisiones de servicios que son; mantenimiento e instalaciones nuevas. El área de ventas tiene dos divisiones que son: segmento de grandes clientes y comercio mediano. Dentro del departamento financiero existen las divisiones de: compras, créditos y cobros, almacén, contabilidad, computación y recursos humanos

Organigrama general de Multi rentas, S.A.



Fuente: Archivo general de la empresa Multi rentas, S.A.

4.3 NATURALEZA DE SUS OPERACIONES

Actualmente la empresa tiene tres líneas de negocios que son:

- Arrendamiento de equipos
- Venta de equipos electrónicos
- Mantenimientos

La empresa tiene un departamento operativo que se dedica a la instalación y mantenimiento de los equipos electrónicos. Todos los equipos son importados de proveedores extranjeros para garantizar la eficiencia y funcionalidad.

Los ingresos de los últimos años fueron en su mayoría por venta de equipos electrónicos dirigido a clientes que pertenecen a un segmento de mercado medio y se ha decidido ya no comercializar de esa forma los equipos.

4.4 ASPECTOS TECNICOS, LEGALES Y FISCALES

Las Normas Internacionales de Información Financiera regulan el tratamiento contable del arrendamiento operativo, tanto para el arrendante como para el arrendatario a través de la Norma Internacional de Contabilidad (Nic.17), que indica que las cuotas por servicios de arrendamientos operativos pagadas (por el arrendatario), deben ser reconocidas como gasto, en el estado de resultados, de forma lineal durante el transcurso del plazo del arrendamiento.

Los arrendadores deben presentar, en el balance general, los activos que otorguen en arrendamiento de acuerdo la naturaleza de los bienes. Mientras que los ingresos procedentes de dichos arrendamientos deben ser reconocidos como ingresos, en el estado de resultados, de forma lineal a lo largo del plazo del arrendamiento, salvo que resulte más representativa otra base sistemática de reparto. Así también la depreciación de los activos arrendados se debe registrar en el estado de resultados y de igual forma los costos y gastos provenientes del mantenimiento y reparación de dichos activos.

Legalmente los arrendamientos están regulados por el código civil (Decreto ley numero 106) en su título VII ; capítulos del I al VI.

Fiscalmente los arrendamientos están regulados por la Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92 y sus reformas, en su artículo 38 literal K en donde se considera a las rentas pagadas como un gasto deducible de impuestos (arrendatario) y el artículo 4 indica que los ingresos deben ser gravables de impuesto, para el arrendador, así mismo el gastos por depreciación y mantenimiento de los activos en arrendamiento se consideran como deducibles de impuestos.

La empresa está constituida como una sociedad anónima bajo el nombre de Multi rentas, S.A. y está regulada por el Código de Comercio, Código Civil y las Leyes Tributarias y Laborales de la República de Guatemala. Entre ellas: Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley del Impuesto de Solidaridad. En el ámbito laboral, la empresa está inscrita al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y regulada por el Código de Trabajo.

4.5 ENUNCIADO

Debido a la actual crisis financiera y de inseguridad que prevalece a nivel nacional, y considerando que existe un mercado objetivo amplio, la empresa Multi rentas, S.A. Dentro de sus planes estratégicos a largo plazo, ha decidido un cambio en su política de comercialización para el año 2011, la cual consiste en masificar el uso de sistemas electrónicos de seguridad (sistemas de alarmas contra robo y asalto), dirigido al sector residencial y comercial, tomando de base el arrendamiento operativo como estrategia de venta.

La estrategia consiste en ofrecer un servicio de seguridad a través de sistemas electrónicos (alarmas contra robo y asalto) instalados en el lugar físico que el cliente indique (residencia o negocio), y conectado vía telefónica a la central de monitoreo de Multi rentas, S.A. Cobrando para ello una renta mensual de

Q.140.97 (+ IVA), y una cuota única por conexión de Q375.00 (+ IVA), por cada equipo instalado.

A cambio el cliente recibirá el servicio de arrendamiento de equipo electrónico de seguridad, las reparaciones que sean necesarias, los mantenimientos correspondientes y las asistencias en el lugar del evento por medio de personal especializado, esto con el fin de evitar el robo o asalto ante cualquier activación del sistema de detección que se reciba en la central de monitoreo de Multi rentas, S.A.

Para poder realizar la negociación cada cliente deberá firmar un contrato mercantil de arrendamiento operativo obligatorio a 36 meses.

La empresa ha anunciado su nueva estrategia para el período que inicia en el año 2011 y por lo tanto es preciso crear una planificación financiera adecuada que permita alcanzar las metas y objetivos proyectados.

El objetivo principal es incrementar la rentabilidad neta del año 2010, de 5%, a por lo menos 10% para el año 2011, y también incrementar la participación de mercado a través de incursionar en el mercado residencial y comercial ubicado en la ciudad de Guatemala y áreas periféricas.

Para ejecutar el proyecto la empresa cuenta con varias representaciones de proveedores en el exterior, quienes están dispuestos a proveer los inventarios necesarios que consisten en la compra de 6,000 unidades anuales (meta de ventas para el primer año), de sistemas electrónicos de seguridad con una inversión equivalente a Q.6,600,000 para el año 2011.

Debido a que la estrategia comercial es a través de arrendamiento operativo, la inversión de los inventarios (equipos electrónicos) corre por cuenta de Multi rentas, S.A. Por lo tanto, para poder financiar la inversión se ha decidido que el apalancamiento financiero sea por medio de préstamos bancarios.

El tratamiento contable que se dará a los equipos electrónicos para arrendamiento, será a través de aplicar la Norma Internacional de Contabilidad No. 17 referente a arrendamientos, la misma indica que los inventarios se capitalizarán al momento de entregar los bienes en arrendamiento y estos, se depreciarán bajo el método de línea recta. Adicionalmente, los préstamos bancarios obtenidos serán registrados como una obligación en el pasivo no corriente y el gasto por depreciación e intereses financieros se consideran como deducibles del Impuesto sobre la Renta.

El retorno de la inversión depende de crear una cartera de cliente eficiente, que permita incrementar al máximo el rendimiento, por esa razón todos los clientes cancelarán el servicio por medio de tarjeta de crédito, previo análisis crediticio.

4.6 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA DE NEGOCIO

Como se ha definido anteriormente, para alcanzar los objetivos planteados, la empresa utilizará el arrendamiento operativo como estrategia financiera de comercialización y cobrará una renta mensual por la prestación de los servicios.

El arrendamiento operacional tiene la gran ventaja que hace más atractiva y rápida (para el cliente) la toma de decisión, debido a que el monto de las cuotas es bajo en relación a comprar de forma directa, en ese caso, se tendría un desembolso importante que muchas veces el cliente no posee o bien lo debe destinar al proceso generador de ingresos.

Para Multi rentas. S.A. Éste es un negocio financiero que tiene ciertas ventajas, porque se va creando una masa importante de ingresos en la medida que se suman cada vez más clientes, aunque la rentabilidad se recibe en función del tiempo.

La estrategia de arrendamiento operacional se ha escogido y es la columna vertebral del negocio, porque a través del tiempo la rentabilidad es mayor, adicionalmente porque en dicho arrendamiento está la opción de seguir prestando el servicio, incluso después del tiempo que estipula el contrato, lo que genera ingresos y ganancias adicionales.

Por el contrario, en el arrendamiento financiero al término del contrato, los bienes son adquiridos por el arrendatario mediante ejercer la opción de compra y en ese momento se termina el negocio para cualquier empresa arrendadora.

Para los clientes es más rápido y conveniente adquirir los servicios por medio de arrendamiento operativo ya que adquirirlos por otra vía significaría trámites largos y además porque no tienen que cargar activos fijos a su balance general; así mismo, no se registran los préstamos, según lo indica la Norma Internacional de Contabilidad No. 17; además la factura mensual por arrendamiento operativo se puede contabilizar como gasto deducible de Impuesto Sobre la Renta en un 100%.

4.7 RIESGO DE NEGOCIO

Como parte de una adecuada planeación financiera la empresa ha identificado cuatro riesgos importantes al momento de utilizar el arrendamiento operativo como estrategia de negocio, los que se explican a continuación:

- a) Uno de los riesgos más importantes es el tema de la cobranza, pues como se ha mencionado, éste es un proyecto donde se comercializan sistemas electrónicos de seguridad de forma masiva, dirigido al sector residencial y comercial, donde el precio de la renta debe ser atractivo para el cliente y existe riesgo de generar cuentas por cobrar de difícil recuperación y bajo monto donde los costos de recuperación pueden ser altos en relación a las cantidades recuperadas.

Para reducir el riesgo en éste rubro, la empresa tomará las siguientes estrategias:

- Todo cliente potencial deberá pasar por un proceso de análisis crediticio interno, enfocado a garantizar la capacidad de pago y referencias sobre comportamiento de pago.
- La empresa definirá su objetivo de mercado residencial hacia un grupo de clientes que tenga solvencia económica para adquirir estos servicios.
- Todos los cobros de clientes individuales serán por medio de tarjeta de crédito, previo acuerdo con el cliente.

- b) El segundo riesgo se refiere a la lealtad de los clientes, esto quiere decir que los clientes pueden prescindir del servicio en cualquier momento, dejando a Multi rentas, S.A. en una situación de desventaja porque la recuperación de la inversión se realiza a través del tiempo. Para ello la empresa debe actuar de la siguiente manera:

- En el contrato mercantil debe existir una cláusula que indique claramente el tiempo mínimo que un cliente debe estar en el programa o de lo

contrario existirán cargos importantes por cancelar el contrato antes de tiempo.

- c) El tercer riesgo que genera el arrendamiento operativo se manifiesta por la simple entrega de equipos electrónicos a los clientes, ya que pudieran ser reclamarlos como propios o bien dañarlos por el simple hecho de pagar una renta mensual.

Para evitar esta situación, la empresa procederá de la siguiente manera:

- Para poder realizar la venta es indispensable que cada cliente firme un contrato mercantil donde se especifique claramente que los equipos son entregados en calidad de servicio y por lo tanto no pertenecen al cliente en ningún momento, ya que los mismos deben ser devueltos cuando se cancele el contrato por cualquier causa.
 - Para minimizar el riesgo por pérdidas de equipos, Multi rentas, S.A. debe adquirir un seguro contra robos y daños deliberados o bien por desastres naturales.
- d) El cuarto riesgo se refiere a la capacidad de pago que Multi rentas, S.A. pueda tener sobre el préstamo bancario, el cual servirá para financiar la compra de equipos en arrendamiento. La estrategia puede ser:
- Se programarán los desembolsos de la deuda sólo en la medida que el proyecto se logre desarrollar.

- Se llevará un control estricto sobre el desarrollo del proyecto y mensualmente se prepararán informes para evaluar el desempeño del proyecto.
- Se pondrá mucho énfasis en el flujo de caja de la empresa y el mismo será medido constantemente de forma diaria, semanal, mensual y anual.

4.8 PLANTEAMIENTO DEL ARRENDAMIENTO OPERATIVO COMO HERRAMIENTA DE VENTA

Como ya se mencionó, la base del proyecto es la comercialización de equipos electrónicos de seguridad a través del modelo de arrendamiento operativo, las ventajas, desde el punto de vista del cliente, por el uso de dicha estrategia son las siguientes:

- a) El cliente no eroga el 100% del valor de los bienes
- b) El precio de la renta mensual es accesible y razonable
- c) La renta es deducible del Impuesto sobre la Renta
- d) Los mantenimientos y reparaciones están incluidos dentro de la renta
- e) El servicio de monitoreo y la asistencia están incluidos en el precio
- f) El cliente no tiene que registrar activos fijos, ni deudas a largo plazo
- g) El trámite de estos contratos es bastante ágil y rápido
- h) Los equipos pueden ser renovados después de 36 meses, si el cliente lo considera necesario

Por lo anterior, se considera al arrendamiento operativo como una buena herramienta comercial y proporcionará a Multi rentas, S.A. una ventaja competitiva, permitiendo que el presupuesto de ventas para el año 2011 sea objetivo y alcanzable.

4.8.1 Determinación del precio base de venta

El costo unitario CIF (Costo en bodega local) de los equipos electrónicos de seguridad es de Q1,100.00, que incluye un 10% por gastos de importación.

La empresa ha determinado un margen de ganancia del 71%, tomando en consideración el nivel de riesgo que existe durante los 36 meses de vigencia de cada contrato.

Costo Unitario FOB (bodega del Proveedor)	Q 1,000.00
Gastos de importación	1.10%
Costo Unitario CIF (En Bodega)	Q 1,100.00
Total Precio de Venta Contado	Q 3,793.10
Margen	Q 2,693.10
% Margen de Ganancia	71%

4.8.2 Cálculo de la renta mensual

Para calcular la renta mensual la empresa utilizará una herramienta matemática financiera llamada: "anualidades constantes a plazo fijo".

El cliente deberá realizar los pagos al final de cada mes y en el cálculo se usará una tasa del 20% anual, las capitalizaciones son mensuales y el contrato de arrendamiento es por 36 meses (3 años).

Datos:	Valores
A: Valor Actual	Q.3, 793.10
J: Tasa de interés	20%
M: Capitalizaciones	12
P: No. de pagos en el año	12

N: Tiempo 3 años

R: ¿?

Anualidad vencida

Fórmula:

$$R = \frac{A [(1+j/m)^{m \cdot p} - 1]}{1 - (1+j/m)^{-m \cdot n}}$$

$$R = \frac{Q3,793.10 [(1+0.20/12)^{12/12} - 1]}{1 - (1+0.20/12)^{-12 \cdot 3}}$$

$$R = Q140.97$$

R= Q.140.97 es la renta mensual por el equipo electrónico más el impuesto al valor agregado.

4.8.3 Estado de Amortización

Es una herramienta financiera que muestra la amortización de una deuda a través de la imposición de cierta tasa y plazos preestablecidos. Además, muestra como a través del tiempo pactado se disminuye el capital hasta extinguirse por completo.

Para el caso práctico (punto de vista del arrendador), el precio base del arrendamiento o valor actual, representa la cantidad que se amortizará durante los 36 meses que tendrá de vida el contrato de arrendamiento, dicha cantidad es igual a Q3,793.10 , la cual se reducirá gradualmente con el pago de cada renta

(Q140.97), hasta llegar a extinguirse tal como queda demostrado en el estado de amortización y para calcularlo se debe aplicar una tasa de interés equivalente.

Desde el punto de vista del arrendatario, por tratarse de arrendamiento operativo las cuotas de intereses y capital no se pueden descomponer ni deducir.

