

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

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE OPERACIONES APLICADO A UN CEMENTERIO PRIVADO, QUE SE DEDICA A LA VENTA DE LOTES JARDÍN Y NICHOS, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**TESIS**

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

**POR**

**LUIS FERNANDO OLIVA OLIVA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**Guatemala, Noviembre del 2012.**



Guatemala, 03 de agosto de 2012

Licenciado:

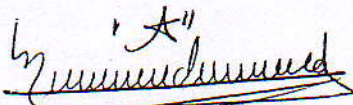
Jose Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria Edificio S-8

En cumplimiento al nombramiento como asesor del trabajo de investigación de tesis del alumno Luis Fernando Oliva Oliva denominado: **"Diseño de un sistema de presupuestos de operaciones aplicado a un Cementerio privado, que se dedica a la venta de lotes jardín y nichos, ubicado en la Ciudad de Guatemala"**

Tengo a bien informar al Señor Decano, que se ha completado el proceso de asesoría para la investigación, recopilación y procesamiento de datos e información que requirió el trabajo de tesis del alumno Luis Fernando Oliva Oliva.

Por lo que considero y recomiendo que este trabajo, pueda continuar con el proceso de valuación que nuestra facultad aplica a los estudiantes, previo a graduarse como Contadores Públicos y Auditores en el grado de Licenciado.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



Licenciada Nidia Caballeros Archila  
Contadora Pública y Auditora  
Colegiada No. 1,358

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
TRECE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 20-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de noviembre de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 305-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE OPERACIONES APLICADO A UN CEMENTERIO PRIVADO, QUE SE DEDICA A LA VENTA DE LOTES DE JARDÍN Y NICHOS, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante LUIS FERNANDO OLIVA OLIVA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

*Ingrid*  
REVISADO

## DEDICATORIA

- A DIOS: Por darme vida, salud, fuerza y sabiduría para alcanzar las metas, por este momento tan especial y por llenar mi vida de bendiciones.
- A MIS PADRES: Lic. José Gerardo Oliva Lemus.  
Maria Sara Oliva Reyes.  
Por guiarme siempre y apoyarme incondicionalmente.
- A MI ESPOSA: Jeannett Morales Bethancourt.  
Por su apoyo, comprensión, por su ayuda idónea y por estar siempre a mi lado.
- A MIS HIJOS: José Fernando y Melany Gabriela.  
Por su amor ternura e inspiración y por llenar mi vida de felicidad.
- A MIS HERMANOS: Oswaldo, Evelia, Felipe, Oscar y Pablo.  
Por su cariño y amor fraternal.
- A MIS SOBRINOS: Jazmin, Luis, Anthony, Ashley, y Carlos.  
Como un ejemplo para seguir adelante.
- A MIS ABUELOS: Por sus consejos y amor fraternal Q.P.D.
- CON RECUERDO ESPECIAL: Jorge Alfredo Baechli y Jose Raul Muralles Q.P.D.  
Por sus sabios consejos.
- A MI ASESOR: Licda. Nidia Caballeros Archila.  
Con agradecimiento.
- A MI FAMILIA Con cariño y amor fraternal.
- A MIS AMIGOS: Con afecto especial para cada uno y agradecimiento por acompañarme en los caminos de la vida y por obsequiarme ese tesoro que es la Amistad.
- A: La Universidad de San Carlos de Guatemala, fuente de enseñanza, por forjar mis conocimientos y experiencias.

## ÍNDICE

Introducción	I
--------------	---

### **CAPÍTULO I LA EMPRESA, LOS SERVICIOS EXEQUIALES Y ASPECTOS GENERALES DEL CEMENTERIO PRIVADO**

<b>1.1 LA EMPRESA</b>	<b>PAG.</b>
1.1.1 Origen y Definición de la Empresa	1
1.1.2 Objetivos de la Empresa	2
1.1.3 Formas de organización	3
1.1.3.1 Organización legal	3
1.1.3.2 Organización Administrativa de una empresa	5
1.1.4 Clasificación de las Empresas	5
1.1.4.1 Clasificación por su actividad	6
1.1.4.2 Clasificación según el origen del capital	6
1.1.5 Principales aspectos Legales y Fiscales que rigen a las Empresas en Guatemala	7
<b>1. 2 LOS SERVICIOS EXEQUIALES</b>	
1.2.1 Antecedentes históricos	10
1.2.2 Definición	13
1.2.3 Clasificación de los Servicios Exequiales	14
1.2.3.1 Cementerios Privados	14
1.2.3.2 Cementerios Públicos	16
1.2.3.3 Funerarias	16
1.2.4 Formas legales de organización más comunes de las empresas que prestan servicios Exequiales	17
1.2.5 Otras Leyes y Reglamentos que afecta a las empresas de Servicios Exequiales	17

### **1.3 ASPECTOS GENERALES DEL CEMENTERIO PRIVADO**

1.3.1 Antecedentes de la fundación del Cementerio	20
1.3.2 Finalidad de la creación del Cementerio privado objeto de estudio	22
1.3.3 Estructura organizacional y atribuciones importantes	23
1.3.4 Servicios que presta el Cementerio	26
1.3.5 Proyección de crecimiento y comercialización	27

## **CAPÍTULO II VENTAS A PLAZOS**

2.1 Definición	30
2.1.1 Principales artículos del Código Civil de Guatemala, Decreto 106 Del Congreso de la República, que hace referencia a las Ventas a Plazos	32
2.1.2 Principales artículos del Reglamento interno del Cementerio Privado que hace referencia a las Ventas a Plazos y otros lineamientos	33
2.2 Características de las Ventas a Plazos	35
2.2.1 Ventajas y Desventajas de las Ventas a Plazos	36
2.3 Leyes o régimen impositivo que aplican para empresas que venden a plazos	37
2.3.1 Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92, reformado por Acuerdo Gubernativo 112-95 y por el Decreto 61-94 del Congreso de la República	37
2.3.2 Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008, del Congreso de la República de Guatemala	45
2.3.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92, del Congreso de la República reformado por Decretos 60-94, 142-96 y Decreto 32-2003	45
2.3.4 Ley del impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos Decreto 37-92, del Congreso de la República,	

reformado por Decretos 80-2000 y 34-2002	46
2.3.5 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98, del Congreso de la República	47
2.3.6 Código Civil Decreto 106, del Congreso de la República, reformado por los Decretos 218, 38-76, 72-84, 124-85, 29-95, 38-95, 27-99, 17-2002 y 39-2008	47
2.4 Control de Cuentas por Cobrar de las Ventas a Plazos	48
2.4.1 Política de Créditos	48
2.4.2 Procedimiento para otorgar crédito de una Venta a Plazos	49
2.4.3 Control de Cuentas por Cobrar a Plazos	50
2.5 Contabilización de las Ventas a Plazos	53
2.5.1 Descripción de las cuentas contables más utilizadas	53
2.5.2 Ejemplo práctico de una contabilización	54
2.5.3 Métodos de reconocimiento de la utilidad por apareamiento de ingresos y gastos	57
2.5.4 Determinación de la Ganancia bruta diferida y Ganancia realizada	59
2.5.5 Recuperación de lotes, nichos y capillas vendidas a plazos no cancelados por el cliente y Cuentas Incobrables	63

### **CAPÍTULO III EL PRESUPUESTO**

3.1 Origen Definición e importancia	65
3.1.1 Origen del presupuesto	65
3.1.2 Definición del presupuesto	65
3.1.3 Importancia del presupuesto	66
3.2 Ventajas y Desventajas de los Presupuestos	67
3.3 Principios de los Presupuestos	68
3.3.1 Principio de la Previsión	69
3.3.2 Principio de Patrocinio	69
3.3.3 Principio de Participación o de Responsabilidad	69



3.3.4 Principio de Planeación	69
3.3.5 Principio de Organización	70
3.3.6 Principio de Dirección	71
3.3.7 Principio de Control	71
3.4 Clasificación de los Presupuestos	71
3.4.1 Por el tipo de entidad para el que se emplea	72
3.4.2 Por su flexibilidad	72
3.4.3 Por su período	72
3.4.4 Por su importancia	73
3.4.5 Presupuestos por su orden y efecto ó por áreas y niveles de Responsabilidad	73
3.5 Presupuesto de Operación	74
3.5.1 Presupuesto de Ventas	74
3.5.2 Presupuesto de Producción	81
3.5.3 Presupuesto de Compras	83
3.5.4 Presupuesto de Gastos de Operación y/o Gastos de Venta	85
3.5.5 Presupuesto de Gastos Generales y de Administración	85
3.6 Presupuesto de Capital o Inversión	86
3.7 Presupuesto Financiero	87
3.8 Presupuesto de Flujo de Caja o Flujo de Caja Proyectado	88
3.9 Estado de Resultados Proyectado	88
3.10 Balance General Proyectado	89
3.11 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	90
3.12 El Presupuesto Base Cero	91
3.13 Gráficos de secuencia para elaborar el Presupuesto	95

**CAPÍTULO IV  
CASO PRÁCTICO  
DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE OPERACIONES APLICADO A  
UN CEMENTERIO PRIVADO, QUE SE DEDICA A LA VENTA DE LOTES JARDÍN  
Y NICHOS, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

4.1	Iniciativa y Propuesta para el desarrollo práctico de diseño e implementación del Presupuesto de Operaciones	99
4.1.1	Iniciativa con base en el Planteamiento del Problema	99
4.1.2	Propuesta	100
4.2	Supuestos e información estadística para el desarrollo del diseño práctico del Presupuesto de Operaciones	101
4.2.1	Enunciado e información para el diseño del sistema de Presupuestos de Operaciones	101
4.2.2	Objetivos por áreas	107
4.3	Políticas Administrativas generales para elaborar el Presupuesto de Operaciones	109
4.3.1	Política de Inventarios iniciales	109
4.3.2	Política de Inventarios finales	110
4.3.3	Política de Compras	110
4.3.4	Política de Ventas	110
4.3.5	Política de Créditos y Financiamiento	111
4.3.6	Política de Inversiones y Financiamiento	112
4.3.7	Otras Políticas para elaborar el Presupuesto de Operaciones del Cementerio Privado	113
4.4	Presupuesto de Ventas	114
4.4.1	Datos e información para elaborar el Presupuesto de Ventas	115
4.4.2	Traslado de la información del Presupuesto de Ventas a otras áreas	117
4.4.3	Determinación del Pronóstico de unidades a vender	118
4.4.4	Hojas de cálculo para determinar el Presupuesto de Ventas	122
4.4.5	Calculo de la cuota nivelada por Ventas a Plazos	127
4.5	Presupuesto de Compras	169

4.5.1	Traslado de la información del Presupuesto de Compras a otras áreas	170
4.6	Presupuesto de Gastos de Operación	174
4.6.1	Presupuesto de Gastos de Operación y Ventas	174
4.6.2	Presupuesto de Gastos de Administración	176
4.7	Presupuesto de Cuentas por Cobrar	182
4.7.1	Datos e información para elaborar el Presupuesto de Cuentas por Cobrar	182
4.7.2	Traslado de la información del Presupuesto de Cuentas por Cobrar a otras áreas	183
4.8	Presupuesto de Cuentas por Pagar	188
4.8.1	Datos e información para elaborar el Presupuesto de Cuentas por Pagar	188
4.8.2	Traslado de la información del Presupuesto de Cuentas por Pagar a otras áreas	188
4.9	Presupuesto de Capital o Inversión	190
4.9.1	Datos e información para elaborar el Presupuesto de Capital Inversión	191
4.9.2	Traslado de información del Presupuesto de Capital a otras áreas	192
4.10	Presupuesto de Flujo de Caja	193
4.10.1	Datos e información para elaborar el Presupuesto de Flujo de Caja	193
4.10.2	Traslado de información del Presupuesto de Flujo de Caja a otras áreas	194
4.11	Estado de Resultados Proyectado	196
4.11.1	Datos e información para elaborar el Estado de Resultados Proyectado	196
4.11.2	Traslado de la información del Estado de Resultados Proyectado a otras áreas	196
4.11.3	Detalle de anexos del Estado de Resultados Proyectado	199
4.12	Balance General Proyectado	200
4.12.1	Datos e información para elaborar el Balance General Proyectado	201

4.12.2 Traslado de la información del Balance General Proyectado a Otras áreas	203
4.13 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	209
4.13.1 Datos e información para elaborar Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	210
4.13.2 Traslado de la información del Estado de Flujo Proyectado a otras áreas	211
4.14 Comparativo de Presupuesto versus ejecutados reales y variaciones	213
Conclusiones	224
Recomendaciones	226
Bibliografía	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> Esquema del Organigrama de Cementerios S.A.	26
<b>Cuadro 2</b> Esquema de Ventas a Plazos	31
<b>Cuadro 3</b> Contenido y proceso grafico de un sistema presupuestal	96
<b>Cuadro 4</b> Secuencia en la mecánica de la elaboración de Presupuestos	97
<b>Cuadro 5 “A” al 5 “H”</b> Enunciado e información para el diseño del Sistema de presupuestos de Operaciones	102
<b>Cuadro 6 y 6 “A”</b> Pronóstico de Ventas en unidades	120
<b>Cuadro 7</b> Presupuesto consolidado de Ventas al Contado y a Plazos	123
<b>Cuadro 8</b> Presupuesto de Ventas de Contado	124
<b>Cuadro 9</b> Presupuestos de Ingresos por Ventas a Plazos años anteriores	125
<b>Cuadro 10</b> Resumen de Cuentas por Cobrar por Ventas a Plazos meses anteriores	126
<b>Cuadro 11 al 11”S”</b> control de pagos y calculo de cuota nivelada por Cliente, meses anteriores Ventas a Plazos	127
<b>Cuadro 12</b> Presupuesto de Ventas a Plazos, enganches y cobros del trimestre	147
<b>Cuadro 13</b> Resumen de presupuesto de Ventas a Plazos octubre-diciembre 2010	148
<b>Cuadro 14 al 14 “R”</b> Control de pagos y cálculo de cuota nivelada por Cliente proyectada, Ventas a Plazos trimestre octubre a diciembre 2010	150
<b>Cuadro 15</b> Presupuesto de Compras y movimiento de inventarios	170
<b>Cuadro 16</b> Presupuesto de Compras de bienes para la venta contado y a plazos	171
<b>Cuadro 17</b> Presupuesto de Compras de bienes para la venta al contado	172
<b>Cuadro 18</b> Presupuesto de Compras de bienes para la venta a plazos	173
<b>Cuadro 19</b> Consolidado Presupuesto de Gastos de Ventas, Operación y Admon.	178
<b>Cuadro 20</b> Presupuesto de Remuneración al personal y previsión social	180
<b>Cuadro 21</b> Presupuesto de agua y despesa	181
<b>Cuadro 22</b> Presupuesto de gastos de Admon., depreciaciones, intereses y IUSI	182
<b>Cuadro 23</b> Resumen de saldos de Cuentas por Cobrar por Ventas a Plazos	183
<b>Cuadro 24</b> Resumen de Cuentas por Cobrar por Ventas a Plazos meses anteriores	184

<b>Cuadro 25</b>	Resumen de saldo de Cuentas por Cobrar por mes, octubre 2010	185
<b>Cuadro 26</b>	Resumen de saldo de Cuentas por Cobrar por mes, noviembre 2010	186
<b>Cuadro 27</b>	Resumen de saldo de Cuentas por Cobrar por mes, diciembre 2010	187
<b>Cuadro 28</b>	Presupuesto de Cuentas por Pagar (originadas por gastos)	189
<b>Cuadro 29</b>	Presupuesto de Cuentas por Pagar (originadas por Proveedores)	190
<b>Cuadro 30</b>	Presupuesto de Capital o Inversión	192
<b>Cuadro 31</b>	Flujo de Caja Proyectado trimestral	195
<b>Cuadro 32</b>	Estado de Resultados Proyectado	197
<b>Cuadro 33</b>	Presupuesto de Costo de Ventas	198
<b>Cuadro 34</b>	Presupuesto de Comisiones por Ventas al contado y a plazos	200
<b>Cuadro 35</b>	Balance General Proyectado por mes, octubre a diciembre 2010	204
<b>Cuadro 36</b>	Balance de Saldos Proyectado	205
<b>Cuadro 37</b>	Libro mayor de Inventarios estimado de productos para la venta	206
<b>Cuadro 38</b>	Libro mayor proyectado octubre a diciembre IVA por cobrar y por pagar	207
<b>Cuadro 39</b>	Libro mayor proyectado octubre a diciembre de ISR y utilidad diferida	209
<b>Cuadro 40</b>	Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	211
<b>Cuadro 41</b>	Balances Generales Comparativos (Hoja de trabajo del Estado de Flujo de efectivo)	212
<b>Cuadro 42</b>	Estado de Resultados proyectado diciembre 2010 (Hoja de trabajo Estado Flujo de efectivo)	213
<b>Cuadro 43</b>	Estado de Resultados comparativo real versus proyectado	215
<b>Cuadro 44</b>	Gasto real contra Presupuesto de diciembre 2010 (comparativo)	216
<b>Cuadro 45</b>	Gasto real de Ventas Operación y Administración consolidado diciembre 2010 (Detalle para comparativo)	217
<b>Cuadro 46</b>	Modelo de comparativo de Balance General real contra presupuesto a diciembre 2010	222
<b>Cuadro 47</b>	Modelo de comparativo de Flujo de Caja Proyectado versus ejecutado Real, diciembre 2010	223

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la importancia de la elaboración de presupuestos, en las empresas medianas que se dedican a la venta de bienes y servicios de nuestro medio ha sido limitada, derivado que las mismas por su naturaleza no se incorporan al esquema del desarrollo capitalista. El desarrollo capitalista obliga a las empresas a compenetrarse en la globalización financiera, a adoptar los avances tecnológicos y a utilizar herramientas de la Administración para no quedarse rezagados, este movimiento afecta directa o indirectamente a las pequeñas, medianas y grandes empresas que se dedican a la venta de bienes y servicios, y por consiguiente la economía de Guatemala, por lo anterior es necesario que se diseñe un sistema de Presupuestos de Operaciones para el Cementerio Privado.

El profesional de la Ciencias Económicas debe estar a la vanguardia de los cambios económicos y actualizado con herramientas de Administración Financiera, entre estas el Presupuesto, para intervenir en la diversidad de áreas que integran los mismos, por lo que se ve en la necesidad de investigar, analizar, evaluar, seleccionar, ensayar y posteriormente tomar decisiones acertadas o bien hacer las recomendaciones que ayuden a las empresas eficientemente.

El presente trabajo se desarrolló en una empresa mediana que se dedica a la venta de lotes jardín, nichos, capillas y criptas, se considera importante que la misma adopte y diseñe un Sistema de Presupuestos de Operaciones, el cual constituye una herramienta para determinar los objetivos anticipadamente y para mostrar los lineamientos para alcanzar las metas financieras proyectadas.

Con el diseño del sistema de Presupuestos de Operaciones, se estará planificando los objetivos financieros que la empresa espera alcanzar. Los presupuestos son elaborados para un período trimestral que se subdividen de forma mensual, también se podrá ver la ejecución presupuestaria o control presupuestario, al analizar las cifras de la ejecución presupuestaria se podrá determinar, en qué área o qué situación pueda

estar provocando el desvío de objetivos proyectados, para luego poder tomar las acciones correctivas para encausar nuevamente las operaciones de la empresa.

En el capítulo primero, se dan a conocer aspectos generales de la Empresa, se describe el origen y definición de la empresa, objetivos, formas de organización, clasificación y principales aspectos legales y fiscales que rigen a las empresas en Guatemala. También se describen los conceptos de los Servicios Exequiales incluyendo la definición, clasificación, formas de organización y legislación que les afecta y por último los aspectos generales del Cementerio Privado, que es la empresa objeto de estudio.

El segundo capítulo contiene la teoría de las Empresas que operan bajo el sistema de Ventas a Plazos, las cuales efectúan sus ventas mediante el cobro de una cierta cuota inicial más una serie de cuotas periódicas; bajo este sistema, el Cementerio vende lotes jardín, nichos, capillas y criptas. Los temas desarrollados son: Definiciones de Ventas a Plazos, características, Leyes que le aplican, Cuentas por Cobrar y Contabilización de las Ventas a Plazos.

El capítulo tercero contiene la información teórica a cerca de los Presupuestos: Definición, importancia, ventajas y desventajas del Presupuesto, clasificación de los Presupuestos, Principios de los Presupuestos. A su vez se describe la teoría del Presupuesto de operaciones que está integrado por: Presupuesto de Ventas, Compras, Presupuesto de Gastos de Operación y Administración, también se describe, El Presupuesto de Capital o inversión, el Presupuesto base cero, Presupuesto Financiero, Presupuesto de Flujo de Caja, Estado de Resultados Proyectado, Balance General Proyectado, Estado de Flujo de Efectivo Proyectado y por último un ejemplo de una ejecución presupuestaria.



El capítulo cuarto contiene el desarrollo del caso práctico, en este capítulo se muestran los pasos a seguir para el diseño de un sistema de Presupuestos de Operaciones, el trabajo se realiza en una empresa del ramo de Cementerios y/o Servicios Exequiales que se dedica a la venta de lotes jardín, nichos, capillas y criptas. Este capítulo contiene los formatos de Presupuestos elaborados para cada área de la empresa, así como las explicaciones de los cálculos y el traslado de la información a otros presupuestos dependientes. Los Presupuestos se elaboran en hojas electrónicas, donde la mayor parte de celdas contiene fórmulas que facilitan los cálculos, aplicando todas las fracciones decimales tanto para la moneda Quetzales como para las unidades y el cálculo de los porcentajes con dos decimales.

El diseño, desarrollo y cálculo de los Presupuestos de Operaciones incluye la elaboración del Presupuesto de Ventas, Presupuesto de Compras, Presupuesto de Gastos de Operación y Administración, Presupuesto de Capital o Inversión, Presupuesto de Flujo de Caja, Estado de Resultados Proyectado, Balance General Proyectado, Estado de Flujo de Efectivo Proyectado y por último se presenta un modelo de ejecución presupuestaria donde se comparan y analizan las cifras presupuestadas, del mes de diciembre 2010, versus las cifras reales del mismo mes.

Finalmente se incluyen conclusiones y recomendaciones, elaboradas con base al desarrollo del presente trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **LA EMPRESA, LOS SERVICIOS EXEQUIALES Y ASPECTOS GENERALES DEL CEMENTERIO PRIVADO**

#### **1.1 LA EMPRESA**

##### **1.1.1 ORIGEN Y DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

Según estudios realizados se ha determinado que la empresa surgió con los comerciantes independientes, los talleres de artesanos y los gremios durante la edad antigua y se empezaron a consolidar como empresas grandes después de las revoluciones burguesas y la monarquía en el mundo. A través de los siglos las empresas han ido evolucionando con diversas ideas mercantiles como el liberalismo económico, la fisiocracia, etc., hasta convertirse en lo que son hoy en día Empresas Capitalistas.

El sistema económico pasa por cuatro modelos de organización económica reconocidos como feudalismo, capitalismo mercantil, capitalismo industrial y capitalismo financiero. En cada uno, la empresa ha tenido sus orígenes y su correspondiente evolución, pasando de un modelo y configuración simple a la actual situación de complejidad.

La primera etapa se caracteriza por el énfasis en la dimensión técnica y comunidad simple, es decir, orientada a una transformación primaria y artesanal de los factores y dotada de una organización sencilla. (21:1)

En la segunda etapa la empresa sigue conceptuándose como una unidad simple, en cuanto a su estructura productiva, aunque como consecuencia del incremento del comercio internacional y colonial, y del desarrollo político económico de los Estados surgen nuevas formas de sociedades personalistas aunado a las sociedades anónimas. La tercera etapa se produce con el modelo del capitalismo industrial, el cual surge con la primera Revolución Industrial, que se caracteriza por la aplicación de la maquinaria a la producción. En él, la empresa se configura como una unidad compleja, tanto por los aspectos productivos como los restantes aspectos jurídicos y sociales aunque son los primeros los más relevantes.

La necesidad de grandes capitales promueve el desarrollo del sistema bancario y financiero y la generalización de la sociedad anónima. Con el aumento de la

producción se expande el comercio mundial y la industrialización de las colonias de las grandes potencias. Estos factores fueron los que desencadenaron la crisis de las estructuras organizativas clásicas y la aparición de nuevas formas de organización descentralizadas.

Finalmente, el capitalismo industrial, dado su crecimiento patrimonial, necesitó de un importante volumen de capital para atender al primero. Esta circunstancia y el logro de importantes excedentes financieros por las grandes empresas industriales, provocaron el desarrollo de la economía financiera, sus instituciones, mercados y operaciones.

En esta etapa se produce la separación de la propiedad y la administración y los fenómenos de concentración y de internacionalización del capital. Aspectos que configuran una nueva concepción de empresa como la unidad financiera y como unidad de decisión, dado el protagonismo de la administración. (21:2)

## **DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

Se define a la empresa como entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

“La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio”. (26:1)

“La empresa es una entidad productora de categoría superior a la de cualquiera de los elementos que la integran, tierra, trabajo y capital, y alude a sus distintas funciones: administrativa, financiera, técnica, comercial, de seguridad social y contable.” (28:1)

### **1.1.2 OBJETIVOS DE UNA EMPRESA**

#### **GENERALES:**

Toda organización empresarial se organiza con el objeto de prestar un servicio o producir un bien económico.

**ESPECÍFICOS:**

- Obtener un beneficio.
- Participación en el mercado.
- Contribuir a las causas tributarias.
- Restituir los valores consumidos para poder continuar su actividad.
- Contribuir al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social.

**1.1.3 FORMAS DE ORGANIZACIÓN**

La organización de una empresa, se puede definir desde dos puntos de vista, organización legal y organización administrativa.

**1.1.3.1 ORGANIZACIÓN LEGAL**

La organización legal de la Empresa para efectos del presente trabajo, se refiere a los Comerciantes, misma que está regida por Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70, del Congreso de la República.

**Artículo 2. Comerciantes:** Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refiere a lo siguiente:

- 1º. La Industria dirigida a la producción o transformación de bienes y prestación de servicios.
- 2º. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- 3º. La banca, seguros y fianzas.
- 4º. Las auxiliares de las anteriores.

En el numeral 1.1.5 de este trabajo y en el Libro I del Código de Comercio de Guatemala (artículos 6 al 13), se refiere a los Comerciantes y sus Auxiliares, en el Título I, esta descritas las generalidades de las Sociedades Mercantiles, de los Cónyuges Comerciantes, los Bancos y Aseguradoras, y las Instituciones y entidades Públicas (no comerciantes), la clasificación más importante es la siguiente:

- a.) **Empresa Individual o Comerciante Individual:** Es la empresa propiedad de una sola persona, natural o física que ejerce en nombre propio cualquiera de las

actividades lícitas. La inscripción ante el Registro Mercantil de Guatemala, está regida por el artículo 335 y 336 del Código de Comercio.

**b.) Sociedades Mercantiles:** Es la unión de personas y bienes o industrias para la explotación de un negocio, cuya gestión produce con respecto de aquellas, una responsabilidad directa frente a terceros, y la producción de ganancias a su favor. Los lineamientos legales están contenidos del artículo 14 al 58 del Código de Comercio de Guatemala, el artículo 10 contempla cinco formas de organización siendo estas:

- **Sociedad Colectiva:** Según el artículo 59 del Código de Comercio, Sociedad Colectiva es la que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, a las obligaciones sociales. Las demás generalidades de este tema, están contenidas en los artículos del 59 al 67 del Código de Comercio de Guatemala.
- **Sociedad en Comandita Simple:** Sociedad en comandita simple, es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios que tiene responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones. Las demás generalidades de este tema, están contenidas en los artículos del 68 al 77 del Código de Comercio de Guatemala.
- **Sociedad en Comandita por Acciones:** La sociedad en comandita por acciones, es aquella en la cual uno o varios socios comanditarios 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 en una sociedad anónima. Las aportaciones deben estar representadas por acciones. Las demás generalidades de este tema, están contenidas en los artículos del 195 al 202 del Código de Comercio de Guatemala.

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** La sociedad de responsabilidad limitada es la compuesta por varios socios que solo están obligados al pago de sus aportaciones, por las obligaciones sociales responden únicamente el patrimonio de la sociedad. El capital está dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones. Las demás generalidades de este tema, están contenidas en los artículos del 78 al 85 del Código de Comercio de Guatemala.
- **Sociedad Anónima:** La 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. Las demás generalidades de este tema, están contenidas los artículos del 86 al 98 del Código de Comercio de Guatemala. (4:14)

#### **1.1.3.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA**

La organización administrativa está determinada por el tamaño de la empresa, y para que cumpla sus funciones básicas, deberá contar como mínimo con la siguiente estructura:

- Junta Directiva.
- Gerencia General.
- Gerencia Administrativa Financiera.
- Gerencia de Operaciones y Obras Civiles.
- Gerencia de Ventas.
- Encargado de Compras.
- Encargado de Contabilidad.
- Encargado de Sistemas de Cómputo.
- Encargado de Personal.

#### **1.1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Tomando en cuenta, el punto de vista que se quiera seguir, las empresas pueden

clasificarse de acuerdo con los intereses que se adopten, por su actividad, según el origen del capital y según la magnitud de la empresa.

#### **1.1.4.1 CLASIFICACIÓN POR SU ACTIVIDAD**

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a las actividades que desarrollan, hay industriales, comerciales y de servicios.

- a.) Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en: Empresas Extractivas, Manufactureras y Agropecuarias.
- b.) Empresas Comerciales:** Son Intermediarias entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra venta de productos terminados. Estas se pueden clasificar en: Mayoristas, Menudeo, Minoristas y Comisionistas.
- c.) Empresas de Servicios:** Son aquellas que brindan servicios a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en: Servicios Públicos, Privados, de Transporte, de Turismo, de Educación, de Salubridad, de Finanzas y Seguros, e Instituciones Financieras. (21:5)

#### **1.1.4.2 CLASIFICACIÓN SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL**

Según su constitución patrimonial y dependiendo del origen de las aportaciones de capital, se dividen en Estatales ó Públicas, Privadas y Mixtas.

- a.) Estatales o Públicas:** Generalmente son empresas que por su naturaleza o actividad las asume el Estado o el municipio, tal como ocurre con los servicios públicos. El capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- b.) Privadas:** El Capital es propiedad de Inversionistas privados y su finalidad es cien por ciento lucrativas. Estas se pueden organizar ya sea individualmente o como sociedades (personas jurídicas). Según el código de comercio de la

República de Guatemala en su artículo 14 dice: “Personalidad Jurídica: La Sociedad Mercantil constituida de acuerdo a las disposiciones de este código e inscrita en el Registro Mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta a la de los socios individualmente considerados”.

**c.) Mixtas:** Es cuando el Capital está constituido por aportaciones de Inversionistas privados y del estado. (21:6)

#### **1.1.4.3 CLASIFICACIÓN POR SU NATURALEZA**

Atendiendo a su naturaleza y propósito, se pueden dividir en lucrativas y no lucrativas.

#### **1.1.4.4 CLASIFICACIÓN POR SU TAMAÑO**

Según la magnitud de la empresa pueden ser: Grandes, Medianas y Pequeñas. Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar las empresas y se puede determinar, por el tamaño del capital, por el personal ocupado, por el volumen de ventas y por los procesos de producción.

#### **1.1.5 PRINCIPALES ASPECTOS LEGALES Y FISCALES QUE RIGEN A LAS EMPRESAS EN GUATEMALA**

Las actividades de las empresas en Guatemala se encuentran reguladas por el Código de Comercio Decreto 2-70 y sus reformas, el cual estipula lo siguiente:

**Artículo 2. Comerciantes.** Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1ro. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.

2do. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.

3ro. La banca seguros y fianzas.

4to. Las auxiliares de las anteriores.



**Artículo 6. Capacidad.** Tienen capacidad para ser comerciantes las personas individuales y jurídicas que, conforme al Código Civil, son hábiles para contratar y obligarse.

**Artículo 8. Comerciantes Extranjeros.** Los extranjeros podrán ejercer el comercio y representar a personas jurídicas cuando hayan obtenido su inscripción de conformidad con las disposiciones del presente Código. En estos casos, tendrán los mismos derechos y obligaciones de los guatemaltecos, salvo los casos determinados en leyes especiales.

**Artículo 10. Sociedades Mercantiles.** Son Sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

- 1ro. La Sociedad Colectiva.
- 2do. La Sociedad en Comandita Simple.
- 3ro. La Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- 4to. La Sociedad Anónima.
- 5to. La Sociedad en Comandita por Acciones.

**Artículo 368. Contabilidad y Registros indispensables.** Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo al sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados. Para ese efecto deberán llevar los siguientes libros y registros:

1. Inventarios.
2. De primera entrada o diario.
3. Mayor o Centralizador.
4. De Estados Financieros.
5. De Actas.

Además podrán utilizar otros que estimen necesarios por exigencias contables o administrativas, o en virtud de otras leyes especiales. También podrán llevar la contabilidad por procedimientos mecanizados, en hojas sueltas, fichas o por cualquier

otro sistema, siempre que permita su análisis y fiscalización. Los comerciantes que tengan un activo total que no exceda de los Q. 25,000.00 pueden omitir en su contabilidad los libros o registros enumerados anteriormente, a excepción de aquellos que obliguen las leyes especiales.

**Artículo 369. Idioma Español y Moneda Nacional.** Los libros y registros deben operarse en español y las cuentas en moneda nacional.

Las sucursales y agencias de empresas cuya sede esté en el extranjero, pueden llevar un duplicado en el idioma o moneda que deseen, con una columna que incluyan la conversión a moneda nacional, previo aviso al registrador mercantil.

Adicional a lo indicado en el Código de Comercio, toda empresa tiene deberes, obligaciones y responsabilidades, las cuales están establecidas en las diferentes leyes de carácter civil, mercantil, tributario o cualquier otra norma establecida por el Estado y sus instituciones encargadas. Las empresas contraen deberes formales que deben observar antes de su puesta en marcha, en su desarrollo y su terminación para lo cual debe cumplir con lo siguiente:

- Constituirse e inscribirse en el Registro Mercantil ya sea como comerciante individual o en copropiedad o bien como Sociedad Mercantil.
- Inscripción ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- Inscripción como Patrono ante el IGSS.
- Cumplir con los aspectos legales y tributarios, según El Código de Comercio (Decreto 2-70), Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA (Decreto 27-92 y su reglamento y reformas), Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92 y su reglamento y reformas), Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008), Ley de Timbres y Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto 37-92 y su reglamento y reformas), Código Tributario (Decreto 6-91 y sus reformas), Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98 y sus reformas), Código Civil (Decreto 106 y sus reformas) y demás leyes especiales. Entre otros aspectos legales que resalta es el Estudio de Impacto Ambiental, en la Legislación Guatemalteca existe el Decreto 68-86 y sus reformas del

Congreso de la República “Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente”. En el artículo 8, establece que para todo proyecto, obra, industria o cualquier actividad que por sus características pueda producir deterioro a los recursos naturales renovables o no, al ambiente o al introducir modificaciones nocivas o notorias al paisaje y a los recursos culturales del patrimonio nacional, será necesario previamente a su desarrollo un Estudio de evaluación del Impacto Ambiental. En el caso de la Empresa del Cementerio aplica el Reglamento de Cementerios y Tratamiento de Cadáveres Acuerdo Gubernativo 21-71 emitido por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2:1) (23:16)

## **1.2 SERVICIOS EXEQUIALES**

### **1.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Desde el inicio de la vida la humanidad se ha enfrentado también al problema de la muerte. A través de las diferentes civilizaciones, las costumbres y procedimientos, han sido derivados para tratar lo relacionado con ella. En sus albores el hombre primitivo, consideraba la muerte como algo natural, normal e inevitable. Posteriormente a diferencia de los animales fue desarrollando su espiritualidad, lo cual lo llevó a concebir ideas más abstractas, como la inmortalidad o la sospecha que la muerte física no es el final del camino, mezclando con esto sus concepciones religiosas. El hombre empezó a encargarse de los despojos de los fallecidos, con cuidado y dedicación especial, preocupándose de colocarlos en lugares que él destinaba específicamente para esa finalidad, así como de señalar su ubicación, y tratar en algún grado de perpetuar su memoria. En la era moderna, corresponde a Napoleón Bonaparte el haber sido el primero en dedicar un área de terreno, especialmente destinada para enterrar a los fallecidos en toda la población, sin hacer distinción alguna de clase social, racial o religiosa, constituyéndose así el primer cementerio nacional, ya que antes se utilizaban para este menester, pequeñas áreas de iglesias, conventos, fincas y cualquier lugar que funcionara para el efecto, sin la participación del Estado, y en las cuales sólo determinadas personas podían ser inhumadas, ya que contaban con restricciones

propias, tal es el caso de los cementerios situados en terrenos de la iglesia, como se menciona en Hamlet de William Shakespeare, no eran aceptados los cadáveres de personas que se hubieran quitado la vida, para ser enterrados en lugares que se consideraban sagrados.

También se le reconoce a Napoleón Bonaparte, la creación de leyes específicas sanitarias para evitar contaminación, pestes y el terrible aspecto que suponían entrar a uno de estos sitios en donde se apilaban los cadáveres expuestos, para dar cabida a los recién llegados. (23:1)

Al igual que los cementerios, también los ritos funerarios fueron cambiando, según las costumbres sociales de cada conglomerado y época y uno de ellos, la cremación, que suponía el evitar el enterramiento, es decir suprimía la necesidad de contar con un área de terreno destinada a los entierros, y en casos de pestes o emergencias suscitadas por catástrofes, resulta más práctico y rápido disponer de los despojos de los fallecidos, la cremación también ha sido practicada desde la antigüedad, obedeciendo principalmente a dos motivos, el primero cumplir con la finalidad sanitaria para eliminar los malos olores por la exposición de los restos putrefactos y el otro como distinción social, que permitía rendir honores especiales a algún miembro de la comunidad, con esto se evitaba también que el cadáver pasara por la etapa de la descomposición, al mismo tiempo, se prevenía que pudieran ser profanados los restos mortales.

En Estados Unidos de Norte América, entró el servicio de cremación presentándose como una alternativa más económica al proceso de inhumación, ya que lógicamente, este sistema hace que el costo global de los servicios exequiales sea reducido, debido a que la proporción de terreno a utilizarse no es la misma y generalmente lo más caro a pagarse en este tipo de situaciones es la propiedad en el cementerio y la caja de muerto. Para un enterramiento normal, es necesario disponer de aproximadamente 2.5 metros cuadrados de tierra, en tanto que para depositar las cenizas, es necesario nada más un pie cúbico en un columbario (nicho para depositar la urna con la cenizas), o en caso de que los deudos lo deseen podrían quedarse con las cenizas del difunto, las cuales se pueden mantener en la casa o en cualquier ambiente, ya que en otros países

están libres de toda restricción, situación que no ocurre en Guatemala, como se explica adelante.

En Estados Unidos, la tendencia de uso de la cremación va en aumento, esto se atribuye a costumbres de la región, nivel económico de vida, la religión, la cultura y los usos sociales, lo práctico de este sistema, y la mentalidad del ciudadano promedio de este país. Aunque se practica desde hace siglos, fue hasta los años cuarenta, en que se dispusieron servicios de cremación más sofisticados y eficientes, pensando en la sensibilidad y los sentimientos de las personas que recurrían a ellos, para disponer de los restos de sus familiares fallecidos. Además se construyeron edificaciones especiales en los cementerios, para cumplir con la finalidad de guardar las cenizas, apareciendo los columbarios, los cuales son pequeñas columnas de nichos con diferentes ornamentaciones, cuya característica principal es que la medida de cada espacio es de aproximadamente un pie cúbico, el cual proporciona un área suficiente para almacenar las cenizas resultantes del proceso, y permite poner una lápida para la memoria del difunto.

En nuestro país se tiene poca memoria de casos de cremación, en la actualidad ya existen empresas que prestan este servicio, en situaciones de emergencia, como la surgida a causa del terremoto de 1976, que dio lugar a que en muchos poblados hubiera necesidad de quemar los restos que se sacaban de los escombros, por haber transcurrido bastantes días después del sismo, éstos se encontraban en avanzado estado de descomposición y por la situación de emergencia no se contaba con ningún equipo disponible, se hacía apilándolos en los cementerios y en algunos casos en el lugar donde se encontraban, sin contar con un crematorio o algo similar, lo cual dejó un desagradable recuerdo en los integrantes de las brigadas de rescate.

En Guatemala se heredaron tradiciones españolas, los cuales tenían por costumbre en caso de muerte que no implicaran peligro de una peste, el velar a los difuntos en la casa de los mismos, esta práctica tiene su origen en el hecho de que debido a las distancias y a la dificultad de comunicarse, se tenían que esperar a la llegada de los parientes del fallecido, los cuales deberían recorrer largos y malos caminos. En lo referente a cementerios en la ciudad de Guatemala, corresponde al Gobierno de Justo

Rufino Barrios destinar el área que actualmente ocupa el Cementerio General, para sustituir el cementerio que ocupaba el área de lo que hoy es el mercado central.

El naciente concepto de cementerios privados, presenta una nueva modalidad en la vida social del guatemalteco, esto significa la oportunidad antes desconocida de poder poseer un sitio propio para esta finalidad y poderlo pagar a plazos cómodos. De este sistema se deriva el término pre-necesidad, el cual se aplica a la compra del terreno funerario con bastante anticipación a su posible utilización, y al pago de los demás servicios exequiales relacionados, antes de presentarse la necesidad real. Esta adquisición, llega a formar parte del patrimonio familiar y para garantizar el cumplimiento de la voluntad del dueño, las propiedades destinadas para este fin gozan de inembargabilidad, según Reglamento de Cementerios y Tratamiento de Cadáveres, el cual dice “Los derechos sobre capillas, sepulcros o mausoleos públicos o privados y los terrenos destinados a su construcción, no podrán embargarse o gravarse en forma alguna”. (23:3)

### **1.2.2 DEFINICIÓN**

Según el diccionario etimológico del Doctor Roque Barcía (filósofo español del siglo XIX), los Servicios Exequiales, se definen como “Las honras funerales que se hacen a un difunto”. Las exequias no son otra cosa que un obsequio fúnebre, ó el obsequio último. (23:10)

Las empresas de servicios exequiales se dedican a este negocio dependiendo de su clasificación, se encargan desde aspectos, tales como la salida del cadáver del hospital, residencia, morgue o cementerio, transportar el mismo hasta las instalaciones de la funeraria, tramites en el Registro Civil o el Registro Nacional de las Personas (RENAP), proporcionan salas de velación, equipo y ornamentos, atención a visitas, publicaciones en los medios de comunicación, tarjetas de participación, preparación del cadáver, embalsamamiento y maquillaje, flores, oficios religiosos, traslado al cementerio y enterramiento. (23:10)

### 1.2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS EXEQUIALES

Para fines del presente trabajo, se utilizarán las clasificaciones siguientes, por considerarse más apropiadas:

#### 1.2.3.1 CEMENTERIOS PRIVADOS

Son aquellos lugares destinados para enterramiento de cadáveres humanos, o su incineración, los cuales han sido autorizados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para ese fin, y organizados, financiados y administrados por entidades ajenas al Estado, los cuales en nuestro medio se pueden subdividir en :

**a.) Cementerios Privados Tradicionales:** Son aquellos que continúan con la estructura tradicional de los cementerios en Guatemala, con construcciones sobre la tierra, las cuales son realizadas al gusto del comprador y por cuenta del mismo, o en el caso de que se adquiera una propiedad ya edificada se pueden efectuar las modificaciones, que según el contrato serán permitidas, dependiendo del tipo de la misma, ya que en el caso de los nichos individuales, no pueden hacerse cambios, lo que no ocurre al comprarse un mausoleo individual para la familia, donde si pueden haber mejoras, pero generalmente son construidos por el propietario a su gusto. Queda a cargo del cementerio, el cuidado de las áreas comunales y la vigilancia que debe existir en el lugar, y a cuenta de los propietarios, el mantenimiento individual de sus propiedades. Debido al sistema empleado, de construcciones diversas al gusto del comprador, estos cementerios no guardan armonía en su conjunto. Poseen escasas áreas comunes, que en su mayoría se limitan a caminamientos, parqueos y vías de acceso.

**b.) Cementerios Jardín Privados:** En estos, se sigue la modalidad de inhumaciones subterráneas, en las cuales, las criptas se colocan en la propiedad previamente a la inhumación, y después en ellas se coloca el cadáver, utilizándose para este fin descensores especiales para las cajas, prosiguiéndose a sellarlas y cubrirlas con tierra y a restaurar la grama sobre la excavación. En la misma área de terreno, se pueden colocar tres o cuatro

criptas, una encima de la otra, con la finalidad de optimizar el espacio. También existen en estos sitios, la opción de efectuar las inhumaciones directamente en la tierra, tal como lo exigen algunas religiones, para lo cual se prescinde del uso de la cripta, y se siguen las regulaciones que para estos casos dicta el Reglamento de Tratamiento de Cadáveres, pero únicamente, se puede realizar un entierro por cada lote de terreno, ya que el mismo debe hacerse a una profundidad mayor, y no se pueden apilar cadáveres enterrados uno sobre otro, además de que la distancia entre cada lote debe de ser mayor, lo que hace que este tipo de propiedades, resulten más costosas que las que utilizan el sistema de criptas. Las áreas de superficie son destinadas a jardines, en los cuales hay pequeños espacios, en los que se puede colocar una lápida, para perpetuar la memoria de las personas que yacen en el lugar, con la particularidad de que para no romper con la armonía del conjunto, se deben de reunir determinadas características reguladas por el cementerio, que le den cierta uniformidad con las otras, también se cuenta con espacios destinados a colocar flores, caminos peatonales, vías de acceso, fuentes, monumentos distintivos en cada jardín y se ofrece como otra opción para las personas que no aceptan el entierro subterráneo, grupos de edificaciones, que guardan una relación arquitectónica con todo el lugar, en las cuales se dispone de capillas, para grupos familiares o institucionales, o nichos individuales, con la especificación, de que estos dos tipos de propiedades no pueden ser modificadas, ni interior ni exteriormente para no romper con el esquema decorativo del conjunto. Adicionalmente, se cuenta con equipo especial para efectuar los servicios de inhumación, tales como ascensores y descensores de ataúdes, toldos para proteger a los asistentes de las inclemencias del tiempo, sillas para brindar mayor comodidad, equipo para efectuar servicios religiosos, si se desea, se puede proveer servicio de enflorado a las tumbas por períodos de un año o más, servicio de escolta al cortejo fúnebre dentro del área del cementerio, y una de sus características que lo diferencian de los cementerios



tradicionales, es la garantía de mantenimiento a perpetuidad de los jardines e instalaciones. (23:11)

### **1.2.3.2 CEMENTERIOS PÚBLICOS**

Son aquellos lugares destinados para enterramiento de cadáveres humanos o su cremación, los cuales son creados, y administrados por el Estado o sus entidades, siguen la línea tradicional, de venta de terrenos para que los particulares construyan los mausoleos a su gusto, y la venta de nichos comunales o arrendamiento de los mismos, por determinado período de tiempo, y si no se renueva el contrato al terminar el plazo pactado, los restos contenidos son enviados a una fosa común, para disponer del espacio correspondiente.

En este tipo de cementerios, el mantenimiento de las tumbas corre a cuenta de los propietarios de las mismas, quienes deberán de realizarlo dentro del término que les fije la administración del mismo, en caso de no hacerlo, se manda a hacer por cuenta de ellos y se les cobra por medio de la vía económico coactiva, además deben de pagar una cuota anual por ornato general del cementerio.

### **1.2.3.3 FUNERARIAS**

Según la clasificación contenida en el artículo cuarto del Reglamento de Empresas para la Prestación de Servicios Funerarios, emitido por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Acuerdo Gubernativo 375-2007, los tipos de servicio que prestan pueden ser:

- a.) Clase “A”:** Están comprendidas en este rubro, las que incluyen los servicios de trámites para la inhumación de cadáveres humanos, traslado o transporte nacional o internacional, su preparación, su conservación, su embalsamiento, su velación, la inhumación o exhumación de cadáveres o restos humanos y las demás actividades que en cualquier forma se relacionen con los servicios funerarios.
- b.) Clase “B”:** Son las que prestan los servicios de trámites para la inhumación de cadáveres humanos, su traslado o transporte nacional o internacional, su

velación o exhumación de cadáveres o restos humanos y las demás actividades que en cualquier forma se relacionen con este tipo de servicios.

**c.) Clase “C”:** Esta categoría, contiene únicamente a las empresas que se dedican a trámites para la inhumación de cadáveres humanos, su traslado o transporte nacional o internacional, y la inhumación o exhumación de cadáveres o restos humanos y las demás actividades que se relacionen con los servicios funerarios, pero que no tiene que ver con la preparación o velación del cadáver.

#### **1.2.4 FORMAS LEGALES DE ORGANIZACIÓN MÁS COMUNES DE LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS EXEQUIALES**

Como en la mayoría de empresas de nuestro medio, las formas legales de organización más comunes que se encuentran en este tipo específico de actividad, es la sociedad anónima, en esta clasificación están los cementerios y empresas funerarias de clase “A” y “B”; las funerarias de clase “C” por lo general se clasifican como empresa pequeña es decir propietario individual. Se considera que esto se debe a la adaptabilidad y conveniencias que la primera ofrece, y a lo práctico de la tercera para negocios que no se invierte un capital grande y que se maneja a nivel familiar.

Entre las empresas de servicios exequiales grandes, se puede considerar que están, las que además de los servicios de funerarias cuentan con su propio cementerio, ofreciendo el paquete completo de servicios, con la particularidad, que cada uno de esos servicios está siendo prestado por una empresa distinta, formando un grupo, esto se hace en la mayoría de los casos para que si alguna de las empresas tuviera problemas, tales como demandas, la actividad generada no se vea afectada, este caso se puede ver en el directorio de algunas de las entidades en las cuales el cementerio pertenece a una empresa, los servicios funerarios a otra, el departamento de ventas a otra y las construcciones a otra empresa.

#### **1.2.5 OTRAS LEYES Y REGLAMENTOS QUE AFECTA A LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EXEQUIALES**

Al igual que las demás unidades productivas establecidas en nuestro país, este tipo de

Empresas, están sujetas a la Constitución Política de la República de Guatemala, y a las siguientes Leyes: Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley al Impuesto al Valor Agregado, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Impuesto Sobre Circulación de Vehículos, Código Civil, Código de Comercio, Código Tributario, Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, y otras que corresponden a Empresas Comerciales.