Fórmula para determinar la tasa equivalente para calcular el estado de amortización:

$$i = [(1+j/m)^{m/p} - 1]$$

$$i = [(1+0.20/12)^{12/12} - 1]$$

$$i = 0.016667$$

ESTADO DE AMORTIZACIÓN

No.	Rentas	Intereses Mensuales	Amortización a Capital	Saldo Capital
				3,793.10
1	140.97	63.22	77.75	3,715.36
2	140.97	61.92	79.04	3,636.31
3	140.97	60.61	80.36	3,555.95
4	140.97	59.27	81.70	3,474.25
5	140.97	57.90	83.06	3,391.19
6	140.97	56.52	84.45	3,306.75
7	140.97	55.11	85.85	3,220.90
8	140.97	53.68	87.28	3,133.61
9	140.97	52.23	88.74	3,044.87
10	140.97	50.75	90.22	2,954.66
11	140.97	49.24	91.72	2,862.93
12	140.97	47.72	93.25	2,769.68
13	140.97	46.16	94.80	2,674.88
14	140.97	44.58	96.38	2,578.50
15	140.97	42.97	97.99	2,480.51
16	140.97	41.34	99.62	2,380.88
17	140.97	39.68	101.28	2,279.60
18	140.97	37.99	102.97	2,176.63
19	140.97	36.28	104.69	2,071.94
20	140.97	34.53	106.43	1,965.51
21	140.97	32.76	108.21	1,857.30
22	140.97	30.95	110.01	1,747.29
23	140.97	29.12	111.84	1,635.45
24	140.97	27.26	113.71	1,521.74
25	140.97	25.36	115.60	1,406.13
26	140.97	23.44	117.53	1,288.60
27	140.97	21.48	119.49	1,169.12
28	140.97	19.49	121.48	1,047.64
29	140.97	17.46	123.50	924.13
30	140.97	15.40	125.56	798.57
31	140.97	13.31	127.66	670.91
32	140.97	11.18	129.78	541.13
33	140.97	9.02	131.95	409.18
34	140.97	6.82	134.15	275.04
35	140.97	4.58	136.38	138.66
36	140.97	2.31	138.65	0.00

4.9 PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA DE VENTAS

Como parte de la planeación estratégica se realizó un estudio de mercado y se tomaron en cuenta factores externos tales como: demanda potencial, gusto de los consumidores, capacidad de consumo, precio de mercado, competencia e índices macroeconómicos, y como factores internos: calidad de productos, publicidad y promoción, fuerza de ventas, precio de venta, servicio post venta y demanda del servicio.

El resultado del estudio concluye que la comercialización de equipos electrónicos de seguridad tiene una demanda importante debido al crecimiento de hogares y pequeños comercios, así como por el grado de inseguridad que afecta al país.

Una de las metas estratégicas de Multi rentas, S.A. es incrementar su participación de mercado a través de masificar el servicio de equipos electrónicos de seguridad, por medio de utilizar el arrendamiento operativo y para ello el presupuesto de ventas del año 2011 es de 6,000 unidades anuales en arrendamiento a un precio mensual de Q.140.97 (Más IVA), dirigido al sector residencial y pequeño comercio. La meta de ventas responde a un incremento del 55% en relación al año 2010, por lo que cada mes se debe comercializar 500 unidades y según la revisión estratégica de ventas la cifra es accesible siempre y cuando se cuente con el equipo de trabajo necesario y los inventarios correspondientes.

Para poder ejecutar el presupuesto de ventas, la empresa deberá contratar a 20 vendedores, quienes tienen la capacidad de comercializar 25 unidades mensualmente (productividad mínima), los ingresos de cada vendedor estarán divididos en sueldo base de Q.2,000 mensuales más un programa de

comisiones por cada unidad vendida equivalente a Q100, y cada vendedor será parte de la nómina del departamento de ventas, Además, contará con la supervisión y capacitación técnica sobre los productos electrónicos de seguridad.

4.9.1 PRONÓSTICO DE INGRESOS EN UNIDADES

Mes del año	Facturación	
	Mes	Acumulada
ene-11	500	500
feb-11	500	1,000
mar-11	500	1,500
abr-11	500	2,000
may-11	500	2,500
jun-11	500	3,000
jul-11	500	3,500
ago-11	500	4,000
sep-11	500	4,500
oct-11	500	5,000
nov-11	500	5,500
dic-11	500	6,000
Total	6,000	

Fuente: Departamento de Ventas – Multi rentas, S.A.

Según se ha manifestado anteriormente, la meta de ventas es de 500 unidades mensuales de arrendamiento y el objetivo al final del año es de 6000 unidades acumuladas. Como se observa en el cuadro anterior éste es un programa donde cada mes se incrementan 500 unidades de arrendamientos al total acumulado.

A continuación se presenta el pronóstico de arrendamientos en unidades de forma mensual:

Multi Rentas
Pronóstico de ingresos en unidades año 2011
En unidades

	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ene-11	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Feb-11		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,500
Mar-11			500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,000
Abr-11				500	500	500	500	500	500	500	500	500	4,500
May-11					500	500	500	500	500	500	500	500	4,000
Jun-11						500	500	500	500	500	500	500	3,500
Jul-11							500	500	500	500	500	500	3,000
Ago-11								500	500	500	500	500	2,500
Sep-11									500	500	500	500	2,000
Oct-11										500	500	500	1,500
Nov-11											500	500	1,000
Dic-11												500	500
Total	500	1,000	1,500	2,000	2,500	3,000	3,500	4,000	4,500	5,000	5,500	6,000	39,000

Fuente: Departamento de Ventas - Multi rentas, S.A. Nota: En resultado de 39,000 corresponde al número de veces que serán facturadas las unidades

4.9.2 PRONÓSTICO DE INGRESOS EN CANTIDADES

Valor mensual de la renta	Q	140.97
Unidades mensuales		500
Total facturación mensual	Q	70,483

Valor de conexión	Q	375
Unidades mensuales		500
Total facturación mensual	Q	187,500

La meta de ventas es de 500 unidades mensuales de arrendamientos, a un precio de Q140.97 cada uno, lo que da como resultado una facturación mensual de Q70,483 , que se incrementará al acumulado cada mes. El valor de conexión será 500 unidades mensuales a un precio de Q375.00 lo que representa una facturación mensual de Q187,500.

Pronóstico anual de venta en Quetzales

Mes del año	Facturación por Arrendamiento	Cuota de Conexión	Total Facturación
ene-11	Q 70,483	Q 187,500	Q 257,983
feb-11	Q 140,965	Q 187,500	Q 328,465
mar-11	Q 211,448	Q 187,500	Q 398,948
abr-11	Q 281,931	Q 187,500	Q 469,431
may-11	Q 352,413	Q 187,500	Q 539,913
jun-11	Q 422,896	Q 187,500	Q 610,396
jul-11	Q 493,379	Q 187,500	Q 680,879
Ago11	Q 563,861	Q 187,500	Q 751,361
sep-11	Q 634,344	Q 187,500	Q 821,844
oct-11	Q 704,827	Q 187,500	Q 892,327
nov-11	Q 775,309	Q 187,500	Q 962,809
dic-11	Q 845,792	Q 187,500	Q 1,033,292
Total	Q 5,497,647	Q 2,250,000	Q 7,747,647

Fuente: Departamento de Ventas – Multi rentas, S.A.

A continuación se presenta el pronóstico de arrendamientos en cantidades por mes:

Multi Rentas
Pronóstico de ingresos en cantidades año 2011
Arrendamientos en cantidades

Renta	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ene-11	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	845,792
Feb-11		70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	775,309
Mar-11			70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	704,827
Abr-11				70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	634,344
May-11					70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	563,861
Jun-11						70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	493,379
Jul-11							70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	422,896
Ago-11								70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	352,413
Sep-11									70,483	70,483	70,483	70,483	281,931
Oct-11										70,483	70,483	70,483	211,448
Nov-11											70,483	70,483	140,965
Dic-11												70,483	70,483
Total	70,483	140,965	211,448	281,931	352,413	422,896	493,379	563,861	634,344	704,827	775,309	845,792	5,497,647

Fuente: Departamento de Ventas - Multi rentas, S.A.

Multi Rentas
Pronóstico de ingresos en cantidades año 2011
Cuotas de conexión en cantidades

Renta	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ene-11	187,500		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	187,500
Feb-11		187,500		-	-	-	-	-	-	-	-	-	187,500
Mar-11			187,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	187,500
Abr-11				187,500	-	-	-	-	-	-	-	-	187,500
May-11					187,500	-	-	-	-	-	-	-	187,500
Jun-11						187,500	-	-	-	-	-	-	187,500
Jul-11							187,500	-	-	-	-	-	187,500
Ago-11								187,500	-	-	-	-	187,500
Sep-11									187,500	-	-	-	187,500
Oct-11										187,500	-	-	187,500
Nov-11											187,500	-	187,500
Dic-11												187,500	187,500
Total	187,500	2,250,000											

Fuente: Departamento de Ventas - Multi rentas, S.A.

Multi Rentas
Pronóstico de ingresos en cantidades año 2011
En cantidades totales

Total Ingresos	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ene-11	257,983	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	1,033,292
Feb-11	-	257,983	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	962,809
Mar-11	-	-	257,983	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	892,327
Abr-11	-	-	-	257,983	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	821,844
May-11	-	-	-	-	257,983	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	751,361
Jun-11	-	-	-	-	-	257,983	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	680,879
Jul-11	-	-	-	-	-	-	257,983	70,483	70,483	70,483	70,483	70,483	610,396
Ago-11	-	-	-	-	-	-	-	257,983	70,483	70,483	70,483	70,483	539,913
Sep-11	-	-	-	-	-	-	-	-	257,983	70,483	70,483	70,483	469,431
Oct-11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	257,983	70,483	70,483	398,948
Nov-11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	257,983	70,483	328,465
Dic-11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	257,983	257,983
Total	257,983	328,465	398,948	469,431	539,913	610,396	680,879	751,361	821,844	892,327	962,809	1,033,292	7,747,647

Fuente: Departamento de Ventas - Multi rentas, S.A.

4.10 PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

La planeación para financiar el proyecto, será a través de obtener un préstamo bancario con garantía fiduciaria por tres años, a una tasa razonablemente conveniente, que sea menor o recíproca con la tasa que se aplicará para calcular la renta mensual. Los requerimientos de la entidad bancaria que proporcionara el crédito indican que los préstamos deben ser amortizados mensualmente en cuotas iguales y de la misma forma el pago de intereses.

Los préstamos bancarios serán contratados por tres años, debido a que es el mismo tiempo de duración del contrato con los clientes, de esa forma se igualan los ingresos y egresos de efectivo con el fin de garantizar una adecuada gestión financiera.

La tasa de interés pactada con el banco donde se tiene el cupo de préstamos es de 15% anual, las amortizaciones de capital deben ser mensuales e iguales.

La cantidad solicitada de préstamos para el año 2011 según el flujo de caja proyectado es equivalente a Q.6,300,000 y los desembolsos se proyectarán para los meses de enero (Q2,000,000), mayo (Q2,300,000) y septiembre (Q2,000,000). El costo por el financiamiento para el primer año se ha estimado en Q.501,389. Las amortizaciones bancarias serán equivalentes a Q1,800,000 durante el año 2011.

Los desembolsos se ejecutarán únicamente cuando se tenga la necesidad de financiamiento, según el flujo de caja proyectado.

4.10.1 Tabla de Amortización de Préstamos Bancarios

Meses	Saldo	Préstamos	Amortizaciones	Saldo	Intereses 15%
	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.
		2,000,000	-	2,000,000	
Enero	2,000,000		55,556	1,944,444	25,000
Febrero	1,944,444		55,556	1,888,889	24,306
Marzo	1,888,889		55,556	1,833,333	23,611
Abril	1,833,333		55,556	1,777,778	22,917
Mayo	1,777,778	2,300,000	119,444	3,958,333	22,222
Junio	3,958,333		119,444	3,838,889	49,479
Julio	3,838,889		119,444	3,719,444	47,986
Agosto	3,719,444		119,444	3,600,000	46,493
Septiembre	3,600,000	2,000,000	175,000	5,425,000	45,000
Octubre	5,425,000		175,000	5,250,000	67,813
Noviembre	5,250,000		375,000	4,875,000	65,625
Diciembre	4,875,000		375,000	4,500,000	60,938
Total Año		6,300,000	1,800,000		501,389
1					

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

4.11 PLANEACIÓN DE INVERSIONES

Para poder cumplir con el proyecto se debe realizar una inversión equivalente a Q.6,600,000, dicho monto es para la compra de 6,000 unidades de equipos electrónicos de seguridad; los sistemas serán adquiridos estrictamente para comercializarlos bajo el método de arrendamiento operativo.

Los pedidos de inventario están programados para ser entregados en los meses de enero (2,000 unidades), mayo (2,000 unidades) y para septiembre (2,000 unidades). El objetivo de fraccionar los pedidos es mantener inventarios para 3 meses (hasta agotar existencias), con el fin de garantizar existencias de inventarios.

Las compras de inventarios se realizarán a proveedores del exterior, con quienes se tiene representación de ciertas marcas de reconocido prestigio, mismas que garantizan la calidad y funcionalidad. Así mismo se han logrado buenos precios por el volumen de la negociación y treinta días de crédito para cancelar las facturas. Los costos de importación representan el 10% sobre el valor FOB (Costo en bodega del proveedor).

Las inversiones serán capitalizadas como activos fijos, una vez sean entregadas al cliente, por medio de un contrato mercantil bajo la figura de arrendamiento operativo; dichos activos serán propiedad de la empresa y deben ser depreciados al 33.33% anual por el método de línea.

Para garantizar la inversión y el buen funcionamiento de los activos, Multi rentas, S.A. se hará cargo de los mantenimientos preventivos.

A continuación se presenta el cuadro de compras para el año 2011:

Compras	Enero	Mayo	Septiembre	Total
Unidades	2,000	2,000	2,000	6,000
Costo Unitario (CIF, en bodega)	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100
Total Compras	Q 2,200,000	Q 2,200,000	Q 2,200,000	Q 6,600,000

4.12 PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA DE COSTOS Y GASTOS

Como parte de la estrategia financiera a continuación se presenta un análisis de los costos directos:

4.12.1 Instalación de equipos

Se tiene considerado la contratación de empresas especializadas para llevar a cabo la instalación de los sistemas electrónicos de seguridad, esto es beneficioso porque los costos se convierten en variables y no existe perdida por mano de obra ociosa.