Las leyes arriba mencionadas deben de ser cumplidas, en todo lo que ellas establecen, según las características propias de cada negocio, pero en particular este tipo de entidades, en sus aspectos operativos específicos de su propio giro, se rigen por el Código de Salud, Reglamento de Empresas Funerarias, el Reglamento de Cementerios y Tratamiento de Cadáveres, el Código Municipal, y sus propios reglamentos internos. (23:16)

A continuación se presentan algunos aspectos generales de las leyes específicas:

**a.) Código de Salud, Decreto 90-97 del Congreso de la República de**

**Guatemala:** En él están contenidos, los aspectos referentes a los asuntos sanitarios, tanto de tipo preventivo y punitivo que tienen relación con la conservación protección y recuperación de la salud de todos los habitantes de la república, así como de las condiciones de salubridad del medio ambiente en general y específicamente para ese ramo de actividad. En los artículos 112 al 120 del Código de Salud están contenidos los lineamientos generales para la regulación de los cementerios y los cadáveres, los cuales por su condición, si no fuesen dispuestos en forma adecuada, podrían ser fuente de enfermedades y riesgos para la población en general.

**b.) Reglamento para la Prestación de Servicios Funerarios, Acuerdo Gubernativo 375-2007 del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social:**

En él están contenidas las disposiciones necesarias para regular el transporte, medio de traslado de cadáveres, preparación de cadáveres, conservación de cadáveres, embalsamamiento, velación, inhumación, cremación y exhumación de cadáveres, norman la clasificación de las empresas en tres categorías dependiendo del tipo de actividades que realicen, se norma lo relativo a las

licencias sanitarias para su funcionamiento, norma las características que deben de reunir las empresas, regulan el área en que pueden funcionar y dicta las infracciones, sanciones y recursos.

**c.) Reglamento de Cementerios y Tratamiento de Cadáveres Acuerdo SP y AS**

**21-71, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social:** Fue creado inicialmente en septiembre de 1971, por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social el Acuerdo Gubernativo SP y AS 21-71 y luego se transformó en Acuerdo SP-G-11-77, “Reglamento de Cementerios y Tratamientos de Cadáveres”, con el propósito de normar lo referente a la creación de nuevos cementerios, ampliación, conservación o modificación de los ya existentes, transporte, cremación y exhumación de cadáveres, vigilancia y cuidado de los cementerios, infracciones, sanciones y procedimientos.

**d.) Código Municipal Decreto 12-2002, del Congreso de la República de**

**Guatemala:** En el capítulo dos artículo 142 del Código Municipal, se establece lo que compete a la corporación municipal, lo relativo la prestación de servicio de cementerios, la autorización y control de cementerios privados y servicios funerarios de particulares.

**e.) Reglamento Interno:** Según el artículo 7 inciso “h” del Acuerdo SP y AS 21-71

del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, los cementerios privados, y funerarias deben de contar con un Reglamento Interno, el que debe ser aprobado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el reglamento interno debe normar los aspectos referentes a la administración, contratación y demás servicios prestados, en él se debe definir la naturaleza de la empresa, los términos aplicables a cada servicio o producto en particular de este tipo de operaciones, se establece la garantía del fondo de mantenimiento a perpetuidad, en el caso de los cementerios que así lo ofrecen, se especifican las diferentes secciones, instalaciones construcciones, ventas, títulos de propiedad y trasposos de derechos, mantenimiento, libros y disposiciones varias relativas al tipo de Servicio Exequial prestado. (17:1)

**f.) Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, Decreto 68-86 del Congreso de la República de Guatemala:** La Comisión Nacional de Medio Ambiente Anteriormente conocida como CONAMA y la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales de la Presidencia de la República, se fusionaron y formaron, El Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, de Guatemala en el año 2000. Esta se encarga de velar por la conservación del medio ambiente, su intervención en las actividades de este tipo de empresas, consiste en revisar previamente al proceso de construcción o instalación de los cementerios y las funerarias, para que no perjudiquen el entorno o lo contamine y se cumpla con las medidas sanitarias que la ley especifica, las cuales son muy especiales, sobre todo en lo referente a los desechos provenientes de las funerarias, los cuales no pueden ser enviados al sistema de drenajes, ya que los químicos que se utilizan en la preparación y embalsamamiento de cadáveres, no permiten su descomposición en las aguas servidas. El visto bueno de esta entidad, es necesario para obtener la licencia municipal de construcción y éste se obtiene hasta que la misma ha realizado un análisis de las implicaciones que para el medio ambiente, tiene este tipo de negocio. (7:1)

### **1.3 ASPECTOS GENERALES DEL CEMENTERIO PRIVADO**

La información de los aspectos generales del Cementerio Privado que se describe el punto 1.3, fue obtenida de la reseña histórica proporcionada por la Administración del Cementerio.

#### **1.3.1 ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN DEL CEMENTERIO PRIVADO**

Como primer término para la creación del Cementerio Privado, fueron analizadas las necesidades básicas de la población dentro de la ciudad de Guatemala, concluyendo en construir un cementerio privado, esto debido a que en el medio dentro del sector privado el servicio era de orden selectivo y solamente cubría las necesidades del 5% de la población, cuya capacidad de pago está situada en el estrato socioeconómico llamado clase alta, la que con su capacidad económica puede sufragar los gastos, de

un servicio de enterramiento de sus seres queridos con la dignidad que se merecen, sin que esto afecte de forma sustantiva su patrimonio económico.

El resto de la población (95%) compuesto por los estratos socioeconómicos denominados como clase media alta, clase media baja, etc., no tienen la capacidad real de afrontar un gasto de esta naturaleza.

Derivado del chantaje sentimental (labor de convencimiento de los vendedores de lotes en el momento de haber una necesidad), colocan a estos últimos dentro de la clase alta aún sin pertenecer a ella, teniendo como resultado el fenómeno denominado empobrecimiento instantáneo del núcleo familiar.

Otra alternativa real es recurrir al Cementerio General, el cual se encuentra ya saturado y cuando logran encontrar un nicho les cuesta alrededor de Q. 5,000.00 a Q 7,000.00 y como último recurso esta el Cementerio la Verbena, con el consentimiento del costo social que ello representa, debido a nuestra marcada idiosincrasia, evidentemente el solucionar un problema de esta magnitud tenía graves obstáculos por vencer y para llenar los requisitos que la ley impone, tales como:

En Primer término:

- Contar con un mínimo de 30 hectáreas de terreno (42 manzanas).
- Estar alejado un mínimo de 100 metros del área urbana.
- Reglamento interior del cementerio (autorizado).

En segundo término se inscribe en:

- Registro Mercantil como una sociedad anónima.
- En el RTU, Registro Tributario Unificado.
- Se obtiene autorización de la Municipalidad de Guatemala.
- Se obtiene autorización del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social conforme el Acuerdo Gubernativo 21-71 del mismo Ministerio.
- Autorización del estudio del impacto ambiental por parte del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

### 1.3.1.1 ASPECTOS DEL MERCADO

**a.) Tamaño:** Como se menciona en el punto anterior se estima que el 95% de la población guatemalteca es de clase media hacia abajo, segmento del mercado al que están inclinados los servicios del cementerio. Según los censos poblacionales y de acuerdo a las tasas de crecimiento de la población, en función de la natalidad y mortalidad de la ciudad, aproximadamente existe un mercado potencial de un millón de personas. (Datos según documento proporcionado por el cementerio)

**b.) Consumidores:**

- La Ciudad capital.
- Clase social "B" alta, media y baja.
- Nivel Profesional Universitario hacia abajo.
- Ejecutivos y empleados de empresas privadas y del Estado.

**c.) Competencia:** Se considera que la empresa es competencia de las demás del ramo, porque presta los mismos servicios de mejor calidad a un costo menor.

**d.) Personal que comercializa la venta de lotes, nichos, capillas familiares y servicios:**

- Vendedores contratados por la empresa.
- Personal administrativo y operativo, puede vender en su tiempo libre.
- Vendedores satélites: personas que compraron y recomienda a parientes y a amigos.
- Funerarias y otras instituciones.

### 1.3.2 FINALIDAD DE LA CREACIÓN DEL CEMENTERIO OBJETO DE ESTUDIO

Proporcionar un servicio integral, con todo lo necesario para cubrir un evento de esta naturaleza (deceso de un ser querido), y a su vez disminuir el costo del transporte funerario, considerando que éste es prestado por empresas ajenas al Cementerio Privado, ya que cuando éstos están muy alejados del perímetro urbano se incrementa notablemente el costo de este servicio.

Sé previó una expansión moderada del área de construcción, para lo cual se planificó su desarrollo en diez años derivado a la cantidad de colonias habitacionales que se han construido y que están por construirse dentro del perímetro de influencia de cementerio, considerado en un radio de giro de 3 kilómetros a la redonda.

### **1.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ATRIBUCIONES IMPORTANTES**

Según la información proporcionada y obtenida por medio de la entrevista, la estructura organizacional y las principales atribuciones de los funcionarios de la Administración del Cementerio es la siguiente:

#### **a.) Consejo de Administración:**

- Asistir a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de la Empresa.
- Discusión de problemas que atañen a la empresa.
- Dirigir, guiar y administrar las disposiciones acordadas.

#### **b.) Presidencia:**

- Aprobar y transmitir las disposiciones, normas y reglamentos discutidas por el consejo de Administración.
- Ser la dirección superior del Consejo.
- Presidir las Asambleas.
- Toma de decisiones.

#### **c.) Gerencia General:**

- Es la encargada de la aplicación, dirección y ejecución, de las disposiciones, normas y reglamentos delegados por la presidencia.
- Rendir informe a la presidencia conforme a la escritura constitutiva, presentación de Estados Financieros y demás informes de avances de los proyectos.
- Dirigir a los diferentes Gerentes de área y evaluar sus resultados.

#### **d.) Gerencia de Operaciones:**

Supervisar y dirigir las siguientes actividades técnicas:



- **Planificación y Diseño:** Dibujo, diseños, costos y presupuestos de todas las actividades relacionadas con la construcción, remodelación y ampliación del cementerio.
- **Obras Civiles y Albañilería:** Ejecución, reconstrucción, remodelación de áreas públicas, pasos peatonales, paso de vehículos, sellado de criptas, mantenimiento de oficinas y capillas, mantenimiento de maquinaria y vehículos, ampliaciones, movimiento de tierras, mantenimiento general de grama, jardines y guardianía, atención a visitas, inhumaciones y exhumaciones.

**e.) Gerencia de Ventas:**

- Crear planes de mercadeo para el incremento de ventas, (publicidad y relaciones públicas).
- Supervisar al equipo de ventas.
- Impartir clínicas y charlas de ventas por lo menos cada 15 días.
- Controlar precios y comisiones.
- Controlar los cobros para el pago de comisiones (firma de reportes de caja).

**f.) Equipo de Vendedores:**

- Hacer contratos de venta, conforme formatos, normas y reglamentos internos y adjuntar los documentos necesarios.
- Presentarse a la oficina semanalmente o el mismo día de realizada la venta, para entrega de liquidación de la venta correspondiente, adjuntar a la liquidación depósito bancario, copia de cedula y demás documentos.
- Presentar factura para el cobro de las comisiones.
- Asistir a las sesiones de ventas y mostrar la mejor imagen posible de la empresa.

**g.) Departamento de Créditos:**

- Manejar el área de caja (facturación, control de cuotas, enganches y pagos de contado).
- Realizar depósitos bancarios diariamente.

- Calcular y realizar el pago de comisiones, previa autorización de la Gerencia Financiera y Administrativa.
- Llevar archivo en orden alfabético de clientes (expedientes y tarjetas).
- Llevar control de entrega e emisión de títulos de propiedad.
- Elaborar reporte de ventas y de cuotas semanales y mensuales.
- Asistir a sesiones de ventas.
- Confirmar datos y referencias.

**h.) Gerente Financiero Administrativo:**

- Controlar las finanzas de la empresa.
- Administrar la empresa conforme a políticas.
- Elaborar el flujo de caja semanal y control de pagos (compras, salarios y comisiones de ventas).
- Supervisar los departamentos de contabilidad y personal.
- Coordinar la elaboración del presupuesto (Director).

**i.) Jefe de Contabilidad:**

- Llevar al día los libros de contabilidad, (Libros de Diario, Mayor, Inventarios, Estados Financieros, Compras y Ventas).
- Realizar las declaraciones y pagos de impuestos y demás contribuciones.
- Hacer arqueos de caja general y caja chica.
- Llevar al día los registros y cierres contables.
- Elaborar Estados Financieros y sus integraciones.
- Elaborar reportes contables, conciliaciones bancarias y libro de bancos.

**j.) Jefe o Encargado de Personal:**

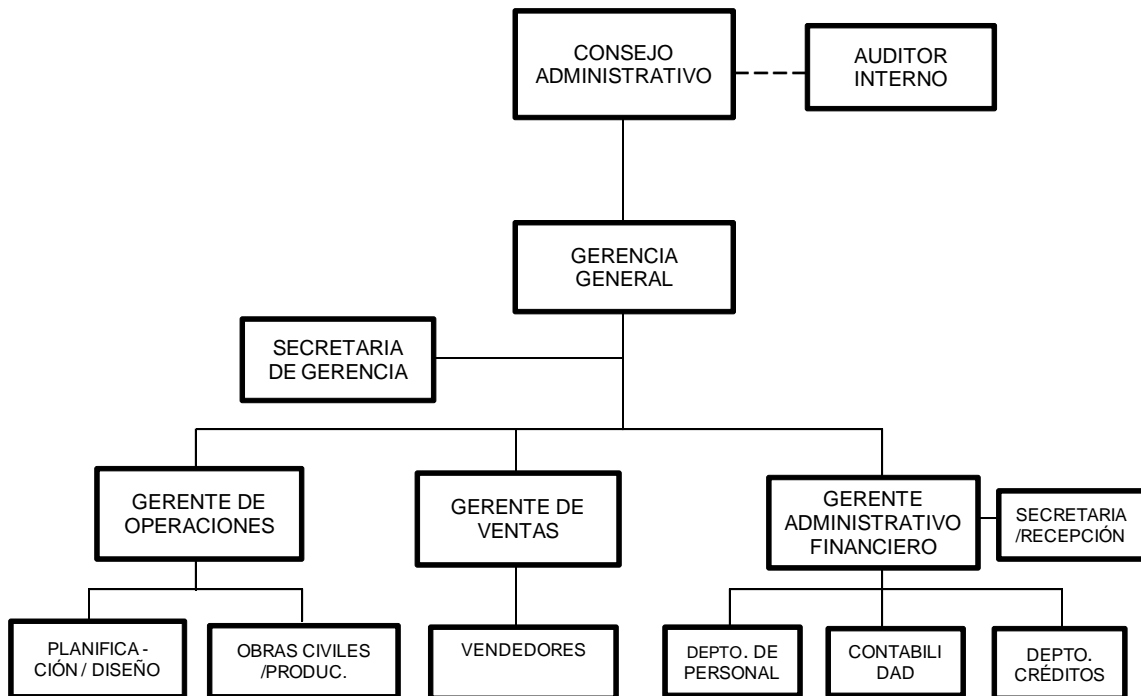
- Revisar el control del tiempo y asistencia personal.
- Reclutar, seleccionar y contratar el personal.
- Elaborar la planilla de salarios semanal y mensual.
- Pagar el seguro social (IGSS) y llevar reportes del ministerio de trabajo.
- Realizar toda actividad relacionada con personal de campo y oficina.

**k.) Secretaria Recepcionista:**

- Atender la recepción de la Empresa (teléfono y oficina).

- Llevar el control de correspondencia y acceso de personas.
- Manejar el archivo y actividades relacionadas con secretaría.
- Auxiliar al Gerente Administrativo Financiero y al Departamento de Contabilidad y Cobros.

**CUADRO 1**  
**ESQUEMA DEL ORGANIGRAMA DE CEMENTERIOS, S. A.**



Fuente del Organigrama: Administración del Cementerio Privado.

#### 1.3.4 SERVICIOS QUE PRESTA EL CEMENTERIO

Fuente de la información Departamento de Ventas.

- Venta de Lotes jardín con medidas de 2.50 metros por 1 metro.
- Venta de Nichos.
- Venta de Capillas Familiares.
- Venta de Criptas.
- Servicios de Inhumación y Exhumación.

A continuación una breve descripción de los bienes que vende el cementerio.

- **NICHO:** Es una cavidad construida en el espesor en un muro o pared, generalmente es fabricada de cemento, arena y hierro, sirve para colocar en ella los féretros, esta cavidad está formada y construida en los cementerios para colocar ataúdes con los féretros, la medida estándar es de 2.40 metros de largo por 0.90 metros de ancho por 0.80 metros de alto.
- **CAPILLAS FAMILIARES DE UN CEMENTERIO JARDÍN:** Estas son fabricadas de cemento y block con techo en forma de bóveda o convencional, está cuenta con espacio de cuatro a seis nichos, en ella se colocan los ataúdes con cadáveres. El concepto de capilla es la unión de varios nichos agrupados en uno solo y que son utilizados por lo general por familias, gremios y asociaciones, las capillas también son llamadas mausoleos.
- **CRIPTA:** Es una construcción móvil de cemento (caja) en la que se acostumbra a enterrar a los cadáveres por lo general está cripta está construida de cemento arena y hierro, en la actualidad se utiliza para colocar dentro de ella los ataúdes que son colocados en la profundidad de la tierra de un cementerio jardín. la medida estándar es de 2.40 metros de largo por 0.90 metros de ancho por 0.80 metros de alto.

### 1.3.5 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO

Según entrevistas realizada al supervisor de ventas, expuso los siguientes puntos para el crecimiento de las ventas y expansión de área y apertura de nuevos sectores.

**a.) Objetivo:** El objetivo es incrementar las ventas de Lotes Jardín, Nichos y Capillas Familiares, en un 10% en un período de dieciocho a veinticuatro meses (años 2010-2011-2012) basados en los inventarios existentes.

Además se pretende, crear un ambiente eficaz y de buenas relaciones entre el departamento de ventas y la administración.

**b.) Mecanismo de acción para el incremento de ventas:**

- Selección del personal de ventas.
  - Capacitación al personal de ventas.
  - Reestructurar el organigrama del departamento de ventas y establecer nuevas metas por vendedor mensualmente.
  - Premios e incentivos.
  - Otros como, promociones de ventas, estudios de mercado y estudio de la competencia.
- **Selección de personal de ventas:** Las estadísticas de ventas en cementerios de tipo jardín, indican que dichas propiedades son mejor vendidas por mujeres, son sin duda alguna, mejores mensajeras de testimonios de lo que representa la pérdida de un ser querido.
  - **Capacitación personal de ventas:** La capacitación del personal de ventas, debe ser impartida por una persona que tenga amplia experiencia en materia, de cementerios tradicionales y de cementerios de tipo jardín y un amplio conocimiento y definición de lo que representa el proyecto del Cementerio y los productos objeto de venta.
  - **Reestructuración del organigrama del departamento de ventas:**
    - Gerente de Ventas.
    - Jefe de distrito.
    - Supervisor de Grupo.
    - Vendedor "A".
    - Vendedor "B".
    - Vendedor "C".
    - Funerarias y otras instituciones.
    - Vendedores satélites, son personas que ya compraron, y recomiendan a parientes y amigos.
  - **Premios e incentivos:** Para la implantación de los premios e incentivos es necesario tomar en cuentas los siguientes puntos, estos deben estar en función del incremento de las ventas.

- La empresa deberá fijar un porcentaje de incremento de las ventas para establecer los premios.
- El porcentaje establecido debe hacerse del conocimiento del cuerpo de vendedores y sus jefes, para que sean ellos los que con su equipo fijen un monto razonable, para alcanzar las metas.
- Los premios deben estar dirigidos a satisfacer necesidades del hogar, por lo tanto, son los cónyuges de los vendedores quienes recibirán el premio producto del esfuerzo propio y del cónyuge.
- Promover pláticas cuando sean entregados los premios, las charlas serán de tipo motivacional y espiritual para esposos o cónyuges, con temas tales como economía del hogar, delincuencia, alcoholismo, drogadicción y temas propios de ventas.

## **CAPÍTULO II**

### **VENTAS A PLAZOS**

Las ventas a plazos son aquellas que se efectúan mediante el cobro de una cierta cuota inicial más una serie de cuotas periódicas, bajo esta forma se venden todo género de bienes y servicios, tales como: casas, apartamentos, parcelas, lotes para vivienda, lotes de cementerio jardín, construcciones, artículos electrodomésticos, automóviles, viajes de placer, libros, joyas, etc.

#### **2.1 DEFINICIÓN**

Las ventas a plazos son definidos como el convenio de ventas mediante el cual el precio del bien es cubierto en pagos periódicos, presentando características como las siguientes: El vendedor mantiene el derecho de dominio sobre el bien hasta el momento en que el comprador hace el último pago, esta forma de venta por lo general queda sujeta a gastos mayores que las ventas regulares y se incurre en gastos en períodos posteriores a la venta.

“Es válida la venta con reserva de dominio, mientras el comprador no pague por completo el precio o no se cumpla la condición a que las partes sujetan la consumación del contrato”. El comprador obtiene por esta modalidad de venta la posesión y uso de la cosa salvo pacto en contrario. (3:1)

Las ventas a plazos es el convenio de ventas mediante el cual el precio pactado se cobra en plazos periódicos.

Por lo anteriormente descrito, podemos concluir con la siguiente definición:

Las ventas a plazos es el convenio de venta en el cual se acuerda que el precio del bien será cobrado mediante varios pagos periódicos, dando al momento de la negociación un pago inicial (enganche), conservando el vendedor el título de propiedad hasta el momento del pago final.

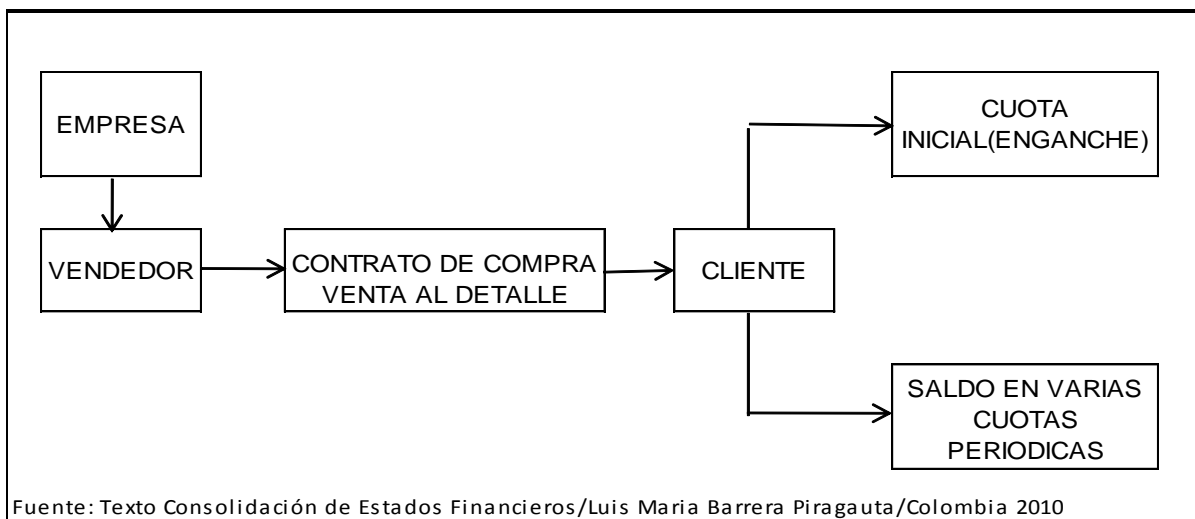
Conforme a lo indicado en las definiciones anteriores de Ventas Plazos, ocasiona que este sistema se aparte del cumplimiento de algunos Principios de Contabilidad

Generalmente Aceptados, de igual manera la Norma Internacional de Contabilidad número 18 (NIC 18) que se refiere a las ventas a plazos brevemente, en la parte de Apéndice en la venta de bienes en el numeral 8.

La Norma Internacional de Información financiera número 5 (NIFF 5) llamada “Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas”, hace referencia a las Ventas al igual que la NIC 18, La NIFF 5 define los activos que cumplen con el criterio para ser clasificados como mantenidos para la venta. Su objetivo es especificar el tratamiento contable de los activos (fijos) mantenidos para la venta, así como la presentación e información a revelar sobre las operaciones discontinuadas.

**Diferencia entre ventas a plazos y ventas al crédito:** Como se describe en la definición anterior, las ventas a plazos es el convenio de ventas de un bien o servicio, mediante el cual el precio pactado se cobra en plazos periódicos, generalmente a largo plazo, las condiciones por lo general son pactadas en un contrato y la venta al crédito de un bien o servicio, es la que el pago se pacta a un período de tiempo determinado, generalmente a corto o mediano plazo de 30, 60 o 90 días, luego de la adquisición del bien o servicio, en la venta al crédito pueden existir abonos parciales a la deuda, la deuda puede ser documentada con una factura cambiaria. (3:1) (29:1)

**CUADRO 2**  
**ESQUEMA DE VENTAS A PLAZOS**





### **2.1.1 PRINCIPALES ARTÍCULOS DEL CÓDIGO CIVIL DE GUATEMALA, DECRETO 106 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA, QUE HACE REFERENCIA A LAS VENTAS A PLAZOS**

**Artículo 1835.** La venta con pago del precio en abonos, con o sin reserva de dominio de bienes inmuebles, o de muebles susceptibles de identificarse de manera indubitable, debe inscribirse en el Registro de la Propiedad; su rescisión o resolución producirá efectos contra terceros que hubiere adquirido los bienes de que se trata.

Si el contrato se refiere a bienes muebles que no pueden identificarse y por lo mismo su venta no pueda registrarse, no serán perjudicados los terceros adquirentes de buena fe.

**Artículo 1836.** El contrato de compraventa en abonos con reserva o no de dominio, puede resolverse por falta de pago de cuatro o más mensualidades consecutivas si el contrato fuere de bienes inmuebles. En este caso, el vendedor devolverá al comprador el precio recibido descontándose una equitativa compensación por el uso de la cosa, que fijará el juez oyendo el dictamen de peritos, si las partes no se ponen de acuerdo.

**Artículo 1837.** Si la venta fuere de bienes muebles, el vendedor tiene derecho en caso de resolución del contrato, de hacer suyos los abonos pagados, como indemnización por el uso y depreciación de la cosa. Sin embargo, el vendedor queda obligado a reintegrar al comprador cualquier excedente que obtuviere en la reventa, después de hacerse pago del saldo del precio que motivó la resolución del contrato más los gastos realizados y comprobados para lograr la reventa. Si el precio de la reventa se paga al contado, el pago se hará inmediatamente al acreedor, y si se pacta en amortizaciones, en la misma forma se hará el pago.

**Artículo 1838.** Serán por cuenta del comprador todos los gastos de uso, conservación y reparaciones de la cosa mueble así como el pago de impuestos y licencias. Tratándose de bienes inmuebles, las mejoras se regularán en caso de rescisión, por las disposiciones del capítulo IV, título VII de la 2ª parte del libro 5º en lo que fueren aplicables, (artículos 1279 al 1283).

**Artículo 1839.** La cosa será recuperada por el vendedor abonando el valor de las mejoras que no sean separables, pero tendrá derecho a ser indemnizado por los daños que el comprador hubiere causado a la propiedad. Si la cosa produjo frutos o rentas, el comprador los devolverá al vendedor; pero si en los abonos se hubieren incluido intereses, se hará compensación entre aquéllos y éstos, devolviéndose solamente la diferencia si la hubiere.

**Artículo 1840.** El vendedor puede reservarse la entrega material de la cosa para cuando el precio se haya acabado de pagar, o cuando hubiere entregado un número determinado de abonos. En estos casos, si el contrato se resuelve, el vendedor devolverá las sumas que haya recibido y los intereses legales si no estuvieren estipulados. El comprador que hubiere pagado la mitad del precio o más, puede exigir que el vendedor le garantice la entrega de la cosa o la devolución de los abonos si el vendedor se negare.

**Artículo 1841.** Es nula la estipulación de que el comprador perderá a favor del vendedor los abonos que hubiere efectuado, aunque sea a título de multa o de retribución por el uso de la cosa, salvo lo dispuesto en el artículo 1837.

**Artículo 1842.** La calificación de arrendamiento, depósito o cualquiera otra denominación que se de a la venta no surtirá otros efectos que los que se expresan en este capítulo.

**Artículo 1843.** Las condiciones impuestas por las compañías o empresas lotificadoras o constructoras, deberán ser aprobadas por la autoridad gubernativa para que se reconozca su validez. (3:1)

### **2.1.2 PRINCIPALES ARTÍCULOS DEL REGLAMENTO INTERNO DEL CEMENTERIO PRIVADO, QUE HACEN REFERENCIA A LAS VENTAS A PLAZOS Y OTROS LINEAMIENTOS**

La información del Reglamento Interno del Cementerio, fue proporcionado por la

Administración del mismo.

**Artículo 11. Venta al Contado:** En este caso el comprador tendrá derecho a que se le otorgue en forma inmediata a la cancelación total del precio, la factura correspondiente y el título que acredite los derechos de propiedad del lote, nicho o capilla familiar.

**Artículo 12. Venta a Plazos:** Las ventas a plazos se efectuarán bajo pacto de reserva de dominio y si el comprador infringiera alguna de las cláusulas de que consta el respectivo contrato, este se resolverá de conformidad con la ley, procediéndose conforme lo estipulado por el artículo 1836 del Código Civil. Si la Administración así lo prefiere, podrá ejecutar al deudor por el saldo que le apareciere en los registros contables de la entidad, más intereses y costas, quedando la Administración obligada a emitir el correspondiente título tan pronto hubiese recuperado lo debido.

**Artículo 13. Libre Contratación:** Los compradores al haber adquirido el completo uso de dominio del lote, fracción o nicho, habrán adquirido también el derecho de sepultura a perpetuidad.

#### **De los Registros del Cementerio:**

**Artículo 14. Títulos de Propiedad:** Los títulos de propiedad deberán llevar número de identificación del lote de terreno, nombre de la persona a favor de la cual queda inscrita, medidas del lote, número de partida folio y libro bajo el cual fue inscrito, fecha de inscripción y firma y sello del Administrador del Cementerio o del propietario.

**Artículo 15. Del Registro de Propiedades:** La Administración del cementerio está obligada a llevar un libro de registro de las propiedades en el que se anotará para cada registro lo siguiente:

- a.) Los nombres y apellidos completos de la persona o personas a quien pertenezca o se hubiere transferido el inmueble de que se trate;
- b.) El número del lote o sepultura;
- c.) Extensión y colindancias del lote;
- d.) Ubicación exacta;

- e.) Valor del lote;
- f.) Fecha en la que se adquirió; y,
- g.) Causa o título de la adquisición.

### **De los Traspasos:**

**Artículo 16. Inscripción de los Traspasos:** Para que surta efecto el traspaso de derechos posesorios, es indispensable que se de cumplimiento con los siguientes requisitos:

- a.) Se deberá presentar solicitud con firma legalizada ante la Administración del Cementerio.
- b.) Cuando la propiedad pertenezca a varias personas, será necesaria una solicitud de la totalidad de los propietarios con firma legalizada.
- c.) Cuando se trate de una persona jurídica es indispensable que se incorpore solicitud con firma legalizada, en la cual comparezca como tal el Representante Legal de la misma.
- d.) Presentar testimonio de la escritura pública mediante la cual se operó el traspaso.

**Artículo 17. Efectos del traspaso:** La persona que adquiere una propiedad por medio de traspaso, se compromete a hacer uso exclusivamente de los espacios disponibles dentro del bien.

## **2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS VENTAS A PLAZOS**

Es un tipo de venta cuyo pago se hará en abonos periódicos efectuados durante un plazo prolongado, las ventas a plazos se consideran como ventas al crédito. Las principales características de las Ventas a Plazos son las siguientes:

- a.) Se elabora un contrato condicional de venta, el cual estipula que la propiedad del artículo vendido no pasará a nombre del comprador mientras no se hayan efectuado todos los pagos.

- b.) El mismo bien inmueble comprado garantiza el artículo que se vendió, es decir el vendedor puede recuperar la posesión de los artículos vendidos en caso de que el comprador deje de hacer uno o más pagos.
- c.) El bien inmueble se puede recuperar en caso el comprador deje de pagar las cuotas pactadas y se vende nuevamente para compensar los abonos no cobrados y los gastos de recuperación, los métodos más comunes para recuperar las propiedades son:
- Retención del título de propiedad por parte del vendedor.
  - El uso de contratos de ventas condicionales, por arrendamientos con opción de compra dando al inicio un contrato de compra-venta.
  - Arrendamiento con opción a compra, bajo el cual el comprador alquila el lote por importes periódicos y se le traspasa el título de propiedad cuando realiza el último pago.
  - Transferencia inmediata del título de propiedad con el reconocimiento de una hipoteca a favor del vendedor hasta que se efectuó el último pago.
  - Recoger el bien por conveniencia de ambas partes.
- d.) Las ventas a plazos se hayan por lo general sujetas a pérdidas y gastos mayores que las ventas regulares, debido a que se incurre en gastos periódicos posteriores a la venta. (16:4)

### **2.2.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS VENTAS A PLAZOS**

La Empresa o el vendedor de lotes, nichos y capillas a plazos tiene ventajas y desventajas tales como:

- a.) El vendedor tributa por lo general sobre la ganancia efectivamente percibida.
- b.) El vendedor tiene protección contra pérdidas por falta de pago.
- c.) El vendedor incurre en mayores costos que si vendiera al contado y la realización de la ganancia es lenta.
- d.) El comprador obtiene financiamiento completo para la adquisición de su propio lote de terreno.

- e.) El comprador corre el riesgo de perder parte de los pagos efectuados, si se atrasa en los mismos por el periodo de tiempo estipulado en el contrato de compraventa y normalmente paga más interés que si obtiene el financiamiento por otro medio.

Podemos decir entonces que las causas y ventajas por las que se hace necesaria la adopción de un sistema de ventas a plazos son:

**Económicas:** la mayoría de personas que habitan en las áreas periféricas de la ciudad de Guatemala no tienen la capacidad económica para adquirir un bien al contado, por lo que consideran la compra a plazos como la única opción para adquirir un lote de terreno propio, nicho o capilla familiar.

**Fiscal:** al adoptar un sistema de ventas a plazos, la ganancia presentada en los Estados Financieros es la efectivamente percibida por lo que la tributación que corresponde a la misma es real y adecuada.

## **2.3 LEYES O RÉGIMEN IMPOSITIVO QUE APLICAN PARA EMPRESAS QUE VENDEN A PLAZOS**

Las empresas que llevan un sistema de ventas a plazos deben observar las diferentes disposiciones legales y fiscales, es importante tener conocimiento de dichas disposiciones, las más importantes son las siguientes:

### **2.3.1 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DECRETO 26-92 (ISR), DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**

El Decreto 26-92, Del Congreso de la Republica de Guatemala, se ha reformado por Acuerdo Gubernativo 112-95 y por el Decreto 61-94 del Congreso de la República.

La ley del impuesto sobre la renta, fija ciertas reglas a las cuales deben sujetarse las empresas guatemaltecas que venden a plazos, para poder registrar y presentar su información contable.

A continuación se presentan las disposiciones que afectan directamente a las empresas que llevan un sistema de ventas a plazos.

**a.) Sistema de Contabilidad según lo indica La Ley del Impuesto Sobre la Renta:**

La Ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 47 establece: “Los Contribuyentes que estén obligados a llevar contabilidad completa, deben atribuir los resultados que obtengan en el periodo de imposición, de acuerdo con el sistema de lo Devengado, tanto para los ingresos como para los egresos, excepto en los casos especiales autorizados por la Dirección. Los otros contribuyentes pueden optar entre el sistema mencionado o el de lo Percibido, pero una vez escogido uno de ellos, solamente puede ser cambiado con autorización expresa y previa de la Dirección.” En el mismo artículo, segundo párrafo establece que solamente las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos, pueden utilizar el sistema de lo Devengado, o el sistema de lo Percibido.

- **Definición del método del sistema de registro Contable de lo Devengado:**  
Es registrar el movimiento contable cuando se origina el ingreso o gasto independientemente cuando se cobre o se pague, es decir un ingreso o gasto es atribuido a un periodo base cuando se haya producido el hecho generador, que da origen al cobro o pago de una ganancia o pérdida. La NIC 18 en la parte del objetivo hace referencia a cuando deben ser recocidos los ingresos. Según concepto de Wikipedia, Son los registros de las operaciones que corresponden a un ejercicio sin entrar a distinguir si se han cobrado o pagado durante dicho periodo.
- **Definición del método del sistema de registro Contable de lo Percibido:**  
Percibido es cuando se registran los movimientos en el momento que se reciban o ejecuten sin importar el periodo que origino la transacción, es decir cuando se cobra o se paga independientemente de cuándo se origine la operación.  
En el artículo 52 la ley establece: cuando se trata de empresas lotificadoras de terrenos, ésta establece que los resultados provenientes de las lotificaciones deben ser declarados por el sistema de lo percibido. También establece que la ganancia que obtengan las lotificadoras aun cuando provenga de la venta de

terrenos, se considera renta ordinaria y no ganancia de capital y la misma estará constituida por la diferencia entre el valor de las ventas del terreno y su costo de adquisición a cualquier título, más las mejoras introducidas en su caso, hasta la fecha de lotificación o urbanización. Es importante mencionar que las áreas cedibles a título gratuito, destinadas a calles, parques, áreas verdes, centros de recreación y reservas forestales se considera incluido en el costo del área vendible y en consecuencia su deducción no procede efectuarla separadamente, es decir no deben tomarse como gasto deducible.

**b.) Métodos o Regímenes para pago del Impuesto sobre la Renta según la ley:**

Las empresas pueden elegir entre dos métodos o regímenes para cálculo y pago del Impuesto Sobre la Renta, según los artículos 44 que es el régimen del 5% sobre ventas y el artículo 72 que indica que se deberán determinar la renta imponible, deduciendo de su renta bruta, solo los costos y gastos deducibles por el 31%, a continuación se describen brevemente los artículos de la Ley.

**Artículo 44.** Tipo impositivo y régimen para personas individuales y jurídicas que desarrollan actividades mercantiles y otros entes o patrimonios afectos. Las personas individuales o jurídicas constituidas al amparo del Código de Comercio, domiciliadas en Guatemala, así como los otros entes o patrimonios afectos a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, deberán pagar el impuesto aplicando a su renta imponible, a que se refiere al artículo 37 "B", una tarifa del cinco por ciento (5%). Dicho impuesto se pagará mediante el régimen de retención definitiva o directamente a las cajas fiscales, de conformidad con las normas que se detallan en los siguientes párrafos. Estas personas, entes o patrimonios deberán indicar en las facturas que emitan que pagan directamente a las cajas fiscales el cinco por ciento (5%) o que están sujetos a retención del cinco por ciento (5%).

Se debe pagar el impuesto directamente a la Administración Tributaria, en forma mensual, dentro de los primeros diez (10) días hábiles del mes siguiente a aquel en que



emitió la factura respectiva, utilizando los formularios que proporcionará la Administración Tributaria.

**Artículo 72.** Régimen optativo de pago del impuesto. Las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, así como los otros patrimonios afectos y entes a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, y las personas individuales o jurídicas enumeradas en el artículo 44 “A”, podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible determinada conforme a los artículos 38 y 39 de esta ley, y a las ganancias de capital, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual.

Los contribuyentes que opten por el régimen optativo, deberán cumplir con lo siguiente:

- Llevar contabilidad completa en libros habilitados y autorizados ver artículo 46.
- Realizar los pagos trimestrales a que se refiere el artículo 61 de esta ley, el que describe a continuación en el inciso “c”.
- Presentar la declaración anual a que se refiere el artículo 54 de esta ley.
- Presentar, adjunto a la liquidación definitiva anual, información en detalle de sus ingresos, costos y gastos deducibles durante el período fiscal.
- Consignar en las facturas que emitan, por sus actividades comerciales la frase “sujeto a pagos trimestrales”.
- Únicamente a los contribuyentes (Empresas de construcción y lotificadoras) que adopten este régimen, les son aplicables los artículos 50, 51 y 52 de la ley del ISR cuando corresponda.

**c.) Pagos Trimestrales a cuenta del Impuesto sobre la Renta (artículo 61):**

Según el artículo 61 del Decreto 26-92 y sus reformas en diciembre del 1994, en junio de 1997 y en junio del 2004, consiste en hacer pagos trimestrales a cuenta del impuesto sobre la renta anual, la forma de determinación de dichos pagos varían

según el método que cada empresa elija, las empresas que venden lotes y bienes a plazos deben cumplir con el pago del impuesto en la forma y términos que establezca la ley, esto aplica para los contribuyentes que estén inscritos en el régimen optativo según artículo 72. Los métodos de cálculo que establece la ley para pagos trimestrales del ISR son los siguientes:

- Efectuar cierres contables parciales o liquidación preliminar de sus operaciones al vencimiento de cada trimestre, para determinar la renta imponible. El impuesto se determinará conforme lo establece el artículo 72 de esta ley.
- Sobre la base de una renta imponible estimada en cinco por ciento (5%) del total de las rentas brutas obtenidas en el trimestre respectivo.
- Pagar trimestralmente una cuarta parte del impuesto determinado en el período de liquidación definitiva anual anterior.

Una vez seleccionada cualquiera de las opciones establecidas en los puntos anteriores, no podrá ser variada sin la autorización previa de la administración tributaria.

**d.) Efecto que provoca, los Decreto 4-2012 y Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, que reforma parte de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, la Ley del Impuesto al Valor Agregado y otras Leyes:**

Las reformas a las leyes, indicadas en El Decreto 4-2012 del Congreso de la República de Guatemala, en su mayoría entran en vigencia en el año 2012, y las reformas indicadas en El Decreto 10-2012 del Congreso de la Republica de Guatemala, entran en vigencia en enero del año 2013, según el artículo 181 de la misma ley.

Las principales modificaciones con respecto a los Decretos anteriores son los siguientes:

**Reformas a la Ley del Impuesto Sobre la Renta:**

**1) Facturas Especiales:** Las personas individuales o jurídicas que llevan contabilidad completa, podrán emitir las mismas por cuenta del comprador. Se deberán

de retener con carácter de pago definitivo, por compra de bienes 5% y por adquisición de servicios 6%.

**2) Régimen Optativo para pago de ISR:** Costos y gastos no deducibles, (costos y gastos no respaldados por la documentación legal correspondiente conforme las leyes de ISR, IVA). Dentro de las modificaciones más importantes se encuentran:

- Gastos en los cuales no se haya cumplido con la retención y el pago del ISR.
- Documentación legal correspondiente para el respaldo de costos y gastos deducibles, y limitación de intereses, exigida por la Ley del ISR, IVA y disposiciones legales y tributarias.
- Documentación de respaldo, a la Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta, Art. 40 del Decreto 10-2012.
- Los sueldos, salarios y prestaciones laborales que no sean acreditados con copia de las planillas presentadas al IGSS.
- Los respaldos de facturas emitidas en el exterior en la importación de bienes, que no sean soportados con declaraciones aduaneras de importación y su recibo.
- Mejoras permanentes realizadas a los bienes de activo fijo cuando incrementen su capacidad de producción.
- Monto de las depreciaciones de bienes inmuebles cuyo valor base excede del que consta en matrícula fiscal o catastro municipal.
- Contribuyentes con pérdidas fiscales durante 2 períodos consecutivos o margen bruto inferior al 4% del total de ingresos gravados, deberán presentar informe, declaración jurada ante notario, Estados Financieros auditados y medios de prueba documental antes del vencimiento de la presentación de la declaración jurada anual del ISR.

**3) Régimen General para cálculo y pago del Impuesto Sobre la Renta, vigente para el año 2012:**

- Para el año 2012, la tasa impositiva se mantendrá al 5% sobre las ventas mensuales.

- Para el año 2013 el régimen General de pago del 5% se vuelve optativo y el régimen optativo se vuelve general y quedó de la siguiente manera:

#### **4) Régimen Optativo para pago del Impuesto Sobre la Renta, vigente para el**

**2013:** Según el artículo 44 de la sección IV y artículos 172 y 173 transitorios, del Decreto 10-2012 el régimen optativo para 2013 es del 6% y para el año 2014 7%, sobre la renta imponible o ingresos, siempre que esta sea mayor a Q30,000 mas un importe fijo de Q1,500.00, para las rentas menores a Q30,000 aplica una tasa del 5%.

#### **5) Régimen General para el cálculo y pago del Impuesto Sobre la Renta, vigente para el 2013, según el artículo 172 del Decreto 10-2012 del Congreso de la República:**

Año 2013, 31%, año 2014, 28%, año 2015, 25%, todas tasas sobre las utilidades. La forma de pago será únicamente por medio de retenciones definitivas del 5% de ISR en la fuente y la opción de pago directo se limita a quienes sean autorizados previamente por la SAT. Se modifica el monto para cumplir con el requisito de bancarización al monto de Q30,000.

#### **Reformas a la Ley Del Impuesto al Valor Agregado:**

**1) Exenciones.** Se establece que para el control de exenciones, la SAT autorizará y notificará el uso del documento electrónico que identifique a los beneficiarios.

**2) Débito Fiscal.** Los contribuyentes que durante 3 meses, reporten precios de ventas promedios menores al costo de adquisición o producción de bienes, quedan sujetos a determinación de oficio por la SAT, tomando en consideración el precio de venta del mismo producto en otras operaciones del mismo contribuyente. En caso no se llegase a justificar y probar las razones, se remitirá a la Superintendencia de Bancos, para que inicie las investigaciones conforme la Ley del Lavado de Dinero y Otros Activos.

**3) Pequeño contribuyente:** Se aumentó el límite anual de las ventas a Q150,000. Pagarán mensualmente un 5% sobre ingresos totales y estarán exentos de ISR. Las facturas no dan derecho a crédito fiscal aunque sí son deducibles del ISR.

**Adicionalmente los Decretos 4-2012 y 10-2012, modifican también las siguientes Leyes:**

Las Leyes que también modifican los citados Decretos son: Ley Del Impuesto sobre circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, Ley de Tabaco y sus productos, Ley Del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos y el Código Tributario.

Las principales reformas de la Ley Del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos son: que se actualiza a Q10 el valor de la hoja de papel sellado especial para protocolos y el pago de dividendos o utilidades queda afecta al pago de timbres fiscales.

Las Principales reformas al Código Tributario son:

- a.) Se sanciona la “simulación fiscal”, cuando se encubre el carácter jurídico del negocio que se declara.
- b.) El derecho de solicitar devolución de crédito fiscal de IVA prescribe en 4 años contados desde la fecha en que pudo solicitarse por primera vez.
- c.) Se establece la “solvencia fiscal” y se instruye al Registro Mercantil a no autorizar la disolución de sociedades mercantiles que no acrediten encontrarse solventes ante la SAT.
- d.) Se faculta a la SAT, la instalación de dispositivos de control o sistemas que le permitan obtener información sobre la producción, importación, distribución, compraventa, transporte o comercialización de bienes.
- e.) En general se realizan ciertos cambios en el sistema de sanciones del Código Tributario, incluyendo cierre temporal y cierre preventivo. (12:1)

Como conclusión las reformas según Decreto 4-2012 y Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, afectan significativamente a la Empresa del Cementerio con la tasa impositiva del 5% al 6% para el 2013 y del 7% a partir del año 2014.

### **2.3.2 LEY DEL IMPUESTO DE SOLIDARIDAD DECRETO 73-2008, DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**

Este impuesto es similar a los anteriormente conocidos como el IETAAP e IEMA, este impuesto fue creado para inversión social, aplica para las empresas que estén inscritas en el régimen optativo según el artículo 72 de la ley del ISR ó régimen del 31%.

Este impuesto debe calcularse y pagarse sobre la cuarta parte del activo neto ó bien sobre la cuarta parte de los ingresos brutos, el que sea mayor, a excepción de lo indicado en el artículo 7 “En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea mayor cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicara la base imponible de la cuarta parte de los ingresos brutos”. El pago debe hacerse por el que resulte mayor y multiplicarlo por el 1%, en cuatro cuotas trimestrales en abril, julio, octubre y en enero del siguiente año, las empresas que venden a plazos al igual que el resto de empresas inscritas en el régimen optativo deben cumplir con dicha obligación.

Según el artículo 11 de la ley, el impuesto de Solidaridad y el Impuesto Sobre la Renta podrán acreditarse entre sí, ver incisos “a” y “b” del mismo artículo. (9:3)

### **2.3.3 LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DECRETO 27-92 (IVA), DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, REFORMADO POR DECRETO 60-94, DECRETO 142-96, DECRETO 32-2003 Y OTROS**

Las ventas de lotes de terrenos y otros bienes están afectadas al pago del Impuesto al Valor Agregado y la ley lo declara en su artículo 3 inciso 8 así: “El impuesto es generado por la venta o permuta de bienes inmuebles”. Dicho impuesto es generado en el momento de la entrega real o simbólica de los bienes, según se establece en el artículo 35 de la ley del I.V.A., una empresa que vende lotes a plazos no los entrega hasta que el último pago sea efectuado por el comprador. Esto se debe a que el vendedor mantiene reserva de dominio sobre los mencionados lotes. En el caso del

cementerio el impuesto del IVA es generado al momento de cancelar el primer pago o enganche sea por venta lotes u otro bien y sucesivamente con cada cuota, pero se considera importante hacer elusión al siguiente artículo de la ley del IVA aunque no aplica para el caso del Cementerio.

**Forma de Cubrir el Impuesto al Valor Agregado:**

Según el artículo 57 del decreto 27-92, en el caso de bienes inmuebles que conlleve contratos traslativos del dominio sobre bienes inmuebles incluidas permutas, la enajenación deberá siempre documentarse en escritura Pública y el impuesto se pagará por medio de especies fiscales, en efectivo en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT o por medio de sistema electrónico de pago en Bancasat. Si el impuesto es cubierto con timbres fiscales él abogado y notario esta obligado a consignar en la razón final del testimonio de la escritura pública correspondiente, el monto del impuesto que grava el contrato con la cantidad de timbres fiscales utilizados y el numero cuando lo tuviera y el valor de los mismos. Cuando el pago se realice en efectivo, se deberá adjuntar fotocopia legalizada del recibo correspondiente.

De acuerdo al párrafo anterior se entiende que el impuesto puede ser cubierto en efectivo o con timbres fiscales. En el primer caso debe anotarse en la escritura para hacer efectivo el impuesto. En el segundo caso deben adherirse a la escritura o contrato las especies fiscales por el valor que corresponda. Los timbres adheridos a la escritura deben ser sellados o perforados por el abogado para evitar que estos sean reutilizados. (8:1)

**2.3.4 LEY DEL IMPUESTO DE TIMBRES FISCALES Y PAPEL SELLADO ESPECIAL PARA PROTOCOLOS DECRETO 37-92 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, REFORMADO POR DECRETOS 80-2000 Y 34-2002**

Las ventas a plazos no están afectas al impuesto del timbre, pues claramente lo establece la ley que regula dicho impuesto en su artículo once del Decreto 37-92 párrafo primero “ todos los contratos y documentos que contengan actos gravados con

el impuesto del valor agregado, independientemente de quien los realice y tenga o no calidad de contribuyente de dicho impuesto”.