El precio a pagar por cada sistema instalado es de Q170.00 y la contratación de estos servicios se hará mediante contrato mercantil para garantizar la calidad de cada instalación. El costo mensual por instalar 500 unidades es de Q85,000.

Costo por unidad instalada	Q	150
Materiales	Q	20
Costo unitario	Q	170
Unidades arrendadas cada mes		500
Costo mensual por 500 unidades	Q	85,000

Mes del año	Costo de Instalación		
	Mes		Acumulada
ene-11	Q	85,000	Q 85,000
feb-11	Q	85,000	Q 170,000
mar-11	Q	85,000	Q 255,000
abr-11	Q	85,000	Q 340,000
may-11	Q	85,000	Q 425,000
jun-11	Q	85,000	Q 510,000
jul-11	Q	85,000	Q 595,000
ago-11	Q	85,000	Q 680,000
sep-11	Q	85,000	Q 765,000
oct-11	Q	85,000	Q 850,000
nov-11	Q	85,000	Q 935,000
dic-11	Q	85,000	Q 1,020,000
Total	Q	1,020,000	

Multi Rentas
Pronóstico de costos directos año 2011
Costos de instalación Q.

Costos de Insta	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ene-11	85,000		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	85,000
Feb-11		85,000		-	-	-	-	-	-	-	-	-	85,000
Mar-11			85,000		-	-	-	-	-	-	-	-	85,000
Abr-11				85,000	-	-	-	-	-	-	-	-	85,000
May-11					85,000	-	-	-	-	-	-	-	85,000
Jun-11						85,000	-	-	-	-	-	-	85,000
Jul-11							85,000	-	-	-	-	-	85,000
Ago-11								85,000	-	-	-	-	85,000
Sep-11									85,000	-	-	-	85,000
Oct-11										85,000	-	-	85,000
Nov-11											85,000	-	85,000
Dic-11												85,000	85,000
Total	85,000	1,020,000											

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

4.12.2 Depreciación de activos fijos para la renta

Los equipos para arrendamiento se depreciarán por un período de tres años (33.33% anual por ser equipo electrónico), bajo el método de línea recta.

Costo de los equipos CIF	Q	1,100
% de depreciación		33.33%
Depreciación anual por unidad	Q	367
Depreciación mensual por unidad	Q	31
Unidades vendidas mensualmente		500
Depreciación mensual por 500 unidades	Q	15,276

Mes del año	Depreciación		
	Mes		Acumulada
ene-11	Q	15,276	Q 15,276
feb-11	Q	30,553	Q 45,829
mar-11	Q	45,829	Q 91,658
abr-11	Q	61,105	Q 152,763
may-11	Q	76,381	Q 229,144
jun-11	Q	91,658	Q 320,801
jul-11	Q	106,934	Q 427,735
ago-11	Q	122,210	Q 549,945
sep-11	Q	137,486	Q 687,431
oct-11	Q	152,763	Q 840,194
nov-11	Q	168,039	Q 1,008,233
dic-11	Q	183,315	Q 1,191,548
Total	Q	1,191,548	

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

El costo mensual de depreciación por 500 unidades es por Q15,276 y cada mes se sumará la misma cantidad hasta acumular el costo anual por la cantidad de Q1,191,548

Multi Rentas
Pronóstico de costos directos año 2011
Costo por Depreciaciones Q.

Depreciaciones	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ene-11	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	183,315
Feb-11		15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	168,039
Mar-11			15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	152,763
Abr-11				15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	137,486
May-11					15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	122,210
Jun-11						15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	106,934
Jul-11							15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	91,658
Ago-11								15,276	15,276	15,276	15,276	15,276	76,381
Sep-11									15,276	15,276	15,276	15,276	61,105
Oct-11										15,276	15,276	15,276	45,829
Nov-11											15,276	15,276	30,553
Dic-11												15,276	15,276
Total	15,276	30,553	45,829	61,105	76,381	91,658	106,934	122,210	137,486	152,763	168,039	183,315	1,191,548

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

4.12.3 Costo de mantenimiento

Para garantizar el funcionamiento de los equipos en arrendamiento es importante prestar el servicio de mantenimiento preventivo, para ello se estimará conveniente realizar una revisión cada tres meses, siendo importante contar con personal capacitado y entrenado, este tipo de personal será parte del área operativa y cada uno tiene la capacidad de realizar 69 servicios de forma mensual. El costo mensual de mantenimiento por 500 unidades será de Q8,068, hasta acumular al final del año la cantidad de Q629,275.

Mano de obra mensual (Sueldos)	Q	2,000
Prestaciones Laborales + Cuota patronal		1.42
Transporte y materiales	Q	500
Total Mano de Obra	Q	3,340
Capacidad de Mantenimientos al mes		69
Costo de cada mantenimiento	Q	48
No. De Mantenimientos al año		4
Costo anual por mantenimientos	Q	194
Costo mensual por mantenimientos	Q	16.14
Unidades vendidas mensualmente		500
Mantenimiento mensual por 500 unidades	Q	8,068

Mes del año	Mantenimiento	
	Mes	Acumulada
ene-11	Q 8,068	Q 8,068
feb-11	Q 16,135	Q 24,203
mar-11	Q 24,203	Q 48,406
abr-11	Q 32,271	Q 80,676
may-11	Q 40,338	Q 121,014
jun-11	Q 48,406	Q 169,420
jul-11	Q 56,473	Q 225,894
ago-11	Q 64,541	Q 290,435
sep-11	Q 72,609	Q 363,043
oct-11	Q 80,676	Q 443,720
nov-11	Q 88,744	Q 532,464
dic-11	Q 96,812	Q 629,275
Total	Q 629,275	

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

Multi Rentas
Pronóstico de costos directos año 2011
Costo por Mantenimientos Q.

Mantenimiento	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ene-11	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	96,812
Feb-11		8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	88,744
Mar-11			8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	80,676
Abr-11				8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	72,609
May-11					8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	64,541
Jun-11						8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	56,473
Jul-11							8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	48,406
Ago-11								8,068	8,068	8,068	8,068	8,068	40,338
Sep-11									8,068	8,068	8,068	8,068	32,271
Oct-11										8,068	8,068	8,068	24,203
Nov-11											8,068	8,068	16,135
Dic-11												8,068	8,068
Total	8,068	16,135	24,203	32,271	40,338	48,406	56,473	64,541	72,609	80,676	88,744	96,812	629,275

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

4.12.4 Monitoreo y asistencia para emergencias

Se contratará una empresa de servicios de seguridad que preste los servicios de monitoreo y asistencia, a un precio de Q12.00 por cuenta contratada. La estadística de los últimos años indica que, solamente entre 10% a 15% de los sistemas de alarmas presentan una activación donde sea necesaria una reacción de emergencia.

Costo por asistencia	Q	12
Unidades vendidas mensualmente		500
Costo mensual por 500 unidades	Q	6,000

Mes del año	Asistencias	
	Mes	Acumulada
ene-11	Q 6,000	Q 6,000
feb-11	Q 12,000	Q 18,000
mar-11	Q 18,000	Q 36,000
abr-11	Q 24,000	Q 60,000
may-11	Q 30,000	Q 90,000
jun-11	Q 36,000	Q 126,000
jul-11	Q 42,000	Q 168,000
ago-11	Q 48,000	Q 216,000
sep-11	Q 54,000	Q 270,000
oct-11	Q 60,000	Q 330,000
nov-11	Q 66,000	Q 396,000
dic-11	Q 72,000	Q 468,000
Total	Q 468,000	

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

El costo mensual de 500 unidades por concepto de monitoreo y asistencia es de Q6,000 y cada mes se sumará la misma cantidad hasta acumular el costo anual por la cantidad de Q468,000.

**Multi Rentas
Pronóstico de costos directos año 2011
Costo por Monitoreo y Asistencia Q.**

Asistencias	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ene-11	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
Feb-11		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	66,000
Mar-11			6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	60,000
Abr-11				6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	54,000
May-11					6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	48,000
Jun-11						6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	42,000
Jul-11							6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	36,000
Ago-11								6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	30,000
Sep-11									6,000	6,000	6,000	6,000	24,000
Oct-11										6,000	6,000	6,000	18,000
Nov-11											6,000	6,000	12,000
Dic-11												6,000	6,000
Total	6,000	12,000	18,000	24,000	30,000	36,000	42,000	48,000	54,000	60,000	66,000	72,000	468,000

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

4.12.5 Comisiones de ventas

La comisión por cada unidad vendida será de Q100.00 los cuales serán pagados, siempre que cada unidad vendida esté facturada y cobrada la primera renta, así como la cuota de conexión. El monto anual por concepto de comisiones para todo el equipo de ventas es equivalente a Q. 600,000.00

Meta de ventas mensual		25
Comisiones por vendedor	Q	100
Comisión mensual	Q	2,500
Numero de vendedores		20
Costo mensual por 500 unidades	Q	50,000

Mes del año	Comisiones sobre ventas		
	Mes		Acumulada
ene-11	Q	50,000	Q 50,000
feb-11	Q	50,000	Q 100,000
mar-11	Q	50,000	Q 150,000
abr-11	Q	50,000	Q 200,000
may-11	Q	50,000	Q 250,000
jun-11	Q	50,000	Q 300,000
jul-11	Q	50,000	Q 350,000
ago-11	Q	50,000	Q 400,000
sep-11	Q	50,000	Q 450,000
oct-11	Q	50,000	Q 500,000
nov-11	Q	50,000	Q 550,000
dic-11	Q	50,000	Q 600,000
Total	Q	600,000	

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

El costo mensual de 500 unidades por concepto de comisión sobre ventas es por Q50,000 y cada mes se sumará la misma cantidad hasta acumular el costo anual por la cantidad de Q600,000.

Multi Rentas
Pronóstico de costos directos año 2011
Costo por Comisiones de Ventas Q.

Comisiones	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ene-11	50,000												50,000
Feb-11		50,000											50,000
Mar-11			50,000										50,000
Abr-11				50,000									50,000
May-11					50,000								50,000
Jun-11						50,000							50,000
Jul-11							50,000						50,000
Ago-11								50,000					50,000
Sep-11									50,000				50,000
Oct-11										50,000			50,000
Nov-11											50,000		50,000
Dic-11												50,000	50,000
Total	50,000	600,000											

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

4.12.6 Gastos de cobranza

Para garantizar el retorno del efectivo y a la vez minimizar riesgos por cuentas incobrables, la empresa ha decidido que todos los cobros se realicen por medio de tarjeta de crédito, previa autorización de cada uno de los clientes; para ello se han suscrito afiliaciones con las empresas emisoras de mayor aceptación en el medio y la comisión pactada por el uso del servicios es del 3%, esto aplicará únicamente para las rentas recurrentes, no así para la cuota única de conexión que se debe pagar de contado.

Facturación anual por arrendamientos	Q	5,497,647
Comisión por cobros		3%
Costo total por cobros	Q	164,929

4.13 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para Multi rentas, S.A. Representa el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos y gastos operativos, siendo este equivalente a Q4,881,425, con esta cantidad la empresa se garantiza de no tener perdidas ni utilidades.

Gastos variables

Costos de Instalación	Q 1,020,000
Depreciación	Q 1,191,548
Mantenimientos	Q 629,275
Patrullajes	Q 468,000
Comisiones de Ventas	Q 600,000
Gastos de cobranza	Q 164,929
Intereses bancarios	Q 501,389
Total	Q 4,575,141

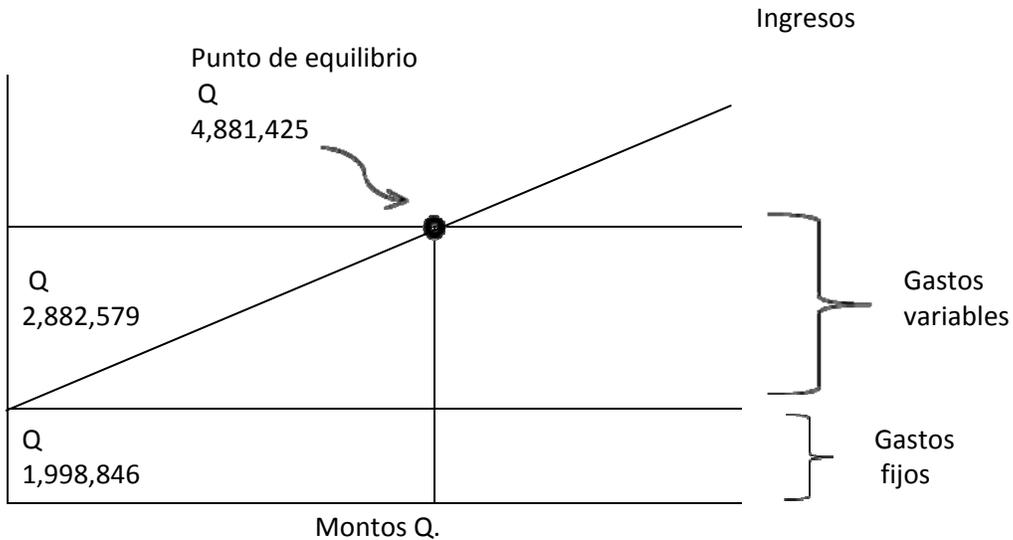
Gastos fijos

Gastos de ventas	
Sueldos de Ventas	Q 642,000
Cuota Patronal	Q 81,341
Prestaciones Laborales	Q 187,265
Publicidad y promoción	Q 100,000
Alquileres	Q 11,000
Papelería	Q 17,228
Energía Eléctrica	Q 11,868
Total	Q 1,050,702

Gastos de Administración	
Sueldos	Q 510,000
Cuota Patronal	Q 64,617
Prestaciones Laborales	Q 148,749
Alquileres	Q 16,500
Papelería	Q 30,427
Energía Eléctrica	Q 14,300
Teléfonos	Q 41,000
Seguros	Q 27,234
Selección y Reclutamiento	Q 15,000
Capacitación al personal	Q 22,000
Vigilancia	Q 8,316
Cuentas Incobrables	Q 50,000
Total	Q 948,143
Total	Q 1,998,846

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

Gráfica de punto de equilibrio



4.13.1 Punto de equilibrio en cantidades

Formula:

$$\text{PEQ: } \frac{\text{GF}}{1 - (\text{CV}/\text{Ventas})}$$

Datos:

Ventas Proyectadas	Q. 7, 747,647
Gastos Fijos (GF)	Q. 1, 998,846
Gastos Variables (CV)	Q.4, 575,141

$$\text{PEQ: } \frac{\text{Q. 1, 998,846}}{1 - (\text{Q.4, 575,141} / \text{Q. 7, 747,647})}$$

$$\text{PEQ: } \text{Q. 4, 881,425}$$

4.13.2 Punto de equilibrio en unidades

En cuanto al punto de equilibrio en unidades, la empresa necesita vender 3,780 sistemas electrónicos para alcanzar el punto de equilibrio.