Tomando como base que las ventas a plazos están afectas al impuesto al valor agregado, se sabe que no lo están al Impuesto del Timbre. Los recibos que se entrega a los compradores es solamente comprobante de pago, no es obligatorio adherirles timbres.

### **2.3.5 LEY DEL IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES, DECRETO 15-98, DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**

Según el artículo 3 del decreto 15-98, el impuesto establecido en la presente ley, recae sobre los bienes inmuebles rústicos rurales y urbanos, integrando los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras. La tarifa impositiva es del 2, 6 y 9 por millar dependiendo del valor del avalúo del inmueble declarado en la dirección de catastro y avalúo de bienes inmuebles. El impuesto debe hacerse efectivo trimestralmente en las cajas de las diferentes Municipalidades de los Municipios y Departamentos de la Republica de Guatemala. En el caso del Cementerio Privado este valor es absorbido y cancelado directamente por la empresa del Cementerio a la Municipalidad de Guatemala. (13:1)

### **2.3.6 CÓDIGO CIVIL DECRETO 106, DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, EL DECRETO LEY NO. 106 HA SIDO REFORMADO POR LOS DECRETOS 218, 38-76, 72-84, 124-85, 29-95, 38-95, 27-99, 17-2002 Y 39-2008**

El Código Civil de Guatemala, contempla los negocios jurídicos condicionales, los cuales pueden identificarse bajo el sistema de ventas a plazos, como métodos de protección al vendedor, para asegurar al mismo, contra el riesgo de que el comprador no cumpla con el pago de las cuotas pactadas y el vendedor pueda recuperar el lote de terreno, los lineamientos están indicados en los artículos del 1834 al 1843 citados anteriormente. (3:1)



## **2.4 CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR DE LAS VENTAS A PLAZOS**

Para poder vender a plazos y otorgar un crédito, también se deben seguir lineamientos similares a los de una empresa que normalmente vende al crédito, entre los principales aspectos se pueden citar los siguientes.

### **2.4.1 POLÍTICA DE CRÉDITOS**

Las políticas de crédito de una empresa establecen los lineamientos, para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder, la empresa no solo debe de ocuparse de establecer las normas de crédito, si no de aplicarlas correctamente tomando decisiones. Cada uno de los aspectos de la política de créditos es importante para administrar eficazmente las cuentas por cobrar. Las normas de crédito de una empresa definen los criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente, considerando aspectos como: la reputación crediticia, referencias de créditos anteriores, períodos de pago promedios y ciertos índices financieros. La información citada anteriormente proporciona una base cuantitativa para establecer los patrones de crédito al futuro cliente.

Las variables más importantes que han de considerarse al estar evaluando las políticas de crédito son, el volumen de ventas, la inversión de cuentas por cobrar y los gastos de cuentas incobrables, aunque la provisión o manejo de cuentas incobrables no aplica para las ventas a plazos.

#### **a.) Volumen de Ventas:**

El resultado que se espera con una política de crédito bien establecida, es que se incremente el volumen de ventas y cobros conforme se amplíen los patrones de crédito; por otro lado si las políticas de créditos se vuelven más estrictas, lógicamente reducirá el volumen de ventas. El efecto de estos cambios se reflejará inmediatamente en las utilidades netas.

#### **b.) Inversión en Cuentas por Cobrar:**

En este caso existe un costo de mantenimiento de las Cuentas por Cobrar, cuanto más alto sea el promedio de las Cuentas por Cobrar más costoso será mantenerlas, si la empresa hace más flexibles sus políticas de crédito, el

nivel promedio de Cuentas por Cobrar se elevará y si las restringe, este promedio bajará. En el caso del cementerio sucede cuando los Clientes, se retrasan en el pago de las cuotas convenidas según contrato firmado.

**c.) Gastos por Cuentas Incobrables:**

Esta es otra variable que saldrá afectada, por los cambios de las normas de crédito. La probabilidad de riesgo de que una cuenta sea incobrable, aumenta a medida que las políticas de crédito se suavicen y se reducen cuando éstas se vuelven más estrictas, sin embargo para las empresas que se dedican a las Ventas a Plazos la ley establece que este rubro no aplica, Según el artículo 38 inciso “q” de la Ley del Impuesto sobre la Renta, “Las deudas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Este extremo se prueba mediante la presentación de los requerimientos fehacientes de cobro hechos”.

**2.4.2 PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR CRÉDITO DE UNA VENTA A PLAZOS**

Una vez que la empresa ha establecido las normas de crédito, se debe desarrollar el procedimiento para evaluar las solicitudes de crédito de los Clientes potenciales, la empresa debe determinar la solvencia del cliente, y la cantidad máxima de crédito que puede otorgarle, en el caso de las ventas de lotes del cementerio el riesgo es mínimo considerando que son bienes inmuebles.

Obtención de la información del cliente:

**a.) Cuando un cliente solicita crédito, se debe iniciar con el siguiente proceso:**

- Llenar la solicitud o precontrato de ventas a plazos, que es similar a una solicitud de crédito, donde precisen información y referencias crediticias, los datos requeridos como mínimo son, nombre, domicilio de la empresa donde labora, ocupación, referencias personales y laborales, etc.
- Analizar la información proporcionada y pedir las referencias a otras fuentes, como el comportamiento de sus pagos, etc.
- Si la compra es voluminosa y si se considera necesario un mayor respaldo, se podrá requerir, los Estados Financieros si es persona jurídica y para

persona individual un Estado Patrimonial, con esta información la empresa puede determinar, su liquidez, actividad económica, nivel de endeudamiento, utilidades y respaldo económico.

- Verificación bancaria, a través de la cuentas de banco es fácil obtener más referencias crediticias, para saber cómo es su relación con los bancos y entidades financieras, o bien por medio de empresas autorizadas dedicadas a dar referencia por medios electrónicos.

**b.) Condiciones de crédito:**

En las condiciones de crédito se debe especificar por lo menos los siguientes términos:

- Pagos estipulados, plazo y fecha de pago de cada cuota.
- Lugar donde se efectuarán los pagos, en oficinas centrales o depósito bancario (cheque, efectivo o pago electrónico).
- Condiciones especiales de crédito si las hubiera, utilizando claves, por ejemplo si se indica que el cliente tiene un 10/100 esto significa que tiene el 10% de descuento, si paga antes de las 30 días.
- Tasa de recargo por mora, intereses y otros cargos.

**2.4.3 CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR A PLAZOS**

**a.) Liquidación de los cobros:**

La persona encargada de créditos y cobros por ventas a plazos, es la responsable del control y manejo de caja, también llevará el control de los expedientes de clientes, la emisión de los reportes estadísticos necesarios para los controles administrativos y de ventas de contado del cementerio, y como complemento a sus funciones, las siguientes actividades:

- Recibir liquidaciones de vendedores y pagos de clientes en oficinas de la sede de la empresa, todos los días de las 8:00 a.m. a 5:00 pm.
- Realizar corte de caja diario y elaborar un reporte diario para cuadrar el efectivo y cheques con el total de recibos de caja emitidos, para luego

llenar la boleta de depósito para enviarlo al banco todos los días a las 9:00 a.m.

- Verificar el correlativo y codificación de recibos de caja.
- Realiza por separado las liquidaciones por la recuperación de cheques rechazados.
- Operar la información en el sistema computarizado, para afectar a cada cliente sus cargos y abonos y colocar un sello de operado en el sistema a cada documento.
- Emitir reporte de recibos y facturas operadas en el sistema diariamente para documentar los cortes de caja y enviar copia a contabilidad y al Gerente Administrativo Financiero.
- Preparar expediente con copia de recibos, facturas, depósitos bancarios y los traslada al contador general para su revisión y operación en contabilidad diariamente.
- Al finalizar el mes emitir un consolidado de ventas y cobros para efectuar los respectivos cuadros, y verificar correlativo de recibos, facturas, y demás reportes que soliciten las gerencias relacionadas.
- Emitir reporte de facturas para actualizar el libro de ventas del IVA.
- Solicitar al encargado del sistema de cómputo que realice el backup de la información de la semana y del mes.

**b.) Otros Reportes que deben emitirse para el análisis de créditos y cobros realizados a clientes:**

Debe existir un programa de cómputo que como mínimo emita los siguientes reportes, los cuales estarán a cargo del Departamento de Créditos y Cobros:

- Reporte estadístico de ventas de contado y crédito acumulado por día, mes y por año.
- Reporte de clientes por antigüedad a 30, 60 días, o cualquier rango de fechas con saldos, indicando número de lote, pagos pendientes, etc.

- Reporte de lotes, nichos, capillas y criptas vendidos así como los disponibles por número y ubicación en cada jardín y sección.
- Reporte de ventas por vendedor y por grupo de vendedores.
- Cualquier reporte necesario para análisis de la información a más detalle.
- Toda la información mencionada será requerida por el Gerente de Ventas y el Gerente Administrativo Financiero de acuerdo a las necesidades, para presentarlo a la Gerencia y Junta Directiva de la empresa.

El Gerente de Ventas reportará diariamente y al final del día, el movimiento de ventas realizadas por vendedor, por grupo y el total acumulado al Gerente General; los objetivos que se persiguen con estos controles son:

- Evaluación del rendimiento del personal de ventas.
- Medición constante del comportamiento del mercado por zona o sector.
- Cuantificación de premios para vendedores.
- Proporcionar datos exactos para ser trasladados al control estadístico semanal, mensual y anual, para análisis de las Gerencias.
- Las estadísticas de ventas serán las que den una guía para fijar metas y precios futuros, áreas de ventas y re-planificación financiera del proyecto.
- Con la elaboración del cuadro estadístico de ventas de lotes, nichos y capillas familiares, los supervisores de grupo serán los encargados de hacer las anotaciones en los cuadros de control y planos de los diferentes sectores, para poder ofrecer en venta los bienes con la ubicación exacta.
- Considerar otros renglones o reportes que el Gerente de Ventas y la Dirección del Cementerio consideren importantes. Tomar en cuenta que las metas de ventas logradas del presente año, son las base para las metas de ventas del siguiente año, más un porcentaje razonable de crecimiento.

**c.) Contenido del expediente del cliente:**

El control del archivo de los clientes estará a cargo del Departamento de Créditos y Cobros, los documentos que debe contener el expediente como mínimo son:

- Contrato de compraventa y constancia de mantenimiento a perpetuidad.
- Copia de las facturas y de todos los recibos de pago.
- Copia del título de propiedad.
- Copia de las defunciones indicando número de partida, folio y libro del registro civil, como constancia que se encuentra inscrita la misma, o bien para determinar espacios utilizados de cada lote jardín.
- Llevar un control por separado de las inhumaciones, exhumaciones o traslado de los cadáveres, adjuntado las respectivas autorizaciones de las autoridades, conforme el reglamento interno del cementerio.

## **2.5 CONTABILIZACIÓN DE LAS VENTAS A PLAZOS**

El registro contable de las operaciones de las empresas que venden lotes y bienes a plazos tiene aspectos específicos que es necesario conocer. A continuación se describen las cuentas más utilizadas, los métodos de apareamiento de los ingresos y gastos, la descripción y determinación de la utilidad Diferida y Realizada, así como lo relativo a la recuperación de lotes y bienes vendidos. (16:42)

### **2.5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS CUENTAS CONTABLES MÁS UTILIZADAS**

Los registros contables constituyen una herramienta importante para la toma adecuada de decisiones y para la elaboración de Estados Financieros; es necesario que las empresas que venden lotes de terrenos y bienes a plazos, adopten contablemente un sistema de ventas a plazos que permita conocer como mínimo los siguientes datos:

- La cantidad de lotes, nichos, capillas y criptas, disponibles y vendidos.
- El costo de la urbanización.
- La utilidad diferida en ventas.
- La utilidad realizada.
- La ganancia o pérdida en la recuperación de los lotes, nichos, capillas y criptas.

A continuación se describen las cuentas que deben ser utilizadas en el registro contable de las operaciones de una empresa que vende lotes y bienes a plazos.

**a.)Cuenta Inventario de lotes, nichos, capillas y criptas:**

Es una cuenta de activo y refleja la disponibilidad de lotes, nichos, capillas y criptas con que cuenta la empresa para la venta. Los Débitos se afectan con el inicio de las operaciones, con el estimado total de lotes urbanizados o preparados para la venta y por devoluciones de lotes, y por la compra nichos, capillas y criptas. Los Créditos se afectan por la venta de los mismos.

**b.)Cuenta Urbanizaciones por realizar:**

Es una cuenta de pasivo y refleja todos los gastos en que incurrirá la empresa para completar la totalidad de la urbanización de los lotes. Los débitos se afectan cuando los gastos reales de la urbanización se realizan. Los créditos se afectan al inicio de las operaciones con el estimado total de la urbanización.

**c.) Cuenta Utilidad Diferida en Ventas:**

Es una cuenta de pasivo y refleja las utilidades por realizar por concepto de venta de lotes, nichos, capillas y criptas. Los Débitos se afectan al registrar la utilidad realizada sobre los cobros hechos a los clientes. Los Créditos se afectan al momento de vender lotes, nichos, capillas y criptas, con la diferencia entre el precio de venta y el costo del lote vendido, es decir la utilidad a diferirse por cada lote o bien vendido.

**d.)Cuenta Utilidad Realizada:**

Es una cuenta de ingreso y muestra el saldo de la utilidad realizada en el periodo, por concepto de los cobros por ventas de lotes, nichos, capillas y criptas. Los Débitos se afectan al regularizar las cuentas debido a devoluciones de lotes y bienes. Los créditos se afectan al registrar las ventas realizadas por los cobros a clientes.

## **2.5.2 EJEMPLO PRÁCTICO DE UNA CONTABILIZACIÓN**

A continuación se presenta un ejemplo práctico de las cuentas especiales utilizadas por las ventas a plazos. (16:43)

**a.) Estimación de registro de urbanización:**

Registro de la urbanización al momento de iniciar operaciones una empresa lotificadora: Se debe estimar técnicamente el costo total de la urbanización, se considera para el caso, ejemplo de una lotificadora que tiene un costo total estimado es de Q.1,000,000 integrado por: balastre y pavimento Q 200,000; valor de la tierra Q 300,000; introducción de agua Q200,000; alumbrado Q150,000; drenajes Q 100,000; otros Q 50,000 y cuenta con una área vendible de 100,000 metros cuadrados.

La partida contable para registrar el costo proyectado es la siguiente:

Inventario de lotes	Q. 1,000,000
(200 lotes de 500 metros cuadrados)	
Urbanización por realizar	Q. 1,000,000

Es necesario determinar el costo (estimado) de urbanización que a cada metro cuadrado de la lotificadora le corresponde, dicho costo se determina así:

$$\text{Costo total de la urbanización} = \frac{\text{Q. 1,000,000}}{100,000 \text{ mts}^2} = \text{Q. 10 (costo por mt}^2\text{)}$$

Lo anterior significa que por cada metro cuadrado lotificado se ha invertido Q. 10 en la urbanización.

**b.) Ejemplo de registro de gastos de la urbanización:**

A medida que la empresa efectúa los gastos necesarios para el desarrollo de la urbanización, la cuenta de urbanización por realizar se debe regularizar con el fin de reflejar el saldo real por realizar, o sea lo que la empresa aún debe gastar para completar la urbanización. Si durante el transcurso de sus operaciones la empresa ha gastado Q.400,000 en la urbanización, la partida contable es la siguiente.

Urbanización por realizar	Q. 400,000
Proveedores, Bancos u otras cuentas	Q. 400,000



**c.)Ejemplo de registro de la venta de lotes:**

Se considera como ejemplo solo ventas de lotes, los demás bienes tienen un tratamiento diferente. Con los Q.400,000 que la empresa ha invertido en la urbanización se supone que ha urbanizado una totalidad 80 lotes (48,000 metros incluyendo áreas comunales) los cuales en ese momento se venden a plazos a un precio de Q. 9,000, en el ejemplo se figura con financiamiento incluido y otros cargos. La partida contable es la siguiente:

Cuentas por cobrar clientes	Q. 720,000
(9,000 * 80 = 720,000)	
Inventario de lotes	Q. 400,000
Utilidad diferida en ventas	Q. 320,000

Si la urbanización de 48,000 mts<sup>2</sup> tuvo un costo de Q.400,000 significa que en cada metro cuadrado se invierten Q.8.33 y se venden a Q. 15.00 el metro cuadrado, lo que determina una ganancia de Q. 6.66 (15 - 8.33= 6.66) por metro cuadrado.

Es necesario aclarar que existe otro método para contabilizar la utilidad y se presenta en detalle más adelante en el punto de métodos de apareamiento de ingresos y egresos.

El cargo a la cuenta por cobrar a clientes se obtiene así: 48,000 metros cuadrados por Q. 15 = Q 720,000.

El abono al inventario de lotes se obtiene así: 48,000<sup>2</sup> a un valor de Q. 400,000.

El abono a utilidad diferida en ventas se obtiene así: 48,000<sup>2</sup> por Q. 6.66 = Q.320,000 en donde Q. 6.66 corresponde a la diferencia entre el precio de venta y el costo por metro cuadrado, al hacer la operación matemática (6.66/15) se observa que la utilidad diferida representa un 44.44 %.

**d.)Registro del abono clientes:**

Al haber vendido los lotes la empresa ha recibido Q 100,000 en concepto de abonos de los clientes, estos abonos determinan el registro de las siguientes partidas contables.

Caja y bancos	Q. 100,000
Cuentas por cobrar clientes	Q. 100,000

Al registrar esta partida se da ingreso a los abonos a caja y bancos y se regularizan las cuentas por cobrar clientes.

**e.)Registro de la utilidad realizada en cobros:**

Utilidad diferida en ventas	Q. 44,440
Utilidad realizada en ventas (cobros)	Q. 44,440

Con esta partida se regulariza las utilidades diferidas en ventas y se registra la Utilidad realizada en los cobros efectuados (100,000 X 44.44%).

Como resumen de los registros contables de las operaciones de las empresas que venden lotes a plazos, se puede concluir que utilizan las siguientes cuentas especiales: inventario de lotes: Esta cuenta de activo refleja la disponibilidad de lotes con que cuenta la empresa; urbanización por realizar: es una cuenta de pasivo que refleja los gastos en que incurriera la empresa al completar la totalidad de la urbanización; utilidad diferida en ventas: es también una cuenta de pasivo que refleja la utilidad por realizar por venta de lotes; la cuenta de utilidad realizada: muestra el saldo de la utilidad realizada en el periodo por la venta (cobros) de lotes, nichos capillas y criptas.

**2.5.3 MÉTODOS DE RECONOCIMIENTO DE LA UTILIDAD POR APAREAMIENTO DE INGRESOS Y GASTOS**

Los métodos empleados son los que a continuación se describen:

**a.)Reconocimiento de la utilidad en el periodo de la venta:**

Mediante este método se reconoce la utilidad que proporciona la venta en el mismo periodo en que la misma se efectúa, para el cálculo de la utilidad es necesario hacer una estimación de todos los costos, que habrá de efectuar la empresa del Cementerio

en los periodos posteriores a la venta, tales como: gastos por los cobros y de acuerdo a la experiencia reconocer posibles pérdidas que se sufrirán al recuperar los lotes. Este método no es aconsejable en el caso de no ser posible determinar con un grado de exactitud razonable los costos posteriores. Además presenta otra desventaja práctica y es que las reservas provistas para los gastos de cobranza y los costos de volver a vender los lotes recuperados no son deducibles del impuesto sobre la renta. Es por ello que las empresas que venden a plazos no usan frecuentemente este método.

**b.)En base a los cobros realizados:**

Mediante este método la utilidad bruta correspondiente a las ventas se registra en base a los cobros realizados. Existen tres métodos para captar la utilidad en relación a los plazos cobrados, que a continuación se describen:

- Los primeros cobros se consideran como una recuperación del costo y no se da por realizada ninguna utilidad, hasta que los cobros excedan del costo de los lotes. Este método es demasiado conservador y no tiene justificación, pues los lotes y demás bienes vendidos a plazos en caso no sean pagados por sus compradores, serán recuperados por la empresa.
- Los primeros cobros se consideran como utilidad y los últimos como una restitución del costo. Este método suele verse como conservador además tiende a sobre estimar la utilidad neta al no tener en cuenta los gastos futuros, relacionados con el sistema de vender a plazos.
- Se considera que cada cobro incluye una recuperación del costo y una utilidad en las mismas proporciones, en que estos elementos están incluidos en el precio total del lote. Este es el método más aconsejable.

En conclusión: Se puede decir que existen dos métodos de apareamiento de ingresos y gastos: el primero consiste en reconocer la utilidad en el periodo y para calcular la utilidad es necesario hacer, una estimación de todos los costos que se espera que efectúe la empresa en los periodos posteriores, de no ser posible determinar con un grado de exactitud adecuado dichos gastos, éste método no es aconsejable; el segundo

consiste en reconocer la utilidad con base en los cobros realizados, para lo cual es necesario establecer la utilidad bruta diferida que se registra en el momento de la venta de lotes, nichos, capillas y criptas, la utilidad realizada es proporcional al valor de los cobros efectuados.

#### **2.5.4 DETERMINACIÓN DE LA GANANCIA BRUTA DIFERIDA Y GANANCIA REALIZADA**

Para el establecimiento de la Ganancia Bruta Diferida y Realizada es necesario haber adoptado un sistema de ventas a plazos, esto es beneficioso para la compañía debido a que los resultados de la misma muestran únicamente la parte de la utilidad, que se haya realizado. Con ello el reparto de utilidades a los accionistas se efectúa con base en esta utilidad cubriéndose del riesgo de la posible descapitalización, de la empresa por reparto de utilidades que realmente no se han percibido.

##### **a.)Ganancia Bruta Diferida:**

Es la ganancia que se obtiene por las ventas de lotes, nichos capillas y criptas, y constituye la diferencia entre el precio de la venta y el costo de los lotes, nichos capillas y criptas. Es muy importante determinar el porcentaje de ganancia bruta diferida, pues es éste el que se aplica posteriormente a los cobros para determinar la ganancia que se realiza con cada cobro efectuado. Su cálculo se realiza de la manera siguiente y es tomado como ejemplo solamente, el cálculo de la ganancia de venta de lotes:

$$\frac{\text{Ganancia bruta diferida Q. 320,000}}{\text{Ventas a plazos Q. 720,000}} \times 100 = 44.44 \%$$

##### **b.)Ganancia Realizada:**

Es el porcentaje que se va ganando realmente por cada lote, nicho, capilla y cripta vendida y cobrada, la forma de determinarla es relacionándola con los cobros efectuados, según el ejemplo, basta con multiplicar los cobros realizados en el periodo por el porcentaje de ganancia bruta realizada. Esto es sencillo en el primer periodo de operaciones de la empresa pero, a medida que el tiempo transcurre la cuenta por

cobrar a clientes muestra una combinación de saldos de diversos periodos, por lo que se hace necesario mostrar los saldos separados a fin de aplicarles a cada uno su correspondiente porcentaje de ganancia bruta diferida. A continuación se presenta un ejemplo.

**Cuentas de Balance a utilizar:**

**Saldos al 31-12-2009 (En Quetzales) (Saldo inicial para el 2010)**

Cuentas por cobrar a plazos 08	Q. 29,741
Cuentas por cobrar a plazos 09	Q. 87,600
Inventario de lotes	Q. 70,439

**Balance de comprobación**

**Al 31-12-09 (En Quetzales)**

	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
Caja	Q. 21,951	
Cuentas por cobrar a plazos 07	6,840	
Cuentas por cobrar a plazos 08	15,240	
Cuentas por cobrar a plazos 09	107,200	
Inventario de lotes	60,875	
Activos fijos	105,000	
Compras	204,835	
Gastos	76,800	
Cuentas por pagar		Q. 13,497
Ganancia o utilidad bruta diferida 08		11,896
Ganancia o utilidad bruta diferida 09		30,660
Capital		200,000
Superavit		22,688
Ventas a plazos		<u>320,000</u>
<b>Total</b>	<b>Q. 598,741</b>	<b>Q. 598,741</b>

El primer paso consiste en obtener los porcentajes de Ganancia Bruta Diferida (G.B.D.)  
2008

$$\% \text{ G.B.D.} = \frac{\text{G. B. D. 2008}}{\text{Cuentas por Cob. a plazos 2008}} = \frac{11,896}{29,740} = 0.40 = 40\%$$

2009

$$\% \text{ G.B.D.} = \frac{\text{G. B. D. 2009}}{\text{Cuentas por Cob. a plazos 2009}} = \frac{30,660}{87,600} = 0.35 = 35\%$$

El segundo paso consiste en determinar los cobros efectuados durante el periodo del 2008 así:

Cuentas a cobrar plazos 2009 (-) Cuentas a cobrar plazos 2010 (en quetzales)

<u>Saldo al 2009</u>		<u>Saldo al 2010</u>		
Q. 29,740	( - )	6,840	(año 2008)	= Q. 22,900
Q. 87,600	( - )	15,240	(año 2009)	= Q. 72,360

El resultado obtenido se multiplica por el porcentaje de Ganancia Bruta Diferida que corresponde a ese año.