Formula:

$$\text{PEU: } \frac{\text{GF}}{\text{PV} - \text{CV}}$$

- Precio de venta unitario = Ingresos anuales / Unidades vendidas
Precio de venta = Q. 7, 747,647 / 6,000 = Q. 1,291.27
- Costo de venta unitario = Gastos variables / Unidades vendidas
Gastos Variables = Q.4, 575,141/ 6,000 = Q. 762.52

Datos:

Gastos Fijos Q. 1, 998,846

Precio de Venta (PV) Q. 1,291.27

Costo de Venta (CV) Q.762.52

$$\text{PEU: } \frac{(\text{GF}) \text{ Q. 1, 998,846}}{(\text{PV}) 1,291.27 - (\text{CV}) 762.52}$$

PEU: 3,780 Unidades

4.14 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

4.14.1 Flujo de caja proyectado año 2011

a) Ingresos de efectivo operativos

El presupuesto de caja proyectado presentará ingresos netos por la cantidad de Q14,017,718 (Incluye saldo inicial de caja por Q364,518), de los cuales Q4,651,855 corresponden a recuperación de cuentas por arrendamientos cuya política es crédito a 30 días, mientras que la cuota de conexión será cobrada al contado por valor anual de Q2,250,00. Por otra parte se estima recuperar el saldo del año anterior de cuentas por cobrar por valor de Q451,345 en los meses de enero (50%) y febrero (50%).

b) Ingresos de efectivos por préstamos bancarios

Los ingresos financieros por valor de Q6,300,000 corresponderán a un préstamo bancario que será negociado principalmente con el fin de apalancar la compra de activos fijos para la renta. Como puede observarse existen tres desembolsos por préstamos bancarios a lo largo del año, en los meses de enero (Q2,000,000), mayo (Q2,300,000) y septiembre (Q2,000,000) del año 2011. La tasa de intereses es equivalente al 15% anual.

c) Egresos de efectivo por costos directos

Los egresos de efectivo por costos directos son equivalentes a Q2,117,275 y corresponden a egresos por costos directos, tales como instalaciones de equipos, patrullajes y mantenimientos. Según acuerdos con los proveedores lo

establecido para pagar este tipo de gastos es pagarlos dentro del mes de servicios.

d) Compra de materia prima y proveedores

La compra de equipo electrónico se estimará por Q6,600,000 en tres desembolsos para los meses de enero (Q2,200,000), mayo (Q2,200,000) y septiembre (Q2,200,000). El pago a proveedores del año anterior es por valor de Q121,051 y está programado para efectuarse en el mes de enero 2011.

e) Pagos por gastos de venta y administración

Los pagos por gastos de ventas representan Q1,463,453 y estarán integrados por sueldos de ventas, cuotas y prestaciones laborales, comisiones sobre ventas, publicidad y mercadeo, alquileres, papelería y energía eléctrica.

Los desembolsos por gastos de administración representarán Q964,324 los que estarán integrados por: sueldos, comisiones, prestaciones laborales, publicidad, capacitaciones al personal, alquileres, servicios en general y gastos de cobranza.

f) Pago de intereses y amortizaciones bancarias

La empresa ha adquirido un préstamo bancario con desembolsos parciales los cuales serán amortizados en 36 meses y por lo tanto las amortizaciones bancarias se han programado por la cantidad de Q1,800,000 para el año 2011 pagaderos de forma mensual, así como el pago de intereses bancarios que será equivalente a Q501,389.

El pago por impuestos será equivalente a Q89,630, dentro de los cuales se encuentran los Pagos Trimestrales y el Impuesto de Solidaridad (ISO).

g) Pago de obligaciones laborales

Las obligaciones laborales representan el pago de las prestaciones laborales, aguinaldo, bono catorce, vacaciones e indemnizaciones y es equivalente a Q225,999

h) Pago de dividendos

Los socios en asamblea de consejo directivo determinaron que para el año 2011 no decretarán ni pagaran dividendos.

Finalmente, El total de egresos de efectivo será equivalente a Q13,883,130 por lo que la generación de efectivo para el año 2011 es positiva y equivalente a Q134,589 lo cual demuestra que el proyecto de arrendamiento operativo de equipos electrónicos de seguridad es aceptable.

A continuación se presenta el flujo de caja proyectado para el año 2011:

Multi Rentas, S.A.
Flujo de caja proyectado año 2011
(Cifras en Quetzales)

	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
II Saldo inicial de cada periodo	364,518	37,975	130,601	52,549	13,987	82,037	77,130	73,511	180,192	87,110	210,011	204,905	364,518
II Ingresos por fondos momentarios													
(+) Ingresos por ventas de contado	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	2,250,000
(+) Recuperación de CXC año actual	-	70,483	140,965	211,448	281,931	352,413	422,896	493,379	563,861	634,344	704,827	775,309	4,651,855
(+) Recuperación CXC Año anterior	225,673	225,673											451,345
Total	413,173	483,655	328,465	398,948	469,431	539,913	610,396	680,879	751,361	821,844	892,327	962,809	7,353,200
(+) Prestamos bancarios	2,000,000	-	-	-	2,300,000	-	-	-	2,000,000	-	-	-	6,300,000
(=) Disponible de fondos	2,777,691	521,630	459,066	451,497	2,783,418	621,950	687,526	754,390	2,931,553	908,954	1,102,337	1,167,715	14,017,718

	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
III Egresos de efectivo													
(-) Pagos por Costos directos	99,068	113,135	127,203	141,271	155,338	169,406	183,473	197,541	211,609	225,676	239,744	253,812	2,117,275
(-) Compra de mat. prima y proveedores	2,321,051	-	-	-	2,200,000	-	-	-	2,200,000	-	-	-	6,721,051
(-) Pagos por gastos de ventas	121,954	121,954	121,954	121,954	121,954	121,954	121,954	121,954	121,954	121,954	121,954	121,954	1,463,453
(-) Pagos por gastos de administración	64,564	66,678	68,793	70,907	73,022	75,136	77,251	79,365	81,480	83,594	85,709	137,823	964,324
(-) Pago de intereses	25,000	24,306	23,611	22,917	22,222	49,479	47,986	46,493	45,000	67,813	65,625	60,938	501,389
(-) Amortizaciones bancarias	55,556	55,556	55,556	55,556	119,444	119,444	119,444	119,444	175,000	175,000	375,000	375,000	1,800,000
(-) Pago de impuestos (Por ISR)	43,123	-	-	15,505	-	-	15,505	-	-	15,505	-	-	89,639
(-) Pago de obligaciones laborales	9,400	9,400	9,400	9,400	9,400	9,400	48,400	9,400	9,400	9,400	9,400	83,599	225,999
Total egresos	2,739,716	391,029	406,517	437,510	2,701,381	544,820	614,015	574,198	2,844,443	698,943	897,432	1,033,126	13,383,130
Saldo final de efectivo	37,975	130,601	52,549	13,987	82,037	77,130	73,511	180,192	87,110	210,011	204,905	134,589	134,589

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

Multi Rentas, S.A.
Flujo de caja proyectado año 2011
Ingreso de fondos monetarios
(Cifras en Quetzales)

VENTAS TOTALES	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ventas por arrendamientos	70,483	140,965	211,448	281,931	352,413	422,896	493,379	563,861	634,344	704,827	775,309	845,792	5,497,647
Cuotas de Conexión Contado	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	2,250,000
Total ventas	483,655	554,138	398,948	469,431	539,913	610,396	680,879	751,361	821,844	892,327	962,809	1,033,292	8,198,992
INGRESOS CUENTAS POR CO	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Ventas al contado	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	2,250,000
Recuperacion por ventas al crédito (30 días)		70,483	140,965	211,448	281,931	352,413	422,896	493,379	563,861	634,344	704,827	775,309	4,651,855
Cuentas por cobrar año anterior	225,673	225,673											451,345
Tota cobros estimados	413,173	483,655	328,465	398,948	469,431	539,913	610,396	680,879	751,361	821,844	892,327	962,809	7,353,200

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

Multi Rentas, S.A.

Flujo de caja proyectado año 2011
Egresos por costos directos
(Cifras en Quetzales)

Costos directos	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Costos de Instalación	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	1,020,000
Mantenimientos	8,068	16,135	24,203	32,271	40,338	48,406	56,473	64,541	72,609	80,676	88,744	96,812	629,275
Patruillajes	6,000	12,000	18,000	24,000	30,000	36,000	42,000	48,000	54,000	60,000	66,000	72,000	468,000
Total	99,068	113,135	127,203	141,271	155,338	169,406	183,473	197,541	211,609	225,676	239,744	253,812	2,117,275

Multi Rentas, S.A.

Flujo de caja proyectado año 2011
Egresos por pagos a proveedores
(Cifras en Quetzales)

Costos directos	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Proveedores	121,051												121,051
Compra de materia prima importada	2,200,000				2,200,000				2,200,000				6,600,000
Compra de materia prima nacional	-												-
Total	2,321,051				2,200,000				2,200,000				6,721,051

Multi Rentas, S.A.

Flujo de caja proyectado año 2011
Egresos gastos de ventas
(Cifras en Quetzales)

Gastos de ventas	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Sueldos de Ventas	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	642,000
Cuota Patronal	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	81,341
Prestaciones Laborales	-												-
Comisiones de Ventas	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
Publicidad y promoción	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	100,000
Alquileres	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	11,000
Papelaría	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	17,244
Energía Eléctrica	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	11,868
Total	121,954	1,463,453											

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

Multi Rentas, S.A.
Flujo de caja proyectado año 2011
Egresos gastos de administración
(Cifras en Quetzales)

Gastos de administración	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Sueldos de Administración	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	510,000
Cuota Patronal	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	64,617
Prestaciones Laborales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquileres	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	16,500
Papelaría	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	30,427
Energía Eléctrica	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	14,300
Teléfonos	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	41,000
Seguros	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	27,234
Selección y Reclutamiento	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000
Capacitación al personal	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	22,000
Vigilancia	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	8,316
Pérdida en cuenta incobrables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,000
Gastos de cobranza	2,114	4,229	6,343	8,458	10,572	12,687	14,801	16,916	19,030	21,145	23,259	25,374	164,929
Total	64,564	66,678	68,793	70,907	73,022	75,136	77,251	79,365	81,480	83,594	85,709	137,823	964,324

Multi Rentas, S.A.
Flujo de caja proyectado año 2011
Egresos por intereses bancarios
(Cifras en Quetzales)

Intereses	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Saldo	-	1,944,444	1,888,889	1,833,333	1,777,778	3,958,333	3,838,889	3,719,444	3,600,000	5,425,000	5,250,000	4,875,000	
(+) Nuevos préstamos	2,000,000				2,300,000				2,000,000				6,300,000
(-) Amortizaciones bancarias	55,556	55,556	55,556	55,556	119,444	119,444	119,444	119,444	175,000	175,000	375,000	375,000	1,800,000
Saldo	1,944,444	1,888,889	1,833,333	1,777,778	3,958,333	3,838,889	3,719,444	3,600,000	5,425,000	5,250,000	4,875,000	4,500,000	4,500,000
Tasa de interés	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	
Egresos por intereses mensuales	25,000	24,306	23,611	22,917	22,222	49,479	47,986	46,493	45,000	67,813	65,625	60,938	501,389

Multi Rentas, S.A.
Flujo de caja proyectado año 2011
Egresos por impuestos
(Cifras en Quetzales)

Pago de impuestos	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Impuestos por pagar Saldo anterior	30,123												30,123
Pagos trimestrales de ISR	25,000			28,000			28,000			28,000			109,000
(-) Impuestos de Solidaridad (ISO) 2011	(12,000)			(12,495)			(12,495)			(12,495)			(49,484)
Pago de Impuesto neto	43,123	-	-	15,505	-	-	15,505	-	-	15,505	-	-	89,639

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

Multi Rentas, S.A.
Flujo de caja proyectado año 2011
Egresos por Prestaciones laborales
(Cifras en Quetzales)

Egresos de efectivo	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Aguinaldo	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	71,500	88,000
Bono-14	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	40,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	57,000
Vacaciones	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000
Indemnización	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	6,599	32,999
Total	9,400	9,400	9,400	9,400	9,400	9,400	48,400	9,400	9,400	9,400	9,400	83,599	225,999

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

4.15 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Como parte de la planeación financiera se presenta el estado de resultados de forma vertical que consisten en calcular el porcentaje que significará cada cuenta de gastos en relación con las ventas. También se presenta el análisis horizontal en el cual se calcula el crecimiento o decrecimiento de un año en relación con el anterior, de las diferentes cuentas.

4.15.1 Estado de resultados proyectado (Análisis vertical)

A continuación se presenta un análisis vertical de los estados de resultados proyectados para el año 2011 comparado contra el año 2010 (ejecutado)

	Real 2010		Presupuesto 2011	
	Q.	%	Q.	%
INGRESOS				
Total Ingresos	4,997,811	100%	7,747,647	100%
COSTOS DIRECTOS	3,195,196	63.9%	3,308,823	42.7%
Margen de Utilidad en Operación	1,802,615	36.1%	4,438,824	57.3%
GASTOS DE VENTAS	777,308	15.6%	1,650,702	21.3%
GASTOS DE ADMINISTRACION	664,017	13.3%	1,113,073	14.4%
INTERESES FINANCIEROS	-		501,389	6.5%
Total Gastos	1,441,325	28.8%	3,265,164	42.1%
Utilidad Antes de Impuestos	361,290	7.2%	1,173,661	15.1%
Impuesto sobre la renta	112,000	2.2%	363,835	4.7%
Utilidad Después de Impuestos	249,290	5.0%	809,826	10.5%

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

Los costos directos para el año 2011 representarán el 42.7% en relación a las ventas, esto es menor 21.2 puntos en relación al año anterior; el margen de utilidad es equivalente al 57.3% mayor al año anterior en 21.2 puntos. Los gastos de ventas serán el 21.3% en relación a las ventas y el año anterior representaba el 15.6%, lo que indica un crecimiento en 5.7 puntos, esto debido al cambio de estrategia comercial; los gastos de administración equivaldrán al 14.4% en relación a las ventas y el año anterior representaba el 13.3%, hay un leve aumento. Los intereses financieros representarán el 6.5% en relación a las ventas, en el año anterior no existía deuda bancarias; la utilidad antes de impuestos del año 2011 equivalen al 15.1% sobre las ventas, esto representará una mejora de 7.9 puntos porcentuales respecto al año anterior y la utilidad neta estimada para el año 2011 es equivalente al 10.5% sobre ventas y el año anterior representaba el 5.5% lo que indica que el cambio de estrategia comercial será adecuado porque existe una mejora notable en los resultados de la empresa.