G. B. R. 07	=	22,900	*	40%	=	Q. 9,160
G. B. R. 08	=	72,360	*	35%	=	Q. 25,326

Previo a determinar la ganancia realizada 2009 debe determinarse el costo de ventas y posteriormente el porcentaje de ganancia bruta diferida. El costo de ventas se obtiene de la siguiente manera:

Compras (2009)	Q. 204,836
(+) Inventario de lotes 1	<u>Q. 70,439</u>
Sub-total	Q. 275,275
(-) Inventario de lotes 2	<u>Q. 60,875</u>
Costo de ventas	<u>Q. 214,400</u> (determinado)

Determinación del porcentaje de Ganancia Bruta Diferida: (Ventas – Costo de ventas/ventas por 100= % de GBD)

$$\% \text{ de GBD} = 320,000 - 214,400 = 105,600/320,000 \times 100 = 33\%$$

G.B.R. (Ganancia Bruta Realizada) 2010 = ventas a plazos – cuentas por cobrar

$$320,000 - 107,200 = 212,800$$

$$212,800 * 33\% = 70,224.$$

En resumen se obtuvo una Ganancia bruta realizada de:

Q. 9,160 correspondiente al 2008

Q. 25,326 correspondiente al 2009

Q. 70,224 correspondiente al 2010

La contabilización es la siguiente:

Partida 1:

Ganancia bruta diferida 2008	Q. 9,160	
Ganancia bruta diferida 2009	Q. 25,326	
Ganancia bruta diferida 2010	Q. 70,224	
Ganancia bruta realizada 2008		Q. 9,160
Ganancia bruta realizada 2009		Q. 25,326
Ganancia bruta realizada 2010		Q. 70,224
	<u>Q. 104,710</u>	<u>Q. 104,710</u>

Explicación/ Para registrar la ganancia obtenida en el periodo de las ventas a plazos.

Partida 2:

Ganancia bruta realizada 2008	Q. 9,160	
Ganancia bruta realizada 2009	Q. 25,326	
Ganancia bruta realizada 2010	Q. 70,224	
Resultado del Ejercicio (pérdidas y ganancias)		<u>Q. 104,710</u>
	<u>Q. 104,710</u>	<u>Q. 104,710</u>







## **CAPÍTULO III PRESUPUESTOS**

### **3.1 ORIGEN, DEFINICIÓN E IMPORTANCIA**

#### **3.1.1 ORIGEN DEL PRESUPUESTO**

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

“Desde el punto de vista técnico de la palabra, se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget, de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto”.(31:1)

“En 1820, Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821, como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios, cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales”. (31:1)

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos y destino de recursos, en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados, durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

#### **3.1.2 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO**

Un Presupuesto es un plan integrador y coordinador, que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa

para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta Gerencia.

Un presupuesto es un conjunto de estimaciones coordinadas que hace posible prever las condiciones de operación y los recursos en ciertos períodos de tiempo.

“El Presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de coordinación y de control, los presupuestos se consideran Estados Financieros Anticipados”. (18:2)

“Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización” y cuyas funciones importantes son:

- a.) Los Presupuestos se relacionan con el control financiero de la organización.
- b.) El Control Presupuestario es el proceso de descubrir que es lo que se esta haciendo, comparando los resultados con los datos presupuestados que le corresponden, para verificar los logros y corregir las diferencias.
- c.) Los presupuestos pueden desempeñar los roles preventivos y correctivos dentro de la organización”.

La planificación es una de las funciones de la administración, que en conjunto con la organización, el personal, la dirección y control da como resultado las funciones principales del proceso administrativo. (31:1)

### **3.1.3 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO**

La importancia de elaborar presupuestos surge por la incertidumbre de cómo manejar todo negocio, y para elaborar el mismo deben prever todas las operaciones y transacciones de una empresa, para que a través de esta previsión se minimicen los riesgos de fracaso. Con la implementación de los presupuestos se estará guiando hacia objetivos trazados y definidos de todos los aspectos de la empresa.

El control presupuestario es el medio para mantener un plan de operaciones dentro de límites razonables. A través del control presupuestario o comparativo del costo real contra lo presupuestado, se establecen variaciones las cuales son analizadas para que la administración pueda corregir los rubros que estime conveniente. Para ejecutar y

evaluar la planificación del presupuesto, es importante contar con la participación de todos los niveles de la administración para que el mismo personal se sienta comprometido para alcanzar los objetivos deseados.

Dentro de los objetivos principales que se logran a través de los presupuestos es que exige una coordinación de todos y cada uno de los departamentos, haciendo que operen en conjunto hacia un objetivo común, realizando labores como, elaboración del presupuesto, comparar los resultados obtenidos con las estimaciones planeadas y análisis de las diferencias que facilitan la toma de decisiones y políticas a seguir para una adecuada y funcional organización de la empresa.

### **3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS**

#### **a.) Ventajas:**

- Permite a la empresa disponer de un plan que señala el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.
- Obliga a la dirección a cuantificar el efecto de sus decisiones para obtener resultados satisfactorios.
- Obliga a la Gerencia o a la Dirección, a demandar una contabilidad bien llevada.
- Obliga a la Gerencia a mejorar sus planes, en función del aspecto económico de mano de obra, materiales, instalaciones y fuentes de financiamiento.
- Permite llevar a cabo análisis en forma periódica dentro de la empresa en relación con la eficiencia de los jefes responsables.
- Ayuda a reducir costos.
- Facilita un adecuado manejo financiero de la empresa.
- Ayuda a determinar el efecto de la política de ventas, producción y política financiera de la empresa.

- Exige que la administración estudie el mercado, los productos, los métodos de fabricación y precisar los medios más idóneos para aumentar la producción.
- Señala el uso más económico del capital de la empresa, toda vez que los planes elaborados antes del presupuesto tenga como objetivo la máxima eficiencia. (24:12)

**b.)Desventajas:**

- Están basados en estimaciones, esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un Presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que se manejen.
- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan, esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte el Presupuesto debe adaptarse ya que de otra manera se perdería el sentido del mismo.
- Su ejecución no es automática, se necesita hacer que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del Presupuesto son ellos, ya que de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración, uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. (1:13 )

### **3.3 PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS**

Son los lineamientos que deben seguirse durante la elaboración y desarrollo del presupuesto para lograr resultados satisfactorios. Los principios del control presupuestal son las causas primarias que dieron nacimiento a la técnica de elaborar el presupuesto. A continuación se presenta algunos principios y se hace la observación

que no todos son de cumplimiento obligatorio, también se debe efectuar un estudio anticipado de los factores, así como de la factibilidad de lograr los objetivos propuestos. (1:10)

### **3.3.1 PRINCIPIO DE LA PREVISIÓN**

Este principio consiste en que los presupuestos deben ser elaborados en función de los objetivos que se persiguen, los cuales deben ser previamente establecidos para alcanzar el logro de los mismos. (18:6)

Los principios de previsión se puede subdividir en:

- a.)Principio de predictibilidad:** Se puede predecir lo que sucederá, así como lo que deseamos que suceda.
- b.)Principio de determinación cuantitativa:** Se debe cuantificar o expresar monetariamente todo lo planificado por la empresa.
- c.)Principio de objetivo:** Se puede prever algo siempre y cuando se desee alcanzar un objetivo. (1:11)

### **3.3.2 PRINCIPIO DE PATROCINIO**

Los presupuestos deben contar con todo el apoyo de la administración de la entidad, lo cual permitirá que el mismo sea funcional. (18:7)

### **3.3.3 PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN O DE RESPONSABILIDAD**

Este principio consiste en que los jefes de los diferentes departamentos con que cuente la entidad deben participar en la elaboración del presupuesto de forma conjunta, por ejemplo no se puede elaborar el presupuesto de ventas de forma aislada del presupuesto de compras. (18:7)

### **3.3.4 PRINCIPIO DE PLANEACIÓN**

Señala el rumbo a seguir para lograr los objetivos trazados, los principios de planeación se pueden subdividir en: precisión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza, participación, oportunidad y la contabilidad por áreas.

- a.) **Principio de precisión:** Los presupuestos deben ser claros y concisos en toda su estructura.
- b.) **Principio de costeabilidad:** El costo de implementar un control presupuestario debe ser menor al beneficio que se espera obtener, derivado del funcionamiento o implementación del presupuesto.
- c.) **Principio de flexibilidad:** Los planes que conlleve el presupuesto deben dar oportunidad para efectuar cambios o variaciones en éstos (los planes).
- d.) **Principio de unidad:** En la empresa para cada función debe haber un solo presupuesto, y todos los presupuestos de una misma empresa deben estar totalmente coordinados.
- e.) **Principio de confianza:** Para que un presupuesto funcione a cabalidad, se debe contar con el apoyo y con la credibilidad en que él mismo será eficiente, por parte de los directivos de la compañía.
- f.) **Principio de participación:** Durante la planeación y control del presupuesto se debe contar con la intervención de todos los empleados, para hacer uso de la experiencia que cada uno pueda tener en su área de trabajo.
- g.) **Principio de oportunidad:** El presupuesto debe estar elaborado antes de iniciar el periodo que se está presupuestando.
- h.) **Contabilidad por áreas:** Se deben efectuar los registros contables para cada función o área, para que las cifras se registren en las mismas áreas en las que fueron presupuestadas. (1:11)

### 3.3.5 PRINCIPIO DE ORGANIZACIÓN

Se deben definir las actividades humanas, necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, a través del orden y de la comunicación.

- a.) **Principio de orden:** Durante la elaboración y ejecución del presupuesto deben seguirse los lineamientos de jerarquía y responsabilidad.
- b.) **Principio de comunicación:** Significa, que dos o más personas conciben determinada situación de una misma manera.

### 3.3.6 PRINCIPIO DE DIRECCIÓN

Define como debe guiarse el recurso humano para alcanzar las metas, a través de la coordinación y la autoridad.

- a.) **Principio de coordinación:** Todas las áreas de la empresa deben interesarse y entrelazarse para alcanzar los objetivos propuestos.
- b.) **Principio de autoridad:** Deben definirse los lineamientos de autoridad dentro de la empresa, para que de ésta forma se puedan definir también responsabilidades.

### 3.3.7 PRINCIPIO DE CONTROL

A través del control se pueden comparar los objetivos trazados con los objetivos realizados. Dentro de estos principios se mencionan los de reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.

- a.) **Principio de reconocimiento:** Debe otorgarse reconocimiento al empleado que alcance éxitos; así también, debe llamársele la atención por las faltas y/o errores que cometa.
- b.) **Principio de excepción:** Las autoridades de la empresa deben prestarle atención a los asuntos que no marchen de acuerdo a los planes establecidos, sin preocuparse de los planes que se estén ejecutando de acuerdo a lo planificado.
- c.) **Principio de normas:** Para todas las actividades de la empresa el presupuesto debe constituir la norma que debe prevalecer. El establecimiento de normas adecuadas y precisas contribuyen a obtener mayores utilidades.
- d.) **Principio de conciencia de costos:** El personal que tiene poder de decisión para efectuar erogaciones, debe estar consiente del efecto que tiene en el resultado del período una adecuada reducción de costos. (1:12)

## 3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Existen diferentes clasificaciones atendiendo a algunos aspectos y dependiendo del factor que se emplee para enfocar el tipo de presupuestos:



### 3.4.1 POR EL TIPO DE ENTIDAD PARA EL QUE SE EMPLEA

- a.) Presupuesto del sector público o de gobierno:** Los Presupuestos de gobierno son aquellos que realizan los gobiernos y sus entidades descentralizadas, autónomas y semiautónomas, se inicia con listar los gastos, servicios públicos y pago a funcionarios y empleados. A través de éste presupuesto se cuantifican los programas que deben ejecutarse en las dependencias del gobierno. La base para la preparación de los presupuestos del sector público son los egresos o erogaciones que el estado proyecta efectuar durante el período a presupuestar, lo cuales cubrirá con fondos que logre con la recaudación de impuestos, obtención de préstamos o ingresos ordinarios.
- b.) Presupuesto del sector privado:** Lo utilizan las empresas privadas como instrumento o herramienta de la administración. Este presupuesto lo aplican las empresas particulares, en él se deben cuantificar todas las actividades planificadas por la empresa. La base para la preparación de presupuestos de la empresa privada son los ingresos que la misma empresa proyecta obtener durante el período, la producción y gastos. (18:3)

### 3.4.2 POR SU FLEXIBILIDAD

**a.) Rígidos o de asignación:**

Son por lo general irreales, es decir no refleja objetivamente la realidad de las operaciones de la entidad.

**b.) Flexibles:**

Son aquellos que por la posibilidad de acoplamiento a la realidad de la entidad pueden reflejar más objetivamente las proyecciones. (18:3)

### 3.4.3 POR SU PERÍODO

- a.) A corto plazo:** Se establecen para un periodo no mayor a un año.

- b.) A mediano Plazo: Se establecen para un periodo mayor de un año pero menor a tres años.
- c.) A largo plazo: Se diseñan para un periodo mayor de tres años.(18:3)

#### **3.4.4 POR SU IMPORTANCIA**

- a.) **Principales:** Los presupuestos principales son conocidos también como presupuestos sumarios, los cuáles se subdividen en: Presupuestos de situación financiera o Balance General, Presupuesto de Estados de Resultados y Presupuesto de Flujo de Efectivo.
- b.) **Secundarios:** Son conocidos también como presupuestos analíticos debido a que se hace un estudio minucioso de cada uno de los elementos que conforman el presupuesto principal, estos presupuestos están integrados por presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto de costos de venta, de compras presupuestos de gastos de operación y otros de menor escala. (18:4)

#### **3.4.5 PRESUPUESTOS POR SU ORDEN Y EFECTO Ó POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

- a.) **Presupuesto de operación o económico:** Este presupuesto está orientado a determinar las cifras del Estado de Resultados.
- b.) **Financieros:** Comprende la proyección de los principales rubros del Balance General de la empresa, en este rubro se incluye principalmente las inversiones de capital, tales como adquisición de activos fijos de la empresa, por ejemplo: ampliación o construcción de edificios, compra de maquinaria, equipos o ampliación de centros productivos.
- c.) **Otros:** En otros podemos mencionar el Presupuesto de Flujo de Efectivo, de inversiones, programa de pagos, programa de compras e inventarios y proyectos capitalizables. (18:5)

### **3.4.6 PRESUPUESTO EN CUANTO AL LÍMITE DE UNIDADES**

“En esta clasificación los presupuestos pueden orientarse hacia la expresión de: máximos, mínimos, mixtos, monetarios y unidades”. (18:6)

### **3.5 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN**

“El presupuestar las diferentes actividades operativas de una entidad, se constituye en un elemento básico para la toma de decisiones a un alto nivel de administración. Sin embargo, para que estos sean útiles, deben de ajustarse a la realidad de la empresa, dando a conocer cifras objetivas, sobre las cuales se fijan las metas que se desean alcanzar en cada una de las áreas (ventas, producción, costos de ventas, etc.)”. (18:19)  
Este presupuesto está orientado a elaborar el Estado de Resultados Proyectado.

Los componentes del presupuesto de operación son:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción (mano de obra, gastos de fabricación y costos de producción).
- Presupuesto de compras y requerimiento (materia prima, insumos, repuestos, partes para vehículos etc.).
- Presupuesto gastos de venta (capacitación, vendedores, publicidad).
- Presupuestos de gastos de administración.

#### **3.5.1 PRESUPUESTO DE VENTAS**

El presupuesto de ventas es la base para la elaboración del Presupuesto General de la empresa. La elaboración del presupuesto de ventas se planifica en unidades y valores, es decir las ventas que la empresa estima alcanzar a determinado nivel de capacidad. En función de este nivel de capacidad de ventas se deben planificar todas las demás operaciones de la empresa. Tal es el caso de compra de materia prima, compra de materiales, producción, gastos de operación, gastos de fabricación, etc., todos éstos se estimarán sobre la base de las unidades y valores considerados en el presupuesto de ventas. La base para elaborar el presupuesto de ventas es el pronóstico de ventas, si

el pronóstico de ventas es elaborado de manera cuidadosa y exacta, los presupuestos relacionados (ventas, producción, compras, gastos de venta y administración), serán mucho más confiables. (1:17)

Para elaborar el plan o presupuesto de ventas se deben considerar los siguientes aspectos: objetivos, tendencias, pronósticos, plan de mercadeo, disponibilidad para gastos de publicidad, gastos de promoción, gastos de venta, devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas, por lo general el pronóstico de ventas se inicia con estimaciones elaboradas por los vendedores, luego se trasladan a los supervisores de ventas; los supervisores hacen ajustes con base a su criterio o a información adicional.

### **3.5.1.1 PRONÓSTICO DE VENTAS**

El pronóstico de ventas es el cálculo del número de unidades a vender de cada producto, sin embargo, éste representa una demanda potencial y es una ayuda para efectuar una adecuada planeación de mercadeo, es necesario considerar el precio del producto, la magnitud de la participación de la empresa en el mercado, así como la participación de la competencia en el mismo, la capacidad del equipo de ventas y la facilidad para controlar los costos de producción. (1:17)

Para determinar el pronóstico de ventas se deben considerar varios aspectos: las ventas efectuadas en años anteriores como base para determinar de una manera más acertada las ventas futuras; la situación económica del país; análisis de las políticas de mercado; análisis del sector que corresponde a la empresa y tasa de crecimiento poblacional.

Existen varios métodos para determinar el pronóstico de ventas; o sea para calcular las cantidades que se venderán. Entre estos se pueden mencionar los siguientes: a) Métodos estadísticos, dividido en los métodos de mínimos cuadrados y paquete estadístico; b) Métodos de criterios, dividido en los métodos criterio del personal de ventas, criterio de supervisores de la división de ventas; c) Métodos aritméticos, dividido en los métodos de incremento porcentual, incremento absoluto y promedio móvil; d) Método económico administrativo; e) Método de investigación de mercados.

### a.) Métodos Estadísticos:

- **Método de mínimos cuadrados:** Para calcular el pronóstico de ventas con este método, inicialmente debemos contar con datos históricos de las unidades vendidas en diferentes años; el procedimiento es el siguiente: Se toman los datos históricos, se grafican los datos, se busca la forma de ajustar los puntos encontrados ya sea a una recta o a una curva. Para determinar esa recta presupuestal es necesario hacer las consideraciones:

La fórmula de la recta a ajustar es:  $y = a + bx$

(a y b son parámetros) En donde:

x = año correlativo asignado, es decir 1, 2, etc. y = ventas en unidades año.

xy = Producto de multiplicar x por y

n = número de años

Fórmula para determinar b:

$$b = \frac{n (\text{sumatoria } xy) - \text{sumatoria } x (\text{sumatoria } y)}{n (\text{sumatoria } x)^2 - (\text{sumatoria } x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b (\text{sumatoria } x)}{n}$$

$$a = \frac{\sum y - b (\text{sumatoria } x)}{n}$$

n

Luego se resuelve la ecuación:  $y = a + bx$

- **Método paquete estadístico:** Es el análisis de tendencias, estudios de correlación entre ventas e indicadores económicos y modelos cíclicos son típicos de los métodos estadísticos; se basan por lo general en la suposición de que las condiciones pasadas prevalecerán en el futuro.

### b.) Métodos de Criterio:

- **Criterio del personal de ventas:** Participan desde las partes inferiores hasta las superiores de la estructura administrativa, el procedimiento a efectuar consiste en lo siguiente: La Gerencia de ventas proporciona a los supervisores o jefes de ventas, las ventas anteriores, la política de ventas para el período a presupuestar y otros datos que la gerencia considere de importancia.

- Cada vendedor efectúa su pronóstico de ventas basado en los datos históricos, o del área donde actúa y de los clientes.
- Los pronósticos son revisados por cada supervisor o jefe de ventas.
- El Gerente de ventas revisa los pronósticos de ventas.
- Se presentan los estimados al comité de presupuestos para su aprobación preliminar.
- Se distribuye el plan de ventas a los gerentes de otras áreas para que inicien el desarrollo de planes por departamento.
- El pronóstico o plan de ventas se distribuye a toda la organización.  
(1:19)

- **Criterio de los supervisores de la división de ventas:** La responsabilidad radica en los supervisores de cada región, sin considerar la opinión de los vendedores y de los Gerentes. Este pronóstico considera únicamente a las personas que ocupan mandos medios dentro de la organización del área de ventas.

#### c.) Métodos Aritméticos:

- **Método del incremento porcentual:** Para calcular el pronóstico de ventas por este método se determinan los porcentajes de variación que hubo en el volumen de ventas de un año a otro, consiste en restar el número de unidades vendidas durante un año a las del año anterior y el resultado se divide entre el número de unidades del año anterior; se efectúa el cálculo para todos los años. Luego, se calcula el promedio de dicho porcentaje y éste se multiplica por las unidades vendidas durante el último año. Este resultado se adiciona al número de unidades vendidas el último año. (1:21)
- **Método de incremento absoluto:** En este método se determina la variación en unidades vendidas entre un año y el anterior, esta operación aritmética se efectúa para todos los años de la serie de datos. Seguidamente se calcula el promedio sobre la base de la sumatoria de las variaciones dividido el número de éstas. Finalmente, para obtener el pronóstico de ventas se le adiciona el

resultado al número de unidades vendidas durante el último año. Este método es el que se aplicará para el cálculo del presupuesto de ventas del Cementerio.

- **Método del promedio ponderado:** Este método posee las siguientes características: La demanda que predomina es la más reciente en comparación con las anteriores; se utiliza para calcular pronósticos de venta en productos de corto ciclo de vida; se utiliza una constante de aproximación, la cual es estimada generalmente por el gerente de ventas, esta constante, que generalmente tiene un valor entre cero y uno, si este valor es de 0.1 su efecto será lento si el valor es del orden del 0.5 o más, su efecto será rápido. El primer pronóstico se calcula mensualmente así:

- Se multiplica el valor de la constante por el número de unidades reales del año anterior (o mes anterior al que se está pronosticando)
- El resultado anterior se suma al producto de multiplicar el valor de la constante por el número de unidades reales del año anterior (correspondiente al mismo mes que se está pronosticando), luego para el segundo pronóstico y los subsiguientes se calcula de la misma manera en lo que respecta al cálculo indicado en el punto anterior. Este inciso varía ya que el resultado del punto anterior se suma al producto de multiplicar, la constante por el número de unidades determinado en el pronóstico de ventas del mes anterior.

**d.) Método Económico Administrativo:** En el mercado se da gran variedad de factores, los factores específicos de ventas, factores de fuerzas económicas generales y factores de influencia administrativa. La aplicación de este método del pronóstico de ventas implica una serie de consideraciones:

- Ocasionalmente los factores no podrán desligarse aunque sean de la misma naturaleza.
- Debe proporcionar información económica objetiva, tanto interna como externa. Generalmente se recurre a información del período contable

anterior al que se está pronosticando, debiendo analizarla y evaluarla, así como segregar las ventas por productos, regiones y períodos. (1:20)

La fórmula para determinar el pronóstico de ventas por el método económico administrativo, es la siguiente:

$$Pv = (Va + F) E A$$

Donde:

Pv = Pronóstico o presupuesto de ventas

Va = Ventas del ejercicio contable anterior

F = Factores específicos

E = Fuerzas económicas generales (estimación de un especialista)

A = Influencia administrativa

Otra forma de presentar la fórmula es:

$$Pv = (Va + a + C + CC) E A$$

Donde:

a = Factores de ajuste

C = Factores de cambio

CC = Factores de corriente de crecimiento (1:21)

**Los factores que inciden en las ventas:** Los factores específicos de ventas, pueden ser por ajustes positivos o negativos provocados por los cambios de producción, por la calidad de producto, por influencia del mercado, por el método de ventas utilizados o por el prestigio de la empresa. Otros factores que inciden en la determinación de las ventas son las fuerzas económicas, las cuales se representan como indicadores económicos siendo los principales los Ingresos per cápita, los precios, el poder adquisitivo del dinero, producto nacional interno bruto, el encaje bancario, incremento de oferta del producto. Otro factor importante es la Influencia administrativa reflejado, por las decisiones de los ejecutivos de la empresa las cuales surgen cuando se ha analizado los factores ya descritos, un ejemplo es la adaptación del producto a necesidades del consumidor, a crear nuevas políticas de mercadeo como publicidad, promociones y políticas de precios.



**e.)Método Investigación de Mercados:** La investigación de mercado se inicia antes de que el producto se elabore, siguiendo pasos específicos, entre los cuales se mencionan:

- Formulación del problema: Resolver el primer paso, este consiste en pensar si habrá mercado para el producto que se desea fabricar.
- Definición de los objetivos: Se deben definir éstos, teniendo en cuenta el tamaño potencial del mercado, estrategias de mercadeo a seguir, número de compradores, formas de distribución, etc.
- Diseño del modelo de investigación: Se debe definir si la investigación es exploratoria o para establecer prioridades, o de investigación para recabar opiniones concluyentes (descriptiva o experimental).
- Recolección de datos: Se debe definir el segmento de mercado y las pautas que se tienen en cuenta para recoger la información.
- Análisis e interpretación de la información: Se debe tabular la información para que pueda analizarse y de esta forma se interprete la información.
- Elaboración del informe y recomendaciones: debe presentar los resultados finales, el que debe acompañarse con gráficas, cuadros, tablas, fotos, planos, listados, etc., adicionalmente se deben incluir las conclusiones. (1:22)

### **3.5.1.2 FIJACIÓN DE PRECIOS DE VENTA**

Es parte fundamental en la elaboración del presupuesto de ventas, la fijación de precios debe girar alrededor de dos puntos, los cuales son el precio mínimo y el precio máximo; el precio mínimo se determina por el costo directo de los productos, mientras el precio máximo es al que se tratará de llegar, el precio máximo es el precio más elevado que tiene la competencia, para determinar el precio que será mejor de los artículos, se deben tomar en cuenta los siguientes datos:

- Los puntos o límites entre los cuales tiene que estar el precio del producto.
- Se debe analizar el efecto que tendría en el mercado un aumento en el precio de venta del producto.