4.15.2 Estado de resultados proyectado (Análisis horizontal)

A continuación se presenta un análisis horizontal de los estados de resultados proyectados para el año 2011 comparado contra el año 2010 (ejecutado)

Estado de Resultados	Real	Presupuesto	Variación	Variación
	Año 2010	Año 2011	Absoluta	Relativa
	Q.	Q.	Q.	%
INGRESOS				
Total Ingresos	4,997,811	7,747,647	2,749,836	55%
COSTOS DIRECTOS	3,195,196	3,308,823	113,627	4%
Margen de Utilidad en Operación	1,802,615	4,438,824	2,636,209	146%
GASTOS DE VENTAS	777,308	1,650,702	873,394	112%
GASTOS DE ADMINISTRACION	664,017	1,113,073	449,056	68%
INTERESES FINANCIEROS	-	501,389	501,389	0
Total Gastos	1,441,325	3,265,164	1,823,839	127%
Utilidad Antes de Impuestos	361,290	1,173,661	812,371	225%
Impuesto sobre la renta	112,000	363,835	251,835	225%
Utilidad Después de Impuestos	249,290	809,826	560,536	225%

Las ventas del año 2011 presentarán un incremento de Q2, 749,836 equivalente al 55% arriba respecto al año anterior; los costos directos tendrán un incremento de Q113, 627 equivalente al 4%; los gastos de ventas tienen un incremento de Q873, 394 equivalente a 112%, esto debido al cambio de estrategia comercial,

principalmente por el incremento considerable en el número de vendedores que demanda el proyecto.

Los gastos de administración también presentarán un incremento de Q.449,056 equivalente a un 68% respecto al año anterior, esto es porque las áreas de cobros serán reforzadas en base al número de cuentas que se incrementarán, y debido al registro de las comisiones por cobros de tarjetas de crédito. Los intereses financieros presentan un aumento de Q501,389, principalmente por la adquisición de préstamos bancarios para apalancar la compra de equipo electrónico que se comercializarán por medio de arrendamiento operativo

Finalmente, se proyecta para el año 2011 una utilidad antes de impuestos por Q.1, 173,661. En relación al año anterior se tiene un incremento de Q.812,371 que representa aumento en 225%; la utilidad después de impuestos para el año 2011 será equivalente a Q.809,826, en el año 2010 esta utilidad fue de Q.249,290 , y la variación refleja un incremento de Q.560,536 equivalente a 225% lo que indica que el cambio de estrategia comercial para el primer año es aceptable por lo que conviene seguir desarrollando el proyecto.

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para el año 2011 por mes:

Multi Rentas, S.A.
4.15.3 Estado de Resultados Proyectado año 2011
(Cifras en Quetzales)

	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
INGRESOS													
Arrendamientos	70,483	140,965	211,448	281,831	352,413	422,896	493,379	563,861	634,344	704,827	775,309	845,792	5,497,647
Cuota de Conexión	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	2,250,000
Total	257,983	328,465	398,948	469,331	539,913	610,396	680,879	751,361	821,844	892,327	962,809	1,033,292	7,747,647

	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Gastos Directos													
Gastos de Instalación	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	1,020,000
Depreciación	15,276	30,553	45,829	61,105	76,381	91,658	106,934	122,210	137,486	152,763	168,039	183,315	1,191,548
Mantenimientos	8,068	16,135	24,203	32,271	40,338	48,406	56,473	64,541	72,609	80,676	88,744	96,812	629,275
Patrolajes	6,000	12,000	18,000	24,000	30,000	36,000	42,000	48,000	54,000	60,000	66,000	72,000	468,000
Total	114,344	143,688	173,032	202,376	231,719	261,063	290,407	319,751	349,095	378,439	407,783	437,127	3,308,823

MARGEN	143,639	184,778	225,916	267,055	308,194	348,333	390,471	431,610	472,749	513,888	555,027	596,165	4,438,824
Margen %	55.7%	56.3%	56.9%	56.9%	57.1%	57.2%	57.3%	57.4%	57.5%	57.6%	57.6%	57.7%	57.3%

	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Gastos de Ventas													
Sueldos de Ventas	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	53,500	642,000
Cuota Patronal	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	6,778	81,341
Prestaciones Laborales	15,604	15,604	15,604	15,604	15,604	15,604	15,604	15,604	15,604	15,604	15,604	15,604	187,249
Comisiones de Ventas	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
Publicidad y promoción	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	8,333	100,000
Alquileres	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	11,000
Papelaría	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	1,437	17,244
Energía Eléctrica	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	11,868
Total	137,559	137,559	137,559	137,559	137,559	137,559	137,559	137,559	137,559	137,559	137,559	137,559	1,650,702

	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Total
Gastos de Administración													
Sueldos de Administración	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	510,000
Cuota Patronal	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	64,617
Prestaciones Laborales	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396	12,396	149,117
Alquileres	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	16,500
Papelaría	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	30,427
Energía Eléctrica	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	14,300
Teléfonos	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	3,417	41,000
Seguros	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	2,270	27,234
Selección y Reclutamiento	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000
Capacitación al personal	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	22,000
Vigilancia	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	693	8,316
Cuenta incobrables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,000
Gastos de cobranza	2,114	4,229	6,343	8,458	10,572	12,687	14,801	16,916	19,030	21,145	23,259	25,374	164,929
Total	76,960	79,074	81,189	83,303	85,418	87,532	89,647	91,761	93,876	95,990	98,105	100,219	1,113,073

Intereses bancarios	25,000	24,306	23,611	22,917	22,222	21,527	20,832	20,137	19,442	18,747	18,052	17,357	215,000
---------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

Total gastos	239,518	240,938	242,358	243,778	245,198	246,618	248,038	249,458	250,878	252,298	253,718	255,138	3,065,164
--------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Utilidad antes de impuestos	(95,879)	(56,161)	(16,442)	23,277	62,995	74,763	115,280	155,798	196,315	236,832	277,349	317,866	1,173,661
-----------------------------	----------	----------	----------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

ISR 31%	(29,723)	(17,410)	(5,097)	7,216	19,529	23,176	35,737	48,297	60,858	73,418	85,979	98,540	363,835
---------	----------	----------	---------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

Utilidad después de ISR	(66,157)	(38,751)	(11,345)	16,061	43,467	51,586	79,543	107,500	135,457	163,415	191,376	219,326	809,826
-------------------------	----------	----------	----------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Fuente: Departamento Financiero - Multi rentas, S.A.

4.15.4 Integraciones de estado de resultados

	Real	Presupuesto	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ingresos	Año 2010	Año 2011	Q.	%
Arrendamientos	121,356	5,497,647	5,376,291	4430%
Cuotas de Conexión		2,250,000	2,250,000	
Venta de equipo	4,876,455		(4,876,455)	
Total Ingresos	4,997,811	7,747,647	2,749,836	55%

	Real	Presupuesto	Variación Absoluta	Variación Relativa
Costos directos	Año 2010	Año 2011	Q.	%
Costos de Instalación	3,169,696	1,020,000	(2,149,696)	-68%
Depreciación	25,500	1,191,548	1,166,048	4573%
Mantenimientos		629,275	629,275	
Patrullajes		468,000	468,000	
Total	3,195,196	3,308,823	113,627	4%

	Real	Presupuesto	Variación Absoluta	Variación Relativa
Gastos de ventas	Año 2010	Año 2011	Q.	%
Sueldos de Ventas	252,000	642,000	390,000	155%
Cuota Patronal	31,928	81,341	49,413	155%
Prestaciones Laborales	71,240	187,249	116,009	163%
Comisiones de Ventas	390,116	600,000	209,884	54%
Publicidad y promoción		100,000	100,000	
Alquileres	10,000	11,000	1,000	10%
Papelería	11,234	17,244	6,010	53%
Energía Eléctrica	10,789	11,868	1,079	10%
Total	777,308	1,650,702	873,394	112%

	Real	Presupuesto	Variación Absoluta	Variación Relativa
Gastos de administración	Año 2010	Año 2011	Q.	%
Sueldos de Administración	402,000	510,000	108,000	27%
Cuota Patronal	50,933	64,617	13,684	27%
Prestaciones Laborales	113,645	148,749	35,104	31%
Alquileres	15,000	16,500	1,500	10%
Papelería	8,000	30,427	22,427	280%
Energía Eléctrica	13,000	14,300	1,300	10%
Teléfonos	22,123	41,000	18,877	85%
Seguros	18,156	27,234	9,078	50%
Selección y Reclutamiento	3,400	15,000	11,600	341%
Capacitación al personal	3,500	22,000	18,500	529%
Vigilancia	7,560	8,316	756	10%
Cuentas Incobrables	6,700	50,000	43,300	646%
Gastos de cobranza	-	164,929	164,929	100%
Total	664,017	1,113,073	449,056	68%

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

4.16 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Como parte de la planeación financiera se presenta el balance general de forma vertical que consiste en calcular el porcentaje que significa cada cuenta de balance en relación con el activo y pasivo. También se presenta el análisis horizontal en el que se calcula el crecimiento o decrecimiento que sufren las diferentes cuentas de balance de un año en relación con el anterior.

4.16.1 Balance General proyectado (Análisis vertical)

A continuación se presenta un análisis vertical del balance general proyectado para el año 2011 comparado contra el año 2010 (ejecutado)

	Real 2010		Presupuesto 2011	
	Q.	%	Q.	%
ACTIVO				
Activos Corrientes	1,014,430	40.2%	1,478,948	18.3%
Efectivo y Equivalentes de efectivo	364,518	14.4%	134,589	1.7%
Cuentas por cobrar	451,345	17.9%	845,792	10.4%
Inventarios	198,567	7.9%	498,567	6.2%
Activos no Corrientes				
Propiedad planta y equipo	2,510,034	99.4%	8,810,034	108.8%
Depreciaciones Acumuladas	(1,000,000)	-39.6%	(2,191,548)	-27.1%
Neto	1,510,034	59.8%	6,618,487	81.7%
Total Activo	2,524,464	100.0%	8,097,434	100.0%
PASIVO				
Pasivos Corrientes	151,174	6.0%	414,318	5.1%
Proveedores	121,051	4.8%	110,000	1.4%
Impuestos por pagar	30,123	1.2%	304,318	3.8%
Pasivos no Corrientes	-	0.0%	4,500,000	55.6%
Prestamos bancarios LP	-	0.0%	4,500,000	55.6%
Total pasivo	151,174	6.0%	4,914,318	60.7%
CAPITAL	2,373,290	94.0%	3,183,116	39.3%
Capital autorizado, suscrito y pagado	2,000,000	79.2%	2,000,000	24.7%
Utilidades retenidas			249,290	3.1%
Reserva legal	124,000	4.9%	124,000	1.5%
Utilidad del Ejercicio	249,290	9.9%	809,826	10.0%
Total Pasivo y capital	2,524,464	100.0%	8,097,434	100.0%

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

El efectivo y equivalentes del año 2011 representarán el 1.7% de total de activos, las cuentas por cobrar el 10.4% y los inventarios el 6.2%, El año anterior el efectivo y equivalentes representaba el 14.4%, las cuentas por pagar el 17.9% y los inventarios el 7.9%, el total de activos corrientes presentaba un dato equivalente al 40.2% sobre el total de activo para el año 2010 y 18.3% para el año 2011, esta variación se debe principalmente por el cambio de estrategia comercial para el año 2011.

Los activos fijos para el año 2011 representarán el 81.7% del total de activo esto se debe a la inversión en equipo para arrendamiento, el año anterior los activos fijos representaban el 59.8% del total de activo.

Los pasivos corrientes como proveedores equivaldrán, para el año 2011 a 1.4%, el año anterior éste mismo rubro representaba 4.8%; las deudas bancarias representarán para el año 2011 el 55.6% y el capital contable el 39.3%. El año anterior no existía deuda bancaria y el capital contable representaba 94.0%. La razón de la baja en capital para el año 2011 se debe a la deuda bancaria para el presente año.

4.16.2 Balance General proyectado (Análisis horizontal)

A continuación se presenta un análisis horizontal del balance general proyectado para el año 2011 comparado contra el año 2010 (ejecutado)

	Real Q.	Presupuesto Q.	Variación	Variación
ACTIVO	Año 2010	Año 2011	Absoluta	Relativa
Activos Corrientes	1,014,430	1,478,948	464,518	45.8%
Efectivo y Equivalentes de efectivo	364,518	134,589	(229,929)	-63.1%
Cuentas por cobrar	451,345	845,792	394,447	87.4%
Inventarios	198,567	498,567	300,000	151.1%
Activos no Corrientes				
Propiedad planta y equipo	2,510,034	8,810,034	6,300,000	251.0%
Depreciaciones Acumuladas	(1,000,000)	(2,191,548)	(1,191,548)	119.2%
Neto	1,510,034	6,618,487	5,108,453	338.3%
Total Activo	2,524,464	8,097,434	5,572,970	220.8%
PASIVO				
Pasivos Corrientes	151,174	414,318	263,144	174.1%
Proveedores y PL	121,051	110,000	(11,051)	-9.1%
Impuestos por pagar	30,123	304,318	274,195	910.3%
Pasivos no Corrientes	-	4,500,000	4,500,000	
Prestamos bancarios LP	-	4,500,000	4,500,000	
Total pasivo	151,174	4,914,318	4,763,144	3150.8%
CAPITAL	2,373,290	3,183,116	809,826	34.1%
Capital autorizado, suscrito y pagado	2,000,000	2,000,000	-	0.0%
Utilidades retenidas		249,290	249,290	
Reserva legal	124,000	124,000	-	0.0%
Utilidad del Ejercicio	249,290	809,826	560,536	224.9%
Total Pasivo y capital	2,524,464	8,097,434	5,572,970	220.8%

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

Los activos corrientes presentarán un incremento para el año 2011 de Q.464,518, lo que representa un incremento del 45.8% respecto al año anterior; los activos fijos tendrán un incremento de Q.5,572,970 equivalente a 220.8%, básicamente por capitalización de equipo para arrendamiento.