Los datos se obtienen a través de entrevistas a clientes potenciales cuestionándolos para que indiquen que precio estarían dispuestos a pagar por el artículo, y sobre la base de esto, determinar cuál es el precio mínimo al cual se vendería. De igual manera se debe determinar precio máximo sobre el cual, los clientes no estarían dispuestos a comprar.

### **3.5.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

Una vez determinado el presupuesto de ventas y con el conocimiento acerca del inventario inicial deseado, se puede proceder a elaborar el presupuesto de producción, planificando, los niveles de existencias de los productos a finales de cada mes; así también se deben tomar en cuenta las necesidades de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación y niveles de inventario de producto en proceso. (1:26)

Las cantidades que se indican en el presupuesto de ventas, muestran el número de unidades que deben producirse de cada artículo, tomando en consideración los inventarios iniciales y finales; se debe considerar que el presupuesto de producción se elabora antes de empezar el período. Un factor importante es que cuando el plan de comercialización está finalizado se traslada al ejecutivo de manufactura o fabricación, para que éste elabore un programa de producción que concuerde con las políticas administrativas de la empresa. La elaboración del presupuesto de producción y el control del mismo, debe estar a cargo del Gerente de producción. Los pasos a seguir para la elaboración de presupuesto de producción son los siguientes:

- a.) Determinar el nivel de inventario inicial y los niveles de inventario al final de cada mes.
- b.) Determinar las cantidades de los artículos que deben producirse durante el período presupuestado.
- c.) Al elaborar el presupuesto, el Gerente de producción debe tener conocimiento completo acerca de los procesos necesarios para fabricar cada artículo. También debe tener conocimiento preciso acerca de la capacidad de manufactura de cada centro productivo. El presupuesto de producción es la

base para elaborar el presupuesto de materiales directos, de mano de obra y de gastos de fabricación. (1:25)

### **3.5.2.1 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN Y MANO DE OBRA DIRECTA**

Son aquellos que están relacionados en forma directa con la producción para la venta de bienes y servicios, los cuales varían proporcionalmente con el volumen de producción. Se debe considerar dentro de los costos directos los materiales y mano de obra directa y dentro de los costos indirectos se debe considerar la mano de obra de los jefes de producción, pilotos y personal de mantenimiento.

El Presupuesto de mano de obra directa es el que especifica el tiempo, cantidad y valor de la mano de obra directa, la cual está representada por los salarios que se pagan a los empleados que trabajan directamente en la producción. El punto de partida de este presupuesto lo constituye el presupuesto de producción, en el cual se indican las cantidades y artículos a producir durante el período que se está presupuestando. El número de empleados a requerir es uno de los elementos más importantes.

Dentro de los elementos principales de los centros productivos se puede mencionar: las unidades producidas, horas de mano de obra directa, horas máquina, costo de mano de obra directa, unidades de materia prima consumidas, tiempo del proceso y horas de mantenimiento y supervisión. (1:29)

Generalmente, el método que se utiliza para efectuar el presupuesto de mano de obra directa es la estimación del tiempo estándar, necesario para cada producto y en cada centro productivo. Se calcula un costo promedio de salario por hora, por centro productivo, para obtener el valor de la mano de obra directa por producto se multiplica el tiempo estándar por el costo promedio por hora de sueldos en cada centro productivo. Para obtener el costo total de mano de obra por producto se multiplica el número de unidades presupuestadas por el valor unitario de mano de obra directa. El cálculo del tiempo estándar debe ser efectuado por un Ingeniero Industrial; sin embargo, es de tomar en cuenta que en algunos centros productivos no es práctico

determinar tiempos estándar; en su lugar se pueden determinar promedios de tiempos de mano de obra directa, basados en la experiencia. A continuación, se detallan métodos utilizados para la determinación de tiempos estándar de mano de obra directa:

- a.) Estudios de tiempos y movimientos:** Son efectuados por ingenieros industriales, quienes analizan los procesos necesarios en determinado centro productivo, para la fijación de los tiempos estándar efectúan mediciones de tiempo a través de la observación y con el uso de cronómetros.
- b.) Costos estándar:** Si la producción normal de la planta se valúa a través del sistema de costos estándar, puede emplearse los tiempos estándar de mano de obra por unidad o por artículo, que se utiliza en el sistema de costos.
- c.) Estimación directa por los supervisores de centros productivos:** Este método consiste en que los supervisores de cada centro productivo, estiman los tiempos necesarios para la producción planificada.
- d.) Estimaciones estadísticas del grupo de asesoría:** Con la ayuda de los registros de la contabilidad de costos en los que quedan registros históricos, se pueden determinar los tiempos estándar, basados en la producción pasada, así como en los tiempos utilizados en dicha producción. (1:30)

### 3.5.3 PRESUPUESTO DE COMPRAS

Existen dos tipos de presupuestos de compras: cuando la empresa es una industria o cuando la compañía es una institución comercial.

- a.) Presupuesto de Compras Empresa Industrial:** Se inicia con el presupuesto de compra de materia prima y materiales, éste se utiliza en industrias manufactureras las cuales dentro de sus actividades cuentan con procesos productivos, este presupuesto se combina con la utilización de materia prima y materiales, se debe indicar las cantidades totales de materia prima y materiales que se tiene planificado utilizar durante el período que se presupuesta, que por lo general es de forma mensual, se especifica también dichas cantidades por producto y por centro productivo. La información necesaria para elaborar el presupuesto de compra de materia prima y

materiales, es la cantidad planificada a producir según el programa de producción y las cantidades estándar utilizadas en cada artículo tanto de materia prima como de materiales.

Para elaborar el presupuesto de compra de materia prima se deben elaborar cuatro presupuestos previos.

- **Presupuesto de utilización de materia prima y materiales:** En este presupuesto, se debe indicar las cantidades totales de materia prima y materiales que se tiene planificado utilizar durante el período que se presupuesta.
- **Presupuesto de compras de materia prima y materiales:** Especifica las cantidades requeridas de materia prima y materiales, incluyendo fechas en las que se necesitan. Debe elaborarse un plan de compras, que incluya cantidades que deben comprarse, costo estimado y fecha de entrega.
- **Presupuesto de inventario de materia prima y materiales:** Este presupuesto, muestra las cantidades y valores de los niveles de inventario deseados de materia prima y materiales.
- **Presupuesto de costo de materia prima y materiales:** Este presupuesto, detalla el costo de la materia prima y materiales que se utilizarán durante el proceso productivo. (1:28)

**b.) Presupuesto de Compras de una Empresa Comercial:**

Es el Presupuesto de compra de mercadería para la venta, se debe utilizar para las empresas de carácter comercial las cuales no cuentan con un proceso productivo. En el Presupuesto de compras de una empresa comercial se detallan las cantidades y valores de mercadería para la venta, a adquirir durante determinado período. En este presupuesto se debe especificar las cantidades requeridas de mercadería, incluyendo fechas en las que se necesitan. Este presupuesto incluye cantidades que deben comprarse, precio de adquisición estimado, así como la fecha de entrega, asimismo, deben tomarse en cuenta los niveles de inventario.

### **3.5.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN Y/O GASTOS DE VENTA**

En este presupuesto se consideran los gastos de venta y de operación, dentro de los gastos de venta se incluyen gastos laborales del departamento, comisiones, cobranzas, publicidad, empaques, transporte y almacenamiento. Las ventas y mercadeo de cualquier empresa se organizan de una forma que se deben segregar las actividades de la misma. Generalmente, el área de ventas y mercadeo se divide en departamentos. El presupuesto de gastos de distribución o de venta incluye todos los del área de ventas, tanto de la Gerencia de ventas como de los departamentos a su cargo y tiendas de la empresa, durante su elaboración se debe considerar al recurso humano, los sueldos, las comisiones, bonificaciones, premios, etc. La elaboración de este presupuesto es responsabilidad asignada al Gerente de ventas, el que delegará por áreas la elaboración del mismo.

Los presupuestos de gastos de distribución o venta por cada departamento o área deben elaborarse tomando en cuenta el presupuesto de ventas y su volumen, los gastos de venta deben ser proporcionales. (1:32)

### **3.5.5 PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN**

En este rubro se incluyen gastos laborales, alquileres, seguros, gastos de oficina y equipo, impuestos, honorarios, etc., también se deben incluir los gastos financieros, aquí se incluyen principalmente los gastos de intereses por préstamos. Se debe considerar los gastos de depreciación, que constituye el desgaste de los activos fijos, así mismo se debe considerar los métodos de depreciación más comunes, como el de línea recta, la suma de los dígitos, etc., una vez seleccionado el método se aplican los porcentajes establecidos por la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Los gastos generales y de administración son todos aquellos que no se identifican con los de producción, operación ni con los de venta. Los gastos de administración se originan en áreas donde se proporciona supervisión o servicio al resto de actividades de la empresa, la mayor parte de éstos son fijos. Cuando se elabora la ejecución o control presupuestal se encuentran gastos de administración considerados como

excesivos los mismos se justifican con la existencia de un volumen elevado de ventas o negocios.

El presupuesto de gastos de administración también debe elaborarse por área o departamento, el Gerente o jefe de cada área administrativa es el responsable de elaborar su presupuesto, así mismo es responsable de la ejecución y control de los mismos. Este presupuesto debe estar basado en una adecuada planificación, así como en programas específicos proporcionales a los ingresos.

### **3.6 PRESUPUESTO DE CAPITAL O INVERSIÓN**

El Presupuesto de Capital consiste en el proceso de planificar y efectuar un estricto control de los desembolsos a corto y largo plazo, destinados a la inversión en activos fijos. Una inversión se efectúa para adquirir activos que generen mayores ingresos en el futuro, y/o que reduzcan costos en el futuro. (1:38)

En el presupuesto de inversión, deben preverse las necesidades presentes y futuras en función del plan de operación a corto y a largo plazo, que en determinado momento pueden ser cuantiosas. El objetivo principal es efectuar una correcta planeación; así como el estudio de las condiciones que intervienen en la decisión de efectuar las inversiones, basadas en la planificación del crecimiento proyectado, programas de crecimiento tecnológico, etc. (25:101)

Cuando se planifica invertir en bienes capitalizables, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a.) Determinar si la inversión, en el desarrollo de nuevas líneas de producción y el mejoramiento de los productos, incidirán en el desarrollo de la empresa durante varios años, por lo general las inversiones implican erogaciones fuertes de dinero.
- b.) Que al efectuar inversiones fuertes y adecuadas se incremente la estabilidad de la empresa.
- c.) Asegurarse que con el transcurso del tiempo se recupere la inversión.
- d.) Las inversiones se efectúan para lograr los objetivos de la empresa, cuando se adquieren los bienes no deben estar destinados para la venta. (1:39)

El Presupuesto de Capital permite planificar el monto de los recursos que deben invertirse en los activos fijos, para satisfacer las demandas de los clientes, cumplir con las exigencias que impone la competencia y para asegurar la expansión de la empresa.

### **3.7 PRESUPUESTO FINANCIERO**

“El Presupuesto Financiero consiste en fijar los estimados de inversión, de ventas y de ingresos varios para elaborar al final un flujo de efectivo real que mida el estado económico de la empresa. El Presupuesto Financiero para una empresa establecida, le permite determinar la cantidad de fondos con los que cuenta para el buen funcionamiento de la misma o si es necesario adquirir un préstamo. Para el caso de los nuevos proyectos, el presupuesto financiero no solamente tiene esa utilidad, sino que además demuestra la viabilidad y solidez del negocio, y el monto necesario de inversión que requiere el proyecto, así como el período de repago”. (27:1)

“Comprende el presupuesto de caja y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene solo la caja por ejemplo: trueque, intercambio, etc. y de acuerdo con su naturaleza tiene más alcance que el presupuesto de caja, puesto que está integrado. El encargado de pronosticar y controlar todos los elementos que forman la posición financiera debe prever el efecto que producirá las estimaciones sobre caja y bancos, así como la toma de decisiones. Este presupuesto generalmente se hace al final porque recibe constantes ajustes”. (30:1)

Explicado de otra manera el Presupuesto Financiero es la simple proyección de ingresos o egresos de distintos orígenes en un período determinado, o también como cursos de acción de índole financiera y económica que pueden llegar a modificar los resultados proyectados de la empresa. Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa.



Otros autores definen el presupuesto financiero a todos los elementos y cuentas que integran el Balance General Proyectado. (30:1)

### **3.8 PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA O FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

El Presupuesto de Flujo de Caja, no es más que el detalle del movimiento de los fondos de la empresa, es decir los saldos iniciales más los ingresos por ventas, por préstamos y aportaciones de socios, menos los egresos, que da como resultado el disponible. Existen algunas diferencias entre el Flujo de Caja y el Flujo de Efectivo, en el desarrollo del trabajo se verá ejemplo de ambos casos.

El Flujo de Caja Proyectado, puede ser diario, semanal, mensual e incluso anual y puede compararse con el flujo real.

El Presupuesto de tesorería o de caja se elabora con estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. Es más conocido con el nombre de presupuesto de caja o movimiento de fondos, porque en éste se estiman todos los ingresos que se obtendrán; así como, de la aplicación o utilización que se hará de los mismos. Se deben elaborar para períodos mensuales, por trimestres o por un año. En el presupuesto de caja también se detalla el presupuesto de capital, que son las erogaciones para la adquisición de activos fijos de la empresa, tales como ampliación y/o construcción de edificios, compra de maquinaria, equipos o ampliación de centros productivos y otros. (30:1)

### **3.9 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

Muestra el dato de las utilidades o pérdidas de la empresa a obtener en determinado periodo, conjuntando en el mismo los ingresos por ventas y otros, menos los costos, gastos de operación y ventas y de administración, además permite conocer la rentabilidad económica proyectada analizada a través de los diferentes criterios de evaluación.

El Estado de Resultados Presupuestado o Proyectado muestra las posibles utilidades a obtener en un período futuro, en caso que se cumpla con la ejecución de las cifras presupuestadas. Los presupuestos relativos a las cuentas de resultados o de

operación, constituyen la base para la elaboración de un Estado de Resultados Presupuestado, con las cifras presupuestadas de estas cuentas de resultados, se facilita la elaboración de un Estado de Resultados esperado real al final de un determinado período.

La elaboración del Estado de Resultados Proyectado, requiere la realización de tres presupuestos paralelos previos, el Presupuesto de Ventas o Ingresos, el Presupuesto de Costos y el Presupuesto de Gastos, es decir la integración del presupuesto de operaciones descrito anteriormente.

En relación con la estimación del costo de ventas, éste será más complejo en una empresa industrial, ya que se deben calcular los costos directos e indirectos de fabricación, lo que se efectuará sobre la base del volumen de producción planificado. La estimación del costo de ventas en una empresa comercial se facilita ya que, se determinará multiplicando el número de unidades que se proyecta vender por el precio unitario de compra, el número de unidades que se estima vender se toma del presupuesto de ventas, mientras el precio de compra se toma del presupuesto de compras. Los gastos de operación, los gastos de venta y los gastos de administración son previamente analizados en proporción de las ventas. (32:1)

### **3.10 BALANCE GENERAL PROYECTADO**

Muestra la estructura financiera de la empresa, es decir el valor de la empresa en el mercado, ya que en el Balance se determina el desarrollo que se pretende alcanzar en la empresa en el transcurso del tiempo. Este presupuesto refleja la posición financiera que tendrá la empresa en un futuro, en caso que se cumpla con la ejecución de las cifras estimadas en los otros presupuestos. “El Balance General Proyectado informa acerca del efecto del plan de operaciones sobre el activo, el pasivo, y capital de la compañía. El Director del Presupuesto prepara el Balance General presupuestado a partir de los componentes del plan de utilidades”. (25:105)

El Balance General Presupuestado o Proyectado pretende obtener con anticipación la situación financiera de la empresa, es decir el Balance con que la empresa espera cerrar determinado período, el objetivo es conocer en forma anticipada los saldos de

activos y pasivos o el incrementando y disminución de cada una de las cuentas que lo integran. Para determinar el Balance General proyectado, se suma a los saldos de las cuentas del debe o el haber, las operaciones de aumento o disminución para obtener los nuevos saldos presupuestados o estimados a una fecha determinada.

### **3.11 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

El Estado de Flujo de Efectivo está catalogado entre los Estados Financieros Básicos que deben preparar las empresas para cumplir con normativas y reglamentos internos e institucionales. El Estado de Flujo de Efectivo Proyectado surge como respuesta a la necesidad de determinar la integración de las salidas de recursos en un determinado periodo.

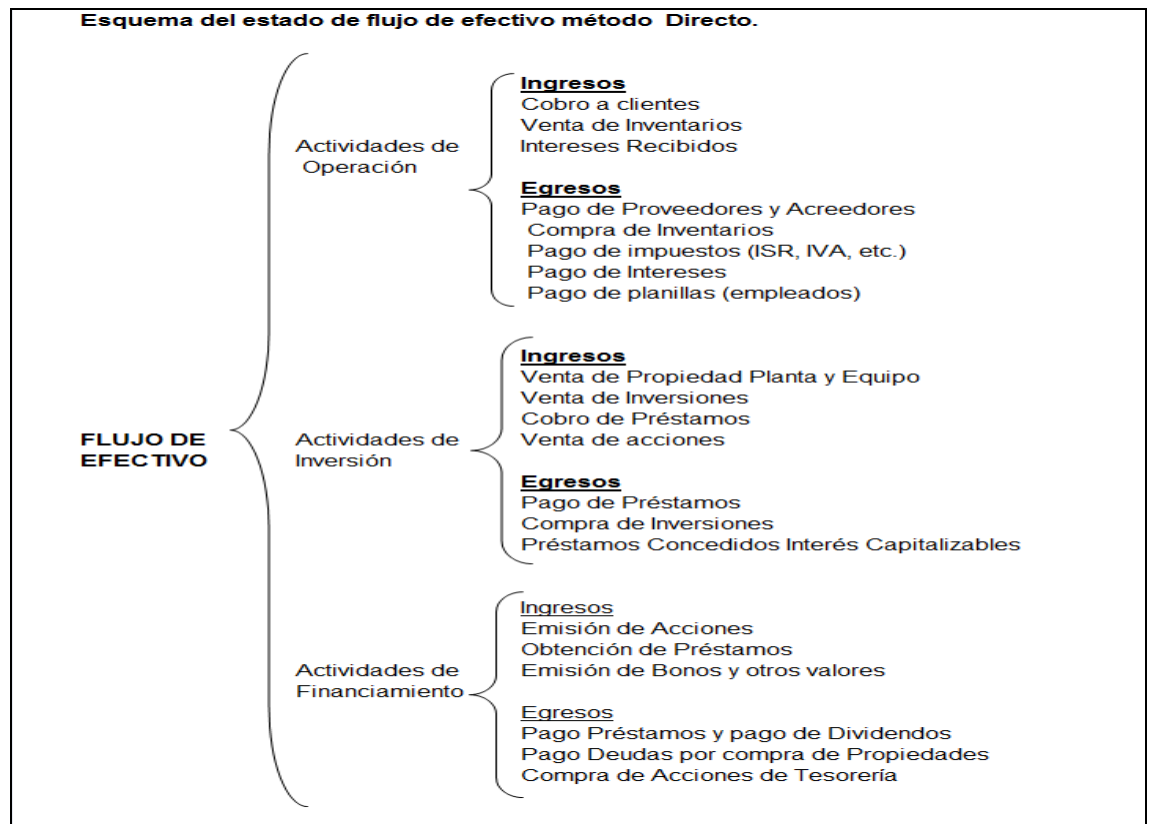
Básicamente el Estado de Flujo de Efectivo presenta el flujo neto de caja generado en determinado período y aplicado en las tres actividades básicas de toda entidad:

- Las Operacionales, que afectan el Capital de Trabajo;
- Las de Inversión, que afectan el Capital de Inversión, y
- Las Financieras, que aclaran el financiamiento del Capital y de Inversión.

Se inicia partiendo del Resultado del ejercicio y las diferencias del Balance General, permite determinar la capacidad de pago; hay dos métodos de elaborar el Flujo de Efectivo.

**a.) El método Directo:** Muestra los componentes de Actividades Operacionales, como los cobros a clientes y pagos a proveedores y empleados, movimiento de inventarios, etc., la forma de elaborarlo es combinando los aumentos y disminuciones de los rubros mencionados. La suma es el Flujo neto de Caja en las Actividades Operacionales.

**b.) El método Indirecto:** La elaboración inicia a partir de la Utilidad Neta y con las variaciones de las cuentas de Balance, es ajustado por los Ingresos y Gastos que no representan operaciones monetarias del período y lo concilia con el Flujo neto de Caja en las Actividades Operacionales, con el flujo neto de actividades de Inversión y con el flujo neto de Actividades de Financiamiento.



### 3.12 PRESUPUESTO BASE CERO

“El Presupuesto Base Cero es un proceso presupuestario aplicado tanto en el gestión empresarial, como en los programas presupuestarios públicos, que exige a cada gestor justificar detalladamente la totalidad de sus peticiones presupuestarias, debiendo justificarse la necesidad de cada importe a gastar”. (33:1)

Su nacimiento data de 1970, cuando su creador, Peter Pyhrr, lo introdujo en la empresa norteamericana Texas Instruments. Ante el éxito del sistema, se extendió a otras grandes empresas como Westinhouse, Boeing o AT&T. En 1971, el entonces gobernador del Estado de Georgia, Jimmy Carter, contrató como asesor a Pyhrr para la implantación de este sistema presupuestario en la Administración del Estado.

Es una técnica de planeación y presupuesto que somete cada año a una evaluación todos los programas y gastos de una empresa; la misma es utilizada para afrontar en

mejor forma los efectos de la inflación y la limitación de recursos, a través de un minucioso análisis de cada una de las actividades que se desarrollarán en una empresa para alcanzar los resultados deseados, se le denomina Presupuesto Cero, pues se inicia de cero para formular el presupuesto del siguiente ejercicio fiscal, tomando el criterio de que todas las actividades que se van a realizar son completamente nuevas y que las mismas se deben justificar cada una indicando por qué se están realizando y por qué hay que gastar cualquier cantidad de dinero en ellas.

En la preparación de este presupuesto se establecen programas, los mismos deben elaborarse sobre la base de una adecuada planeación, se definen los objetivos, así también, se consideran las políticas administrativas de la empresa, también se debe analizar detalladamente todas las actividades necesarias para implementar un programa. Se determinan las opciones que se consideren más convenientes para obtener el logro de los resultados esperados y finalmente, se efectúa un análisis de los beneficios y los gastos y/o costos necesarios para la consecución de los beneficios deseados. (1:40)

El Presupuesto Base Cero inicia también con la premisa básica, de que el presupuesto para el año próximo es de cero y de que todo desembolso antiguo o nuevo debe justificarse sobre la base de su costo beneficio.

Algunas organizaciones, encuentran que empezar desde un punto de cero la construcción del presupuesto, es demasiado irrealista para que tenga un beneficio, por ende este presupuesto es más aplicable para instituciones del estado. Para las instrucciones privadas es conveniente utilizar el sistema de presupuesto convencional, para efectos del presente trabajo solo se considera como teoría los conceptos de presupuestos base cero, pues el tema se desarrollará en base al esquema de presupuesto tradicional.

“Relacionados con el concepto de costeo por actividades, han surgido los presupuestos base cero, cada presupuesto se construye sobre la premisa de que cada actividad considerada en el presupuesto debe ser plenamente considerada”. (25:27)

Como concepto del presupuesto base cero se puede concluir que es un proceso a través del cual la administración, al ejecutar el presupuesto anual, toma la decisión de

asignar los recursos destinados a áreas indirectas de la empresa, de manera que en cada una de estas actividades indirectas, se compruebe que el beneficio producido es mayor que el costo incurrido.

### **3.12.1 SIMILITUD Y DIFERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO BASE CERO Y EL PRESUPUESTO TRADICIONAL**

Una similitud entre el presupuesto base cero con el sistema de presupuesto tradicional, es que ambos se elaboran sobre bases de cifras estimadas y como tales están sujetos a variaciones de lo ejecutado con lo presupuestado; así también el presupuesto base cero se pueden utilizar en el sector oficial en forma total y no sólo en los costos indirectos. La diferencia entre ambos se puede concluir que el presupuestos base cero se inicia de cero cada año o periodo a presupuestar y el tradicional convencional por lo general se parte de saldos o cifras base.

### **3.12.2 PASOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO BASE CERO**

- a.) Se definen y analizan cada una de las actividades de la empresa o institución, incluyendo las existentes, así como las que se implementarán en el futuro, a través de paquetes de decisión.
- b.) Se evalúan todos los paquetes de decisión definidos a través de la relación costo-beneficio. (1:42)
- c.) Se asignan los recursos de acuerdo a los resultados en los pasos ya descritos.

### **3.12.3 LOS PAQUETES DE DECISIÓN EN EL PRESUPUESTO BASE CERO**

Los paquetes de decisión son un documento que identifica y describe una actividad específica. A través de este documento la administración podrá evaluar las actividades según la jerarquía de cada una, para que de acuerdo a esta evaluación se pueda decidir si la actividad es autorizada.

Para que pueda efectuarse la evaluación de las actividades, en la descripción se debe incluir los objetivos deseados y se debe indicar que sucedería en caso no se realice la

actividad expuesta. En el documento se debe indicar como se pueden medir los resultados alcanzados, alternativas de acción, los costos necesarios para realizar la actividad, los beneficios que conllevará la realización de la actividad.

Los paquetes de decisión se clasifican en:

- a.) Paquetes de decisión de eliminación mutua:** son los que presentan diferentes opciones para llevar a cabo una misma actividad, seleccionando la mejor.
- b.) Paquetes de decisión de incremento:** son los que presentan diferentes niveles de actividad o costo.

Para poder determinar los costos del año que se desea proyectar, inicialmente se elabora la lista preliminar de paquetes de decisión, se calculan los costos de acuerdo a los cambios en los niveles de actividad, se consideran los gastos por operaciones no efectuadas durante el año vigente y cuales será necesario efectuar en el año a presupuestar; así como los gastos por operaciones efectuadas en el año actual que no serán necesarias efectuar en el período siguiente. Seguidamente, se desarrollan los paquetes de decisión finales, basándose en paquetes de decisión rutinarios. Se efectúa exclusión mutua y de incremento según el caso, anotando las alternativas excluidas como conceptos finales del documento relativo a paquetes de decisión.

(1:42)

### **3.12.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS BASE CERO**

#### **a.) Ventajas:**

- A través de la identificación, evaluación y justificación de las actividades propuestas se logra el perfeccionamiento de la planificación y de los objetivos.
- Con la jerarquización de las actividades se efectúa una aplicación más equitativa de los recursos.
- Al identificar claramente las actividades, se evita la duplicidad de esfuerzos.
- El nivel óptimo de gastos se logra más fácilmente a través de la identificación y categorización.

- Se puede valorar la gestión de la Gerencia por las metas y beneficios que se establecen en los paquetes de decisión.
- Se identifican fácilmente las actividades productivas de las no productivas.

**b.) Desventajas:**

- Generalmente, los Gerentes muestran cierta renuencia ante procesos que los obligue a tomar decisiones y que además necesite de una revisión específica de sus funciones.
- Para la implementación, ejecución y control del presupuesto base cero se requiere de la participación de un mayor número de Gerentes de los que se necesitarían en otros tipos de presupuestos.
- Durante el primer año necesita inversión de más tiempo que el utilizado con otros presupuestos.
- Uno o varios paquetes que para un Jefe o Gerente de área puede ser significativo, podría no ser aprobado por la alta Gerencia. (1:43)

Tal como se describió anteriormente, el tema de Presupuestos Base Cero es tratado únicamente como teoría y para efectos del caso práctico, es desarrollado con el modelo de Presupuesto tradicional o convencional.

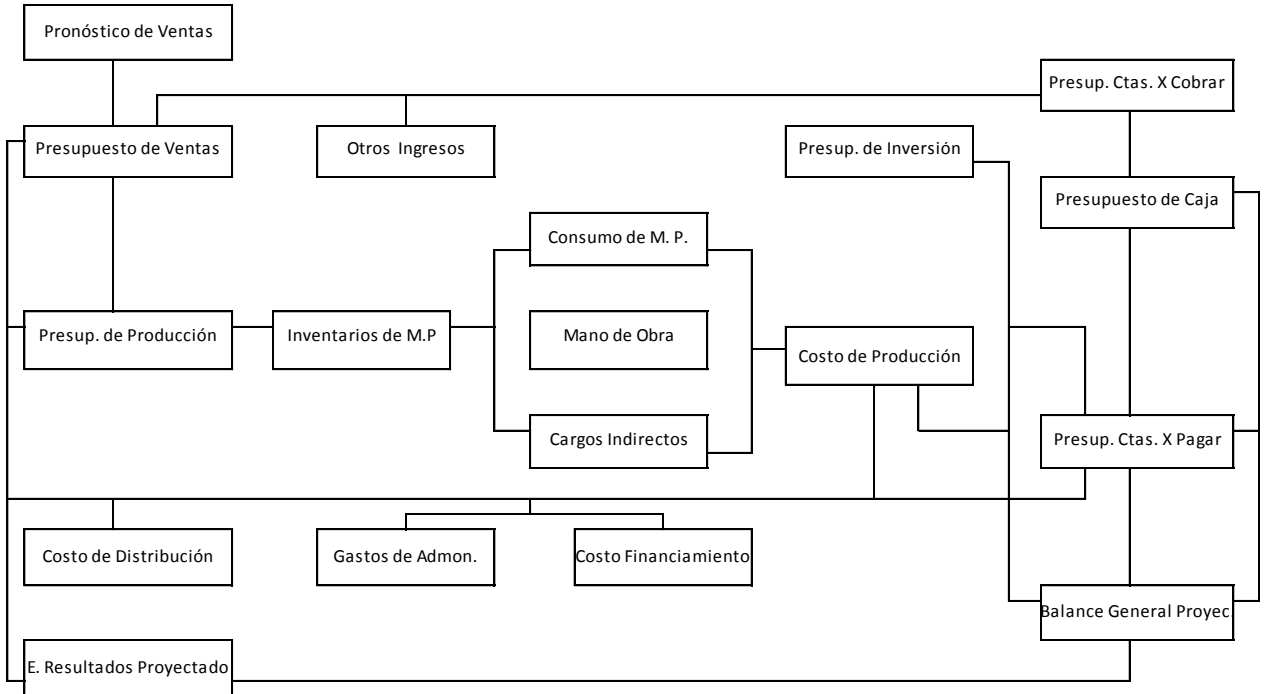
### **3.13 GRÁFICOS DE SECUENCIA PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO**

A continuación dos graficas de secuencia de la mecánica de la elaboración y diseño de presupuestos, mismas que se presentan a la dirección de la empresa; en la grafica de secuencia se puede fijar las metas del tiempo que llevará el diseño del presupuesto.



**CUADRO 3**

**CONTENIDO Y PROCESO GRÁFICO DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL**



M.P.= Materia prima

FUENTE: Libro de texto "APUNTES DE PRESUPUESTOS " USAC.

**CUADRO 4**

**SECUENCIA EN LA MECÁNICA DE LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS  
(GRÁFICA DE FLUJO)**



FUENTE: Libro de texto "APUNTES DE PRESUPUESTOS " USAC.

## **CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE OPERACIONES APLICADO A UN CEMENTERIO PRIVADO, QUE SE DEDICA A LA VENTA DE LOTES JARDÍN Y NICHOS, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Con la presentación del caso práctico se pretende mostrar y crear un modelo como guía para el diseño y elaboración de un Sistema de Presupuestos de Operaciones del cementerio privado; en él se describirá a detalle las etapas y procesos para la elaboración del presupuesto de acuerdo a las áreas y niveles de responsabilidad de la empresa, el modelo de presupuestos es expuesto en cuadros sumarios y analíticos con explicaciones breves.

#### **La empresa objeto de estudio:**

El Cementerio Privado fue constituido como una Sociedad Anónima, aunque el origen de la empresa es de índole familiar, el inicio de su construcción se remonta al año 1989, la visión de sus fundadores es proveer un lugar de descanso eterno al más bajo costo, accesible para toda la población, con calidad humana digna de esos momentos y en el perímetro de la ciudad de Guatemala.

El Cementerio se encuentra ubicado al norte de la ciudad de Guatemala y tiene varios puntos de acceso, actualmente el Cementerio cuenta con suficientes espacios disponibles y área de terreno para seguir construyendo, se estima que la capacidad ocupada es de un 20% y el área vendida es de aproximadamente de un 25%. Los productos que ofrece a la venta en unidades son: Lotes jardín, nichos, capillas familiares, criptas y servicios de inhumación y exhumación.

Con los hallazgos encontrados mediante la entrevista y cuestionarios, que estaban dirigidos a determinar la existencia y elaboración de Presupuestos y generalidades de la empresa del cementerio, se determinó que actualmente no se elabora el Presupuesto de Operaciones, además se determinó solamente la existencia de la

planificación de construcción del proyecto del Cementerio; por lo resultados encontrados, se considera importante proponer a la administración del Cementerio, la elaboración y diseño de un sistema de Presupuestos de Operaciones como herramienta administrativa y se presenta como primer punto la Iniciativa y propuesta.

#### **4.1 INICIATIVA Y PROPUESTA PARA EL DESARROLLO PRÁCTICO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO DE OPERACIONES**

La propuesta de diseño del sistema de presupuestos de operaciones, inicia con la premisa que la empresa no cuenta con un sistema de presupuestos y control presupuestario. La propuesta, la iniciativa y los objetivos deberán ser expuestos a la Gerencia General de la empresa por el Gerente Financiero Administrativo.

Los temas a formular son el diseño del Sistema de Presupuesto de Operaciones, que está integrado por los presupuestos de ventas, compras, costo de ventas, gastos de ventas, gastos de operación, gastos de administración, como producto de la integración de todos los presupuestos mencionados, se obtendrá el Estado de Resultados Proyectado, adicionalmente se diseñará el Presupuesto de Cuentas por Cobrar, Presupuesto de Cuentas por Pagar, Presupuesto de Capital, Presupuesto de Flujo de Caja, Estado de Flujo de Efectivo y Balance General Proyectado, el periodo histórico en que se desarrolla el diseño de los presupuestos de operaciones y demás presupuestos indicados, es por el trimestre de octubre a diciembre del 2010.

##### **4.1.1 INICIATIVA CON BASE EN EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La iniciativa estará a cargo del Gerente Financiero Administrativo de la empresa, quien podrá ser un Profesional de las Ciencias Económicas y por su experiencia financiera, administrativa y contable, posee conocimientos de las ventajas que genera el diseño de un sistema de presupuestos de operaciones. El planteamiento del problema fue plasmado con el cuestionamiento ¿Cuáles son los beneficios financieros y como ayuda a la gestión Administrativa si se diseña un sistema de Presupuesto de Operaciones para el Cementerio Privado?, como siguiente fase y basado en el cuestionamiento se presenta la propuesta.

#### **4.1.2 PROPUESTA**

El Gerente Financiero Administrativo deberá programar una reunión con el Gerente General, para explicar la necesidad que tiene la empresa de diseñar e implementar un sistema de presupuestos de operaciones. Para iniciar con el proyecto de diseño deberá exponer a Gerencia General los conceptos más importantes de presupuestos, detallados en la parte teórica del capítulo anterior, los principales conceptos son los siguientes:

- Definición y concepto de presupuesto.
- Importancia del presupuesto.
- Ventajas, beneficios y desventajas de los presupuestos.
- Otros conceptos que la administración del Cementerio necesite conocer.

Por las condiciones y el grado de responsabilidad del Gerente General de la empresa, cuyas cualidades, virtudes, capacidad de análisis, dirección y demás habilidades inherentes a su puesto, se considera que aceptará la iniciativa propuesta por el Gerente Financiero Administrativo y apoya el diseño y la implementación del presupuesto de operaciones. Una vez aprobada la decisión por parte del Gerente General, se deberá efectuar una reunión con los jefes de área de la empresa, en la reunión participarán, el mismo Gerente General y el Gerente Financiero Administrativo para nombrar el comité de presupuestos. El Gerente Financiero Administrativo será el responsable del diseño e implementación del presupuesto, conjuntamente con el Gerente General, en el ínterin debe considerar el tamaño de la empresa, cantidad y monto de transacciones, número de empleados, etc. El Gerente Financiero Administrativo, será nombrado como el Director de Desarrollo y Encargado del diseño de los Presupuestos y seleccionará con autorización de Gerencia General, el equipo de trabajo que integrará el Comité de Presupuestos. El comité de Presupuestos podrá ser integrado por las siguientes personas:

- Gerente General.
- Gerente Administrativo Financiero. (Director del Comité Presupuestos)

- Gerente de Ventas.
- Gerente de Operaciones.
- Contador General.
- Jefe de Compras.

Seguidamente se definirán las atribuciones de los funcionarios de la empresa que integran el comité de presupuestos antes mencionados. El Director de Presupuestos debe elaborar un manual con directrices y con instrucciones detalladas, que indique la forma de elaborar el presupuesto.

Dentro de la propuesta de diseño, se expondrá aspectos y características de la empresa, políticas administrativas y financieras, sistemas de controles, entorno social económico y político.

## **4.2 SUPUESTOS E INFORMACIÓN ESTADÍSTICA PARA EL DESARROLLO DEL DISEÑO PRÁCTICO DEL PRESUPUESTO DE OPERACIONES**

Los supuestos según la teoría de la administración, son parte de las premisas y las premisas son elementos de la planeación, por tanto la planeación es una función administrativa básica, es decir sin la planeación la administración no tendría razón de ser. Otro elemento importante es la Estadística, según el concepto encontrado en la página de internet Wikipedia “La estadística es una ciencia referente a la recolección, análisis e interpretación de datos, ya sea para ayudar en la resolución de la toma de decisiones o para explicar condiciones regulares o irregulares de algún fenómeno o estudio aplicado, de ocurrencia en forma aleatoria o condicional”.

### **4.2.1 ENUNCIADO E INFORMACIÓN PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE OPERACIONES**

A continuación se presenta la información estadística y datos generales para el desarrollo del caso práctico denominado, Sistema de Presupuestos de Operaciones de la Empresa Cementerios S.A., que indistintamente puede ser llamada también El Cementerio Privado. En el desarrollo del caso práctico de cada área, se estará describiendo a más detalle los datos, políticas y condiciones específicas.

**a.) Información de Ventas:**

La información estadística de ventas de los años 2007 al 2009, para determinar el pronóstico de ventas por el método de incremento absoluto, es la siguiente:

**CUADRO 5 "A"**

**CEMENTERIOS, S.A.**  
**VENTAS EN UNIDADES PARA EL PRONÓSTICO DE VENTAS**  
**AÑOS ANTERIORES**  
**(VALORES DECIMALES APROXIMADOS A ENTEROS)**

**OCTUBRE**

<b>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</b>		<b>LOTES</b>	<b>CAPILLAS</b>	<b>NICHOS 1</b>	<b>NICHOS 2</b>	<b>NICHOS 3</b>	<b>NICHOS 4</b>	<b>CRIPAS</b>
a)	Cantidad vendida 2007	4	1	3	2	1	2	4
b)	Cantidad vendida 2008	8	2	3	3	2	3	8
c)	Cantidad vendida 2009	11	2	5	4	3	4	10

**NOVIEMBRE****ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS**

a)	Cantidad vendida 2007	4	1	2	2	1	3	4
b)	Cantidad vendida 2008	8	2	3	3	2	3	8
c)	Cantidad vendida 2009	10	2	4	4	3	5	9

**DICIEMBRE****ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS**

<b>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</b>		<b>LOTES</b>	<b>CAPILLAS</b>	<b>NICHOS 1</b>	<b>NICHOS 2</b>	<b>NICHOS 3</b>	<b>NICHOS 4</b>	<b>CRIPAS</b>
a)	Cantidad vendida 2007	5	1	1	3	1	1	5
b)	Cantidad vendida 2008	7	2	2	3	2	2	7
c)	Cantidad vendida 2009	11	2	3	5	3	3	11

**b.) Balance de Saldos inicial supuesto:**

El Balance de Saldos inicial esta integrada con información supuesta, ésta servirá de base para cálculos de saldos y provisiones, y como punto de partida para elaborar el Balance General Proyectado.

**CUADRO 5 "B"**  
**CEMENTERIOS, S.A.**  
**BALANCE INICIAL DE SALDOS AL 1/10/2010**  
**(EN QUETZALES)**

NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO INICIAL OCT/2010	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO INICIAL OCT/2010
<b><u>ACTIVO</u></b>		<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
<b><u>NO CORRIENTE</u></b>		Capital en acciones	550,000
Vehículos	88,308	Utilidades o pérdidas ejercicios anteriores	161,185
Dep. Acumulada Vehículos	0	Reservas	0
Maquinaria y equipo	100,000	Utilidades o pérdidas del ejercicio	0
Dep. Acumulada Maquinaria y equip	0		
Edificios	150,000	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>711,185</b>
Construcciones	0	<b><u>PASIVO</u></b>	
Dep. Acumulada construcciones	0	<b><u>CORRIENTE</u></b>	
Terrenos	120,000	Proveedores	49,800
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>458,308</b>	Cuentas varias por pagar	97,200
<b><u>CORRIENTE</u></b>		Préstamos bancarios	157,000
Caja y Bancos	14,307	ISR por pagar	0
Clientes (anteriores a sep/2010)	402,685	Iva por pagar	0
Clientes (trimestre oct/dic2010)	0	Retención de cuotas laborales por pagar	3,917
Anticipo urbanizaciones por realizar	12,000	Cuotas patronales lgss por pagar	10,275
Inventario de Lotes Jardín	330,000	Utilidad diferida en ventas a plazos a sep/2010	265,214
Inventario de Capillas Familiares	120,000	Utilidad diferida en ventas a plazos oct/dic 2010	0
Inventario de Nichos 1er. nivel	25,000	Urbanizaciones por realizar	150,000
Inventario de Nichos 2do. nivel	26,400	Prestaciones laborales por pagar	41,464
Inventario de Nichos 3er. nivel	27,000		
Inventario de Nichos 4to. nivel	20,000	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>774,870</b>
Inventario de Criptas	34,000		
Iva por cobrar	16,355		
Isr 5% mensual	0		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,027,747</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,486,055</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>1,486,055</b>



**c.) Información de Gastos de Personal:**

Las políticas para el cálculo de las provisiones de prestaciones, están descritas a detalle en el desarrollo del presupuesto, se consideran los mismos valores para octubre noviembre y diciembre del 2010.

**CUADRO 5 "C"**

**CEMENTERIOS, S.A.**  
**INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO**  
**DE PERSONAL**  
**OCTUBRE DEL 2,010 (EN QUETZALES)**

<b>PUESTO</b>		<b>REMUNERACIÓN AL PERSONAL</b>
		<b>SUELDOS MENSUALES</b>
<b>Depto. Ventas</b>		
1	Gerente de Ventas	6,000
2	Supervisor de ventas	4,500
3	Secretaria de ventas	1,950
4	Vendedor 1,2,3	
<b>Total Departamento.</b>		<b>12,450</b>
*Los vendedores ganan por comisión facturada.		
<b>Depto. Operaciones</b>		
5	Jefe De Operaciones	5,250
6	Asistente De Operaciones	3,450
7	Operador Maquinaria	3,450
8	Aux. De Operador	1,800
9	Enterrador	1,650
10	Enterrador	1,560
11	Enterrador	1,560
12	Mantenimiento/Jardinero	1,500
13	Carpintero/Albañil	3,000
14	Seguridad	1,650
<b>Total Departamento</b>		<b>24,870</b>
<b>Dpto. Administración</b>		
15	Gerente General	15,000
16	Gerente Administrativo	6,900
17	Secretaria de Gerencia	3,900
18	Contador General	5,100
19	Auxiliar de Contabilidad 1	2,700
20	Auxiliar de Contabilidad 2	2,700
21	Cajero/cuentas por cobrar	2,700
22	Cobrador	1,725
23	Recepcionista 1 turno	2,000
24	Limpieza 1/2 día	1,050
<b>Total Departamento</b>		<b>43,775</b>
<b>Total Mes</b>		<b>81,095</b>

**d.) La información de compras de bienes para la venta es la siguiente:**

Las unidades a comprar son estimadas en base a las ventas estimadas, considerando la política de inventarios, misma que consiste en mantener las mismas unidades a vender en existencia.

**CUADRO 5 "D"**

**CEMENTERIOS, S.A**  
**INFORMACIÓN DE COMPRAS DE BIENES PARA LA VENTA**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**(VALOR EN QUETZALES)**

**CONSOLIDADO COMPRAS DE BIENES PARA LA VENTA AL CONTADO Y A PLAZOS**

**COMPRAS DE BIENES PARA VENTAS AL CONTADO**

<b>CONCEPTO</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>UNIDADES</b>				
Capillas Familiares	2	2	2	6
Nichos individuales 1 nivel	3	2	1	6
Nichos individuales 2 nivel	3	3	4	10
Nichos individuales 3 nivel	3	3	3	9
Nichos individuales 4 nivel	2	3	1	6
Criptas	9	8	10	27
<b>Total Unidades</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>64</b>

**PRECIOS INDIVIDUALES COMPRA**

**PRECIOS SOBRE VENTAS DE CONTADO (50%)**

Capillas Familiares	30,000	30,000	30,000	
Nichos individuales 1 nivel	2,500	2,500	2,500	
Nichos individuales 2 nivel	2,400	2,400	2,400	
Nichos individuales 3 nivel	2,250	2,250	2,250	
Nichos individuales 4 nivel	2,000	2,000	2,000	
Criptas	2,000	2,000	2,000	

Compras contado 40% y restante 60% se cancela al siguiente mes.

**COMPRAS DE BIENES PARA VENTAS A PLAZOS**

<b>UNIDADES</b>				
Lotes jardín	-	-	-	
Capillas Familiares	1	1	1	3
Nichos individuales 1 nivel	3	3	3	9
Nichos individuales 2 nivel	2	2	2	6
Nichos individuales 3 nivel	1	1	1	3
Nichos individuales 4 nivel	3	3	3	9
Criptas	4	4	4	12
<b>Total Unidades</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

**PRECIOS INDIVIDUALES COMPRA**

**PRECIOS SOBRE VENTAS A PLAZOS (55%)**

Capillas Familiares	33,000	33,000	33,000	
Nichos individuales 1 nivel	2,750	2,750	2,750	
Nichos individuales 2 nivel	2,640	2,640	2,640	
Nichos individuales 3 nivel	2,475	2,475	2,475	
Nichos individuales 4 nivel	2,200	2,200	2,200	
Criptas	2,200	2,200	2,200	

**e.) Información de Inventarios iniciales:**

Los inventarios iniciales estimados de lotes, capillas familiares, nichos y criptas para el trimestre octubre diciembre 2010 son los siguientes:

**CUADRO 5 "E"****CEMENTERIOS, S.A.****INVENTARIOS INICIALES ( EN UNIDADES)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>LOTES</b>	<b>CAPILLAS</b>	<b>NICHOS 1</b>	<b>NICHOS 2</b>	<b>NICHOS 3</b>	<b>NICHOS 4</b>	<b>CRIPTAS</b>
<b>INVENTARIOS INICIALES</b>							
Lotes en sector Jardin "B"	22						
Lotes en sector Jardin "C"	17						
Lotes en sector Jardin "D"	27						
Capillas		4					
Nichos			10	11	12	10	
Criptas							17
<b>TOTAL UNIDADES</b>	<b>66</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>17</b>

**f.) Información de Gastos Generales de Administración y Ventas:**

Los rubros de gastos como energía eléctrica, consumo de teléfonos, combustibles, mantenimientos, publicidad, están detallados en el desarrollo de cada presupuesto de gastos. Los gastos se estiman con datos estadísticos proporcionados por la Administración del Cementerio, las depreciaciones, Impuesto sobre Inmuebles e intereses son estimadas en base a cuentas del Balance. Los gastos fijos y recurrentes son determinados de acuerdo a los registros contables e información del departamento de contabilidad, para su determinación interviene el Gerente Financiero Administrativo, en el desarrollo del presupuesto se describen a detalle.

**g.) Con la Información expuesta anteriormente se solicita:**

Elaborar el Presupuesto de Operaciones, por el trimestre de octubre a diciembre del 2010 del Cementerio Privado.

- Describir los objetivos por alcanzar de cada área y elaborar las políticas para diseñar, El Presupuesto de Operaciones por el trimestre octubre a diciembre 2010.

- Desarrollar el diseño del Presupuesto y Pronóstico de Ventas por el Método de Incremento Absoluto.
- Diseñar y desarrollar los siguientes Presupuestos: Presupuesto de Compras, Presupuesto de Gastos de Operación y Administración, Presupuesto de Capital o Inversión, Presupuesto de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, Presupuesto de Flujo de Caja, Estado de Resultados Proyectado, Balance General Proyectado, Estado de Flujo de Efectivo Proyectado y por último desarrollar un modelo de ejecución presupuestaria del Estados de Resultados Proyectado, para comparar y analizar las cifras presupuestadas, del mes de diciembre 2010 versus las cifras reales del mismo mes.

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS DE OPERACIONES APLICADO A UN CEMENTERIO PRIVADO, QUE SE DEDICA A LA VENTA DE LOTES JARDÍN Y NICHOS, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

### **4.2.2 OBJETIVOS POR ÁREAS**

Los objetivos generales por alcanzar, que han sido expuestos a Gerencia General para elaborar el Presupuesto de Operaciones del trimestre de octubre a diciembre del 2010 son: Lograr una utilidad financiera mayor que los periodos y años anteriores, incrementar el número de unidades a vender, optimizar los recursos económicos de la empresa, mejorar el control de costos, que toda erogación en efectivo sea autorizada conforme lo presupuestado por el Gerente de área correspondiente, con previa aprobación del Gerente General. Los objetivos por área más importantes son:

#### **a.) Área financiera:**

- Presentar a Gerencia General, Informes Financieros reales, comparados contra presupuestos oportunamente.
- Hacer buen uso de los recursos financieros de la empresa.
- Llevar control presupuestario de todas