El pasivo corriente presentarán un incremento de Q.263,144 equivalente a un 174.1%. Los pasivos a largo plazo tendrán un incremento de Q4,500,000 principalmente por la contratación de un préstamo bancario por Q, 6,300,000 menos las amortizaciones por Q.1,800,000. La parte de capital presentará un incremento de Q809,826, que equivale a un aumento del 34.1%, principalmente por la utilidad proyectada para el año 2009.

En términos generales se puede mencionar que la parte de activo tendrá un crecimiento de Q,5,572,970, principalmente por incremento en activos fijos destinados para arrendamiento operativo.

4.17 ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS

Es uno de los instrumentos que más se utiliza para llevar a cabo el análisis de estados financieros de entidades, ya que a través de ellos se puede medir en gran medida la eficiencia y comportamiento de los diferentes rubros. Éste tipo de análisis no es simplemente el cálculo de una razón específica; lo más importante es la interpretación del valor de la razón según el sector al que pertenece la empresa o bien atendiendo la política que se establezca.

Para poder analizar la situación financiera de Multi rentas, S.A. a continuación se describen cuatro categorías básicas de indicadores financieros: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y Ebitda (Ganancias antes de intereses, depreciaciones, impuestos y amortizaciones), todos los análisis corresponden al

año proyectado 2011. Los índices que a continuación se presentan están comparados con políticas generales dictadas por la empresa y/o con datos de la industria en que opera Multi rentas, S.A.

4.17.1 Razones de liquidez

Mide la capacidad de la empresa (en términos de liquidez) para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento.

a) Índice de Solvencia

El índice se calcula dividiendo los activos corrientes entre el total de pasivos corrientes.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Activos Corrientes	Q1, 478,948	
<hr/>	<hr/>	Q3.57
Pasivos corrientes	Q414, 318	

El índice indica que existirán Q3.57 de activos corrientes por cada quetzal de pasivos corrientes para el año 2011 y representa una liquidez elevada debido al efecto que proporciona el nivel de inventarios para stock lo que afecta el índice de forma importante. El índice obtenido es adecuado según la industria en que opera Multi rentas, S.A., debido a los inventarios en bodega para tres meses.

b) Índice de Solvencia rápida (prueba ácida)

Al igual que el anterior con este índice se mide la capacidad de la empresa para cumplir con los compromisos, eliminando el efecto de los inventarios que

representan el activo de menor liquidez inmediata. El índice se calcula dividiendo el total de activos corrientes – inventarios, dividido el total de pasivos corrientes.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Activos Corrientes-Inventarios	Q980, 381	
<hr/>	<hr/>	Q2.37
Pasivos corrientes	Q414, 318	

El índice indica que existirán Q2.37 de activos corrientes (excepto inventarios) por cada quetzal de pasivos corrientes para el año 2011. Este dato es aceptable para la industria en que opera y demuestra que la empresa tiene capacidad para cumplir con sus compromisos en el corto plazo. Para Multi rentas, S.A.

Debido a que en el cálculo se elimina el monto de los inventarios éste índice es el más adecuado para medir la solvencia de la empresa.

4.17.2 Razones de actividad

Estos índices miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo.

a) Índice de rotación de inventarios

El índice mide el número de veces que rotan los inventarios durante el año y se calcula dividiendo el costo de los bienes entre los inventarios

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Costo de ventas	Q3, 308,823	
<hr/>	<hr/>	6.64
Inventarios	Q498, 567	

La empresa tendrá una rotación proyectada para el año 2011 de 6.64 veces en el año. El resultado es aceptable y se debe a la política de mantener inventarios en bodega para varios meses.

b) Edad promedio de inventarios

Indica el número promedio de inventarios en días y se calcula dividiendo los 365 días del año entre la rotación de inventarios

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Días del año	365	
<hr/>	<hr/>	55 días
Rotación de inventarios	6.64	

Para el año presupuestado 2011 existirán inventarios para 55 días, lo cual es aceptable porque se relaciona con la política de inventarios establecida por la empresa.

c) Plazo medio de cobranza

El índice es útil para evaluar los días que se tarda en recuperar las cuentas por cobrar y se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas/365 días

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Cuentas por cobrar	Q845, 792	
_____	_____	40 días
Ventas / 365	Q7, 747,647 / 365	

En promedio la empresa requeriría 40 días para recuperar sus cuentas por cobrar en el año 2011. Si se considera que la utilidad se incrementará sustancialmente éste dato es aceptable según la política de crédito establecida por la empresa para el año 2011.

d) Plazo medio de pago

El índice muestra la cantidad promedio en días que la empresa requiere para hacer efectivo sus pagos y se calcula dividiendo las cuentas por pagar entre las compras anuales / 365 días.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Cuentas por pagar	Q414, 318	
_____	_____	23 días
Compras anuales / 365	Q6, 600,000 / 365	

La empresa reporta que para el año 2011 se requeriría de 23 días promedio para efectuar sus pagos según política de negociación establecida con los proveedores, por lo tanto se considera aceptable.

e) Rotación de activos totales

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, cuando el numero es cada vez mayor la eficiencia será mejor. Se calcula dividiendo las ventas entre el total de activos

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Ingresos totales	Q7, 747,647	
<hr/>	<hr/>	0.96
Total de activos	Q8, 097,434	

El resultado indica que la empresa cambiará sus activos 0.96 veces en el año 2011. Dicha cantidad se considera aceptable según la industria en que opera.

Los ingresos totales corresponden al nivel de arrendamientos y cuotas de conexión proyectadas para el año 2011.

4.17.3 Razones de endeudamiento

Estos índices indican el monto de dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

a) Índice de endeudamiento

El índice mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa y se calcula dividiendo los pasivos totales entre los activos totales.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Total pasivos	Q4, 914,318	
<hr/>	<hr/>	60.7%
Total de activos	Q8, 097,434	

El índice indica que la empresa financiará en el año 2011 el 60.7% de los activos totales con deudas. El dato es aceptable debido a los préstamos que se obtendrán en el año 2011 y la industria en que opera.

b) Índice de cobertura de pagos fijos

Mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos, como los intereses, arrendamiento y el capital de préstamos, se calcula dividiendo la ganancia antes de intereses, arrendamientos e impuestos entre el monto de los intereses, arrendamientos e impuestos.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Ganancia antes de intereses		
Arrendamientos e impuestos	Q1, 702,550	
_____	_____	Q1.90
Intereses+Arrendamientos+ Impuestos	Q892, 724	

La razón indica que la empresa tendrá Q1.90 para cubrir cada quetzal de gastos por intereses, arrendamientos e impuestos y es aceptable según los objetivos de incrementar la rentabilidad de la empresa.

c) Índice de deuda a largo plazo

Mide la relación de deuda a largo plazo versus el capital total de la empresa. El índice se calcula dividiendo la deuda a largo plazo entre el total de capital contable.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Deuda a largo plazo	Q4, 500,000	
_____	_____	Q1.40
Patrimonio	Q3, 183,116	

El índice muestra que la empresa tendrá Q1.40 de deuda contra Q1.00 de capital contable, lo que significa que la empresa estará apalancada en su totalidad por préstamos bancarios y se concluye que éste dato es aceptable por el apalancamiento que se tendrá para el año 2011.

4.17.4 Razones de rentabilidad

Estos índices permiten analizar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o bien la inversión.

a) Margen de utilidad bruta

Mide el porcentaje de cada quetzal de ventas que queda después de pagar los costos directos. El índice se calcula dividiendo la utilidad bruta entre las ventas netas.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Utilidad bruta	Q4, 438,824	
_____	_____	57.3%
Ventas netas	Q7, 747,647	

El índice presentará un 57.3% de margen bruto para el año 2011, éste dato es aceptable porque indica que la estrategia comercial de arrendamiento operativo

de forma masiva es más rentable que la venta convencional. (Ver estado de resultados)

b) Margen antes de intereses e impuestos

Mide el rendimiento de la empresa antes de intereses e impuestos. El índice se calcula dividiendo la utilidad operativa entre las ventas netas.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Utilidad operativa	Q1, 675,050	
<hr/>	<hr/>	21.6%
Ventas netas	Q7, 747,647	

El índice presenta un margen de 21.6% para el año presupuestado 2011, es aceptable según los objetivos de la empresa e indica que el cambio de estrategia comercial es adecuada y cumple con los objetivos generales.

c) Margen de utilidad neta

Mide el rendimiento de la empresa después de todos los costos y gastos incluyendo intereses e impuestos. El índice se calcula dividiendo las ganancias netas entre las ventas netas.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Utilidad neta	Q809, 826	
<hr/>	<hr/>	10.5%
Ventas netas	Q7, 747,647	

El índice presenta un margen de 10.5% para el año presupuestado 2011, es aceptable e indica que el cambio de estrategia comercial es adecuada y cumple con los objetivos generales de la empresa para el año 2011.

d) Rendimiento sobre los activos totales (ROA)

Mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. El índice se calcula dividiendo la utilidad neta entre el activo total.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Utilidad neta	Q809, 826	
<hr/>	<hr/>	Q0.10
Activo total	Q8, 097,434	

El índice indica que la empresa puede ganar para el año 2011, 10 centavos por cada quetzal invertido en activos, es aceptable e indica que el cambio de estrategia comercial es adecuada y cumple con los objetivos generales e indicadores de la industria en que opera.

e) Retorno sobre patrimonio (ROE)

Mide el retorno sobre la inversión de los accionistas y se calcula dividiendo la utilidad neta entre el capital contable.

	<u>Presupuesto 2011</u>	
Utilidad neta	Q809, 826	
<hr/>	<hr/>	Q0.254
Capital contable	Q3, 183,116	

El índice indica que la empresa puede ganar para el año 2011, Q0.254 por cada quetzal invertido en capital contable, es aceptable e indica que el cambio de estrategia comercial es adecuada y cumple con los objetivos generales y con los indicadores de la industria en que opera.

4.17.5 Ebitda (Ganancia antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones).

Este indicador se utiliza para analizar cuál es la utilidad antes de intereses por deuda, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, de esta forma permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de la empresa. Con el cambio de estrategia comercial la empresa ha proyectado un 37.0% de EBITDA para el año 2011 versus los resultados por el mismo concepto del año 2010 que fueron 7.7%, por lo tanto existe un incremento importante de 29.3 puntos y demuestra que el cambio de la estrategia es aceptable. Representa la utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos.

Ebitda: Real año 2010 y presupuesto 2011

	Real	Presupuesto	Variación	Variación
	2010	2011	Absoluta Q.	Relativa %
Ingresos	4,997,811	7,747,647	2,749,836	55%
Costos y Gastos directos	3,169,696	2,117,275	(1,052,420)	-33%
Margen bruto	1,828,115	5,630,372	3,802,257	208%
Gastos de Ventas	777,308	1,650,702	873,394	112%
Gastos de Administración	664,017	1,113,073	449,056	68%
Ebitda	386,790	2,866,597	2,479,807	641%
% de Utilidad	7.7%	37.0%		
Depreciación	25,500	1,191,548	1,166,048	4573%
Intereses bancarios		501,389	501,389	
Utilidad antes de Impuestos	361,290	1,173,661	812,371	225%
Impuesto sobre la renta	112,000	363,835	251,835	225%
Utilidad Después de Impuestos	249,290	809,826	560,536	225%
% de Utilidad	5.0%	10.5%		

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

4.18 PLANEACIÓN FISCAL

Como se mencionó en capítulos anteriores, una adecuada planeación financiera incluye el análisis de la situación fiscal que afecta a la empresa en estudio. En ese sentido se presenta los impuestos que afectan de forma directa los resultados de Multi rentas, S.A.

4.18.1 Impuesto sobre la renta

Multi rentas, S.A está regulada por la legislación fiscal de la República de Guatemala, por lo tanto inscrita a la Ley del Impuesto sobre la Renta bajo el

régimen optativo de pago del impuesto equivalente al 31% (Artículo 72, Ley del Impuesto Sobre la Renta).

En base a los estados financieros proyectados para el año 2011, la empresa considera todos los ingresos como afectos y los costos y gastos como deducibles, por lo que el cálculo proyectado de Impuesto Sobre la Renta se estima según el siguiente cuadro:

Multi rentas, S.A.

Calculo del Impuesto Sobre la Renta

Comparado real 2010 y Presupuesto 2011

Cifras en Quetzales

		Real 2010	Presupuesto 2011
Ingresos afectos		4,997,811	7,747,647
Gastos deducibles		4,636,521	6,573,987
Renta afecta		361,290	1,173,661
ISR	31%	112,000	363,835

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

4.18.2 Pagos trimestrales de ISR

Según el artículo No. 61 (Ley ISR) todo contribuyente bajo el régimen optativo (Artículo 72), deberá realizar pagos trimestrales anticipados en concepto de dicho impuesto, para ello Multi rentas, S.A. ha decidido realizar los pagos trimestrales en base una cuarta parte del impuesto determinado del período anterior (año 2010), por lo que a continuación se presenta un cuadro con el cálculo y la programación de los pagos:

Calculo de pagos trimestrales del ISR para el año 2011

Cifras en Quetzales

ISR determinado año2010		112,000				
Cuarta parte		28,000				
Pagos trimestrales		ene-11	abr-11	jul-11	oct-11	Total
Monto		25,000	28,000	28,000	28,000	109,000

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

4.18.3 Impuesto de Solidaridad (ISO)

A partir del 1 de enero 2009 entró en vigencia el decreto ley No. 73-2008 Impuesto de Solidaridad (ISO) el cuál se debe pagar de forma trimestral, la base imponible de este impuesto lo constituye el que sea mayor entre; la cuarta parte de los activos netos o la cuarta parte de los ingresos brutos. Para determinar el impuesto se debe tomar como base la información correspondiente al año 2010,

A continuación se presenta el cálculo en base a los ingresos brutos debido a que es el de mayor valor. Según la ley, la empresa debe planificar los pagos trimestrales para los meses de enero, abril, julio y octubre.

Muti rentas, S.A.

Calculo del ISO para el año 2011

Cifras en Quetzales

b) 4ta. parte de los ingresos brutos	ene-11	abr-11	jul-11	oct-11	Total
Total ingresos brutos	4,800,000	4,997,811	4,997,811	4,997,811	
Cuarta parte	1,200,000	1,249,453	1,249,453	1,249,453	
Base impositiva aplicable al 2011	1%	1%	1%	1%	
Impuesto determinado	12,000	12,495	12,495	12,495	49,484
(-) Impuesto único S/ inmuebles	-	-	-	-	-
Total impuesto	12,000	12,495	12,495	12,495	49,484

Fuente: Departamento Financiero – Multi rentas, S.A.

Nota: El cálculo del (ISO) para enero 2011 está considerado en base a los datos correspondientes al año 2009 y corresponde al último trimestre. Es importante tomar en cuenta que el ISO y los pagos trimestrales se pueden compensar entre ellos y el resultado es acreditable a los pagos de Impuesto sobre la Renta en la declaración definitiva.

4.19 CONTROL FINANCIERO

Para controlar si el proyecto se desarrolla como se ha estimado, Multi rentas, S.A. hará uso de controles presupuestarios, para ello se emitirán estados financieros reales de forma mensual, los cuales serán comparados contra lo presupuestado y se determinarán las desviaciones absolutas y relativas correspondientes, de ésta forma se procederá a corregir al mes siguiente cualquier desviación que ponga en riesgo los objetivos del proyecto.

4.20 INFORME FINANCIERO

Junta Directiva

Multi renta, S.A.

Informe financiero año 2011 (Proyectado)

Multi renta, S.A. ha decidido un cambio en su política de comercialización a través de utilizar el arrendamiento operativo como estrategia de comercialización a partir del año 2011 por lo que es importante presentar el siguiente informe financiero con los hallazgos más relevantes que a continuación se describen:

Según los registros contables, en el año 2010 la empresa reportó utilidades después de Impuesto Sobre la Renta equivalentes a Q.249, 290.00 con un margen del 5% sobre ventas.

Para el año 2011 la empresa ha proyectado que el margen de utilidad después de impuestos sea por lo menos el 10% sobre las ventas y según las proyecciones realizadas las utilidades serán de Q809,826 equivalente a 10.5%, esto representará un incremento del 225% respecto al año anterior.

Para lograrlo la empresa deberá cumplir con un incremento en facturación de 55% y ser más eficiente en los costos directos de operación.

En cuanto al efectivo generado la empresa podrá ser capaz de generar efectivo por valor de Q14,017,718 de los cuales Q7,353,200 corresponden a recuperación de cuentas por cobrar producto de las ventas y Q6,300,000 corresponden a ingresos por préstamo bancario para apalancar las compras de equipo electrónico de seguridad. Los egresos presupuestados equivalen a Q13,883,130, de los cuales Q2,117,275 corresponden a costos directos,

Q1,463,453 corresponden a gastos de ventas; Q964,324 corresponden a egresos por gastos de administración; Q1,800,000 corresponden a amortizaciones bancaria; Q501,389 corresponden a intereses financieros y los egresos de proveedores (Incluyendo compra de inventarios) equivalen a Q6,721,051

Durante todos los meses del año la empresa presentará saldo positivo de efectivo y el saldo final de efectivo al final del año será de Q134,589,

Lo anterior demuestra que el cambio de estrategia en la política comercial tendrá resultados positivos, siempre y cuando el plan se ejecute como está programado. Además se concluye que al realizar una adecuada planeación financiera tomando en cuenta todos los elementos necesarios, en especial el flujo de caja es posible llevar a cabo los objetivos propuestos de la planificación a largo plazo.

En relación al EBITDA (Ganancia antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones), la empresa proyectará una mejora importante ya que en el año 2010 se reporto el 7.7% de rendimiento y la proyección para el 2011 será de 37.0% sobre ventas.

Se concluye que el objetivo principal para el año 2011 es incrementar la rentabilidad de la empresa; por lo tanto, la implementación del arrendamiento operativo como herramienta de ventas es fundamental para poder incrementar las utilidades en el corto y largo plazo, debido a que éste sistema genera un mayor margen de ganancia contra los equipos vendidos inmediatamente. Además permite una facturación recurrente por tres años, lo que significa utilidades permanentes en el mismo período.

Finalmente para asegurar el éxito y la rentabilidad del proyecto, la empresa deberá contar con ejecutivos y colaboradores que tengan; adecuadas capacidades técnicas, actitudes proactivas y sobre todo que sean honorables, es por ello que la búsqueda de personas con esas características se hace imprescindible.

Guatemala, Noviembre 2010

Erick A. Segura Girón
Contador Público y Auditor
Colegiado No.

CONCLUSIONES

1. Se confirma que las empresas arrendadoras de equipo electrónico de seguridad basadas en el modelo de arrendamiento operativo y la realización de una adecuada planeación financiera y su control, es imprescindible ya que permite conocer de forma anticipada cual será el impacto financiero que tendrán las posibles estrategias dictadas por la empresa o bien los cambios en la economía del país, evitando de esa forma el riesgo económico y garantizando su continuidad como negocio en marcha.
2. Cuando se elabora una planeación financiera tomando como base tres lineamientos básicos que son: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y siempre verificar o controlar todo lo que se ejecuta, se tiene mayor oportunidad de alcanzar los objetivos planteados y a la vez se genera una ventaja competitiva importante.
3. Los rubros más importantes a considerar en toda planeación financiera, en especial para las empresas que se dedican al arrendamiento operativo son: La estrategia financiera de negocio, el flujo de caja, el plan de endeudamiento, los estados financieros proyectados, el análisis del riesgo de negocio, planeación de utilidades y el control presupuestal.
4. Las empresas arrendadoras de equipos electrónicos de seguridad basadas en el modelo de arrendamiento operativo tienen ciertos riesgos a considerar en toda planeación financiera que son: El riesgo de contraer una deuda sin control y por encima de los objetivos comerciales, incremento de las cuentas por cobrar por la masificación del servicio a bajo costo, entrega de activos fijos en arrendamiento a diversos clientes donde el precio comercial es bajo y la lealtad de los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Toda empresa que se dedique a comercializar por medio de arrendamiento operativo debe elaborar una planeación financiera eficiente, que le permita conocer de forma anticipada los resultados futuros y las posibles desviaciones para corregirlas y evitar al máximo el riesgo financiero.
2. Al momento de realizar la planificación financiera, toda empresa que se dedique al arrendamiento operativo, debe planear lo que desea hacer, llevar a cabo lo antes proyectado y verificar constantemente la ejecución del proyecto, así como tomar las correcciones que sean necesarias para garantizar el éxito de la organización.
3. Que toda empresa al momento de elaborar su planeación financiera debe considerar el análisis de ciertos rubros claves, tales como: el flujo de caja, endeudamiento, riesgo, utilidades, control presupuestal, así como la elaboración de estados financieros proyectados y su análisis, que permitan evaluar el éxito o fracaso de la gestión empresarial.
4. Que las empresas arrendadoras de equipos electrónicos de seguridad que operan bajo el método de arrendamiento operativo, al momento de elaborar su planificación financiera consideren todos los riesgos, en especial, capacidad de pago de préstamos bancarios, manejo de cuentas por cobrar, flujo de caja, control de activos fijos para la renta así como la lealtad de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acquarone Maria T.; Embon Leonardo G., El leasing, 2da. Edición. Editorial Abaco de Rodolfo Depalma S.R.L. Buenos Aires Argentina, 2004. 348 pp.
2. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, 2007. 1559 pp.
3. Del Rio Gonzales Cristóbal. El Presupuesto. Novena Edición. Thomson. México 2003. pp. 100
4. Diez de Castro Luis T.; Joaquín López Pascual. Dirección Financiera. Segunda Edición. Pearson Educación, S.A. Madrid 2007. 252 pp.
5. Guajardo Cantú Gerardo. Contabilidad para no Contadores. Primera Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México 2005.424 pp.
6. Lawrence J. Gitman. Principios de Administración Financiera. Decimo primera Edición. Person Educación, S.A. de C.V. México 2007. 688 pp.
7. Moreno Fernández Joaquín A. Planeación Financiera. 1ra. Edición Grupo Patria Cultura, México 2003, 185 pp.
8. Ortega Castro Alfonso Leopoldo. Planeación Financiera Estratégica. Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México 2008. 320 pp.
9. Perdomo Moreno Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Primera Edición. Thomson. México 2000. 288 pp.

10. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Métodos y Técnicas de Investigación. Litografía Cimgra. Guatemala 2003. 236 pp.
11. Ross A. Stephen. Finanzas Corporativas. 7ma. Edición McGraw Hill. 967pp

LEYES

12. Congreso de la República, Código de Comercio. Decreto 2-70, Guatemala 2008, 202 pp.
13. Congreso de la República, Ley del Impuesto Al valor agregado IVA. Decreto 27-92 y sus reformas, Guatemala, 1992, 41 pp.
14. Congreso de la República, Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz. Decreto 19-04, Guatemala, 2004, 10 pp.
15. Congreso de la República, Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 26-92 y sus reformas, Guatemala, 1992, Reformado por el Decreto 18-04, Guatemala 2004, 59 pp.

WEBGRAFIA

16. <http://www.monografias.com/velascosarat.com/boletines/>20 pp
17. <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>
18. <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresa.shtml/>
19. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/
20. http://www./adt.com.ar/opensite_20070118085215.a

ANEXO "A"

MODELO DE CONTRATO DE ARRENDAMIENTO OPERATIVO PARA EQUIPO ELECTRONICO

No. _____

En la Ciudad de Guatemala, el día _____ del mes de _____ del año dos mil _____ **NOSOTROS:** Por una parte: _____COMERCIANTE (profesión ú oficio), CASADO (estado civil), GUATEMALTECO (nacionalidad), me identifico con la cédula de vecindad de números de orden A guión____ y de registro número____, extendida en la Municipalidad de GUATEMALA, actúo en mi calidad de **GERENTE GENERAL Y REPRESENTANTE LEGAL** de la entidad denominada "**MULTIRENTAS, S.A.**", que en el transcurso del presente documento se le denominará indistintamente como **MULTIRENTAS, S.A. y/o LA EMPRESA,** y por otra parte, _____ de _____ años _____(profesión ú oficio) _____(estado civil) _____

(nacionalidad), me identifico con la cédula de vecindad de números de orden _____ guión _____ y de registro número _____ extendida en la Municipalidad de _____, actúo en mi calidad de _____, que en el presente documento se denominara simplemente **EL CLIENTE. HACEMOS CONSTAR:** Que tuvimos a la vista los documentos de identificación personal antes mencionados, así como los documentos que acreditan las representaciones legales que se ejercitan, los cuales son amplios y suficientes de conformidad con la ley para la celebración del presente contrato; que ambos comparecientes aseguramos ser de las generales antes indicadas, que nos encontramos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y exponemos que por este acto y en las calidades con que actuamos comparecemos a otorgar el **CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE EQUIPO ELECTRONICO** que se detalla en las cláusulas siguientes:

PRIMERA: YO, _____ en la calidad con que actúo manifiesto que mi representada, la sociedad "**MULTIRENTAS, S.A.**", es una entidad legalmente constituida en la República de Guatemala y que dentro de sus objetos principales se encuentra el dedicarse a la prestación de todo tipo de servicios que se relacionen con prestación de servicios de seguridad electrónica, de alarmas y arrendamiento de toda clase de equipo electrónico.

SEGUNDA: OBJETO DEL ARRENDAMIENTO: LA EMPRESA de mutuo acuerdo con **EL CLIENTE**, hemos convenido en celebrar el presente contrato de arrendamiento de el equipo electrónico que se encuentra debidamente especificado en la cotización número _____, en la cual se

individualiza el equipo y todo lo relacionado con las especificaciones del mismo, así como sus características especiales y el lugar de instalación del mismo, contenido que en su totalidad es aceptado por **EL CLIENTE**, el original de la cotización antes identificada se encuentra y queda en poder de **LA EMPRESA**, habiendo quedado copia en poder de **EL CLIENTE**, por lo que dicha (s) forma (a) de negocio (s) es (son) también parte de este contrato como anexo del mismo. Queda claramente convenido entre las partes, que el equipo objeto de arrendamiento es y será propiedad de **LA EMPRESA**.

TERCERA: Convienen expresamente los otorgantes, en las calidades con que actúan, que el servicio de arrendamiento del equipo electrónico individualizado en la forma de negocios referida en la cláusula anterior, se limita únicamente al arrendamiento del mismo, y en consecuencia, **LA EMPRESA** en ningún momento, asume responsabilidad en la pérdida, destrucción, robo, hurto y/o cualquier daño o perjuicio que sufran los bienes de **EL CLIENTE**, porque desde este momento se establece que este contrato no constituye un Seguro de los bienes de **EL CLIENTE** ni de los equipos arrendados.

CUARTA: SERVICIOS: **LA EMPRESA** proporcionará a **EL CLIENTE** el Equipo Electrónico, que ha sido escogido por **EL CLIENTE** de acuerdo a sus necesidades, equipo que se encuentra especificado en la forma de negocios antes relacionada. **EL CLIENTE** giro instrucciones para que el equipo a instalar, sea instalado en la dirección indicada en la (s) forma (s) de negocio listada(s) anteriormente, por lo que bajo ninguna circunstancia, el equipo podrá ser trasladado a otro lugar, salvo que se solicite por escrito a **LA EMPRESA**, en cuyo caso y a costa de **EL CLIENTE**, UNICAMENTE **EL PERSONAL DE LA EMPRESA** PODRA TRASLADARLO O CAMBIARLO DE LUGAR, conforme a la solicitud que para el efecto se le haga. **LA EMPRESA** queda facultada para seguir las acciones de ley si el equipo fuere removido sin su autorización del lugar en donde fue instalado, debiendo responder **EL CLIENTE** de los daños y perjuicios que se causen.

QUINTA: PLAZO: El presente contrato tendrá una vigencia mínima de _____ meses, plazo que principia a partir del día ____ del mes de _____ del año dos mil ____, el cual es consecuencia vencerá el día ____ del mes de _____ del año dos mil____; plazo que podrá prorrogarse por periodos de doce meses, por medio de un simple cruce de cartas entre las partes otorgantes, donde convengan en el nuevo plazo, en la renta que deberá pagarse durante la prórroga y en las demás estipulaciones que consideren necesarias. El simple hecho de que la renta se pague normalmente después de vencido el contrato no significa ninguna prórroga automática del plazo del contrato el cual únicamente se tendrá por prorrogado por el o los meses pagados pero nunca podrá considerarse de plazo indefinido. Si las partes no se ponen de acuerdo en cuanto al nuevo plazo y a la renta correspondiente no habrá prórroga del contrato. Si no se desea prorrogar el contrato, **EL CLIENTE**

deberá dar aviso con treinta días de anticipación, como mínimo, al vencimiento del plazo o de cualesquiera prorrogas que estuvieren transcurriendo; si LA EMPRESA desea rescindir el contrato podrá realizarlo en cualquier tiempo sin ninguna responsabilidad de su parte, dando aviso con treinta días de anticipación.

SEXTA: DE LA RENTA: LA EMPRESA cobrará mensualmente a **EL CLIENTE** por el arrendamiento del equipo la cantidad de Q. _____ (_____Quetzales),

suma que deberá ser pagada mensualmente dentro de los primeros cinco días de cada mes de renta sin necesidad de cobro ni requerimiento previo, en las oficinas de **LA EMPRESA**, cuya dirección se encuentra consignada en la (s) forma (s) de negocio listada (s) anteriormente, o en los lugares que para su efecto asigne **LA EMPRESA**, a partir de la fecha de inicio del presente contrato. **EL CLIENTE** acepta que en caso de mora en el pago de las rentas pague intereses moratorios a razón del tres por ciento (3%) mensual sobre las rentas vencidas, sin perjuicio al derecho de **LA EMPRESA** de dar por vencido anticipadamente el plazo del presente contrato y/o proceder a la suspensión del servicio sin ninguna responsabilidad para **LA EMPRESA**. Asimismo, **EL CLIENTE** acepta que por cada cheque rechazado deberá cancelar la cantidad de cien quetzales exactos, no importando el motivo del rechazo.

SEPTIMA: OTROS CARGOS A CUENTA DEL CLIENTE: Además del pago de la renta del equipo establecida en la cláusula anterior, **EL CLIENTE** deberá cancelar los siguientes rubros: **A) LA EMPRESA** cobrará a **EL CLIENTE** la cantidad de Q. _____ (_____Quetzales), en concepto de cuota de conexión del equipo que le es rentado, **B) EL CLIENTE** también pagará a **LA EMPRESA** la totalidad de los costos de instalación que se causen por materiales y/o mano de obra en el caso de que **EL CLIENTE** desee cambiar la ubicación del equipo arrendado y/o modificar de cualquier forma la instalación original pactada por las partes contratantes. Asimismo, en caso de ser necesario el reemplazo del equipo por las causas que se expresan en la cláusula décima de este mismo contrato, **EL CLIENTE** deberá pagar el costo de la nueva instalación tal y como se regula en el literal e) de la cláusula décima del presente contrato; **C) En caso de ser necesario proceder a la des-instalación del equipo por razones de incumplimiento de EL CLIENTE de cualesquiera de sus obligaciones y/o por la terminación prematura del plazo del contrato, EL CLIENTE** deberá asumir y pagar todos los costos de des-instalación del equipo arrendado, y **LA EMPRESA** no se hace responsable de cualesquiera clase de deterioros o daños que queden en las paredes y/o lugares en los cuales se encontraba instalado el equipo.

OCTAVA: EL CLIENTE queda facultado para, que en el caso de haberlo solicitado y/o por la naturaleza del equipo arrendado, pueda efectuar pruebas para verificar el ingreso de las señales a la cabina del control, de acuerdo a

lo dispuesto en la forma de negocios antes citada, identificándose con su nombre y número de clave, indicando que se trata de pruebas.

NOVENA: OBLIGACIONES DE LA EMPRESA: a) Dar mantenimiento preventivo y correctivo al equipo arrendado y sus componentes, en horas y días hábiles; b) Mantener el suministro necesario de materiales y repuestos para el perfecto funcionamiento del equipo; c) Instalar el equipo en lugar especificado en la (s) forma (s) de negocio listada (s) anteriormente; d) Dar garantía del funcionamiento del equipo siempre y cuando **EL CLIENTE** cumpla con los requerimientos e instrucciones sobre el manejo adecuado del mismo; e) Si el equipo se arruina por expiración o defectos, **LA EMPRESA** debe reemplazar el equipo dañado sin costo para el cliente; f) **LA EMPRESA** contratará un seguro sobre el equipo arrendado, seguro que cubrirá daños por causa de fuerza mayor; y g) El mantenimiento preventivo y cualesquiera clase de reparaciones solo puede ser efectuado por personal de **LA EMPRESA**.

DECIMA: OBLIGACIONES DE EL CLIENTE: a) Mantener al día sus pagos en la forma y modo pactados en este contrato; b) Cumplir con las instrucciones para el cuidado y mantenimiento del equipo; c) Dar aviso con treinta días de anticipación como mínimo a **LA EMPRESA** de cualquier traslado de equipo que desee llevar a cabo; d) Pagar las rentas aunque se traslade de ubicación, en tanto no avise con anticipación debida sobre tal situación a **LA EMPRESA**; e) En el caso de que el equipo arrendado sea dañado por **EL CLIENTE** y/o cualesquiera personas ajenas a **LA EMPRESA**, **EL CLIENTE** queda obligado a pagar como nuevo el equipo arrendado independientemente de que el daño se haya producido por causas de accidente, mal uso, incendio, robo, hurto o cualquier otra situación ajena totalmente a **LA EMPRESA**; después del pago del equipo, **LA EMPRESA** procederá de nuevo a la instalación del mismo, estipulándose expresamente que el tiempo de reestablecer el servicio será variado de acuerdo a la existencia de equipo en las bodegas de **LA EMPRESA**. Adicionalmente **EL CLIENTE** deberá pagar el costo de la nueva instalación en concordancia con lo expuesto en el literal B) de la cláusula séptima anterior; f) **EL CLIENTE** debe tener en sus instalaciones todas las medidas de seguridad eléctrica que sean señaladas por **LA EMPRESA**, pactándose expresamente que cuando las medidas de seguridad sean de carácter físico **EL CLIENTE** deberá instalarlas por su cuenta y si se trata de seguridad mediante equipo especial, tales como UPS y/o similares, entendiéndose la descripción anterior como descriptiva más no limitativa, dicho equipo especial se incluirá dentro del equipo a arrendar a **EL CLIENTE**. En todo caso las medidas de seguridad que debe tomar **EL CLIENTE** constarán en un anexo al presente contrato, el cual se entiende como parte del mismo; g) Las reparaciones y/o el mantenimiento preventivo del equipo arrendado sólo puede ser realizado por personal de **LA EMPRESA**, y si **EL CLIENTE** permite que terceras personas realicen cualesquiera clase de trabajos sobre el equipo arrendado, será

responsable de los daños y/o perjuicios que se causen a **LA EMPRESA** y además **LA EMPRESA** podrá dar por finalizado el plazo del presente contrato, aplicando todas las estipulaciones contenidas en las cláusulas del mismo.

DECIMA PRIMERA: PROHIBICIONES A EL CLIENTE: a) Subarrendar total o parcialmente el equipo arrendado; b) Darle uso distinto al equipo objeto del presente contrato, que por naturaleza le corresponde; c) Remover total o parcialmente el equipo por si mismo o por terceros del lugar en donde haya sido instalado por **LA EMPRESA**; d) Tratar de reparar total o parcialmente el equipo arrendado; f) Evitar que **LA EMPRESA** mediante su personal pueda retirar el equipo cuando se haya rescindido del contrato; construir obras o realizar trabajos que tiendan a evitar el retiro del equipo en cuyo caso y si lo hiciere, faculta a **LA EMPRESA** a retirar sin responsabilidad de su parte, cualquier obstáculo que impida el libre acceso al equipo, pudiendo utilizar para remover el obstáculo, los medios que estime convenientes sin perjuicio del derecho de **LA EMPRESA** para seguir las acciones penales y civiles correspondientes; g) A **EL CLIENTE** le queda expresamente prohibido que el mantenimiento preventivo y/o la reparación de el equipo arrendado sea realizado por personal ajeno a **LA EMPRESA**.

DECIMA SEGUNDA: CAUSAS DE TERMINACIÓN DE ESTE CONTRATO: a) Por vencimiento del plazo del mismo; b) Por la falta de pago de una sola de las mensualidades de la renta aquí pactada; c) Por quebrantamiento de cualquier prohibición y/o incumplimiento de cualquiera de las obligaciones impuestas a las partes; en este sentido **LA EMPRESA** podrá rescindir unilateralmente el contrato sin necesidad de declaratoria judicial, cuando **EL CLIENTE** incumpla con cualesquiera de sus obligaciones y/o quebrante cualquiera de sus prohibiciones, debe entenderse que el acontecimiento de cualquiera de las causas anteriores en forma individual y/o conjunta dará lugar a la rescisión unilateral del contrato; d) En cualquier caso **EL CLIENTE** está obligado a dar aviso por escrito a **LA EMPRESA** con un plazo mínimo de treinta (30) días de anticipación si desea dar por finalizado el contrato, pero en todo caso deberá cancelar la totalidad de las rentas que faltan para el vencimiento del plazo convenido; e) Por cualesquiera causas de terminación prematura del plazo del contrato **EL CLIENTE** queda obligado a pagar la totalidad de las rentas pendientes de correr hasta la finalización del plazo convenido en la cláusula quinta anterior.

DECIMA TERCERA: SANCIONES: En el caso de que **EL CLIENTE** no cumpla con el plazo mínimo establecido en el presente contrato o cancele el servicio antes de la finalización de dicho plazo, deberá pagar la totalidad de los meses de renta que se encuentren pendientes para la terminación del plazo señalado con anterioridad en la cláusula quinta anterior; adicionalmente a el pago de la totalidad de las rentas pendientes si se cancela el servicio antes del plazo convenido, **EL CLIENTE** deberá pagar y

cubrir todos los costos en que se incurra para la des-instalación del equipo arrendado.

DECIMA CUARTA: OTRAS ESTIPULACIONES: a.) En ningún caso **LA EMPRESA** tendrá responsabilidad alguna sobre los bienes de **EL CLIENTE**, tal y como se estipulo en la cláusula primera anterior, y en caso de que se quisiera responsabilizar a algún empleado de la empresa solamente se podrá hacer después de haber obtenido una sentencia judicial que declare fehacientemente que existe responsabilidad de **LA EMPRESA** o de algunos de sus empleados; b.) En todo caso **EL CLIENTE** adquiere la obligación de contratar por su cuenta un seguro contra todo riesgo, porque como ya se expuso con anterioridad el presente contrato es de servicio preventivo y no constituye ningún seguro para los bienes de **EL CLIENTE**; c.) Asimismo, antes de pretender deducir responsabilidades de cualquier clase a **LA EMPRESA** deberán agotarse todos los medios de investigación pertinentes que demuestren fehacientemente que existe responsabilidad de personal de **LA EMPRESA** y/o deficiencias en los equipos que no hayan sido causados por responsabilidad de **EL CLIENTE** por falta de mantenimiento y/o de comunicación escrita donde se haga constar alguna clase de desperfectos en los equipos instalados; d.) En el supuesto caso de que se pretenda deducir responsabilidad de cualquier clase a **LA EMPRESA** y/o sus empleados por daños, hurtos, robos, faltantes, pérdidas o destrucción de cualquier clase a cualesquiera clase de bienes es requisito indispensable que **LA EMPRESA** haya recibido bajo inventario la totalidad de los bienes que se encuentren dentro de la ubicación física donde se prestan los servicios relacionados en el presente contrato y que dicho inventario se actualice con la regularidad que sea necesaria dependiendo de los movimientos en los bienes de **EL CLIENTE**; e.) En el caso de procederse a des-instalación de el equipo arrendado, **LA EMPRESA** no se hace responsable de cualesquiera clase de deterioros o daños que queden en las paredes y/o lugares en los cuales se encontraba instalado el equipo, incluyendo pero no limitándose a la presencia de manchas, de agujeros, de perforaciones, de pegamento, permanencia de clavos, grapas, etcétera.

DECIMA QUINTA: EL CLIENTE acepta que está obligado a pagar todas las cuotas y demás cargos que le correspondan y/o que se causen por la totalidad del plazo del presente contrato, aún si el plazo del mismo termina anticipadamente por su decisión, y si no cumpliere con su obligación de pago, desde ahora acepta que el saldo derivado de cuotas se le cobre en juicio ejecutivo, utilizando como titulo ejecutivo el acta notarial en donde consta su saldo deudor, reconociendo desde ya como buenas, exactas, liquidas y exigibles las cantidades que se le demanden, de acuerdo a los libros de contabilidad de **LA EMPRESA**, acta a la que desde ya se le reconoce plena eficacia y fuerza ejecutiva para el efecto, además en caso de incumplimiento de este contrato las partes renuncian al fuero de sus domicilios y se someten expresamente a los tribunales que **LA EMPRESA**

elija y señalan como lugar para recibir notificaciones las direcciones descritas en la (s) forma (s) de negocio (s) listada (s) anteriormente.

DECIMA SEXTA: ACEPTACION GENERAL: LA EMPRESA Y EL CLIENTE reconocen y aceptan las condiciones del presente contrato. Leído íntegramente lo escrito y bien enterados de contenido, objeto, validez y efectos legales, lo aceptamos, ratificamos y firmamos en la ciudad de Guatemala el día _____ del mes de _____ del año dos mil ____.

f.) _____
MULTIRENTAS, S.A.

f.) _____
CLIENTE.

En la ciudad de Guatemala el día ____ del mes de _____ del año dos mil ____ **YO, EL INFRASCRITO NOTARIO, DOY FE:** Que las firmas que anteceden son auténticas por haber sido puestas en mi presencia, el día de hoy por el señor _____ quien se identifica con la cedula de vecindad de números de orden A guión 1 y de registro _____ extendida en la municipalidad de Guatemala .del departamento de Guatemala, quien actúa en su calidad de Representante Legal de la sociedad denominada “**MULTIRENTAS, SOCIEDAD ANONIMA**”, calidad que acredita con su nombramiento contenido en Acta Notarial autorizada en esta ciudad capital por el Notario _____, nombramiento que se encuentra debidamente inscrito en el Registro Mercantil General de la República, bajo el número _____ folio _____ del libro _____ de auxiliares de comercio; y por el señor _____ quien se identifica con la cedula de vecindad de números de orden ____ guión ____ y de registro _____ extendida en la municipalidad de _____ del departamento de _____, quien actúa en su calidad de _____ de la sociedad denominada “ _____”, calidad que acredita con su nombramiento contenido en Acta Notarial autorizada en esta ciudad capital por el Notario _____, nombramiento que se encuentra debidamente inscrito en el Registro Mercantil General de la República, bajo el número _____ folio _____ del libro _____ de auxiliares de comercio. Haciendo constar que las firmas que se legalizan se encuentran puestas al calce de un documento privado suscrito por los signatarios con fecha _____ que contiene contrato de arrendamiento de equipo electrónico. Los signatarios previa lectura aceptan, ratifican y firman juntamente conmigo la presente acta de legalización de firmas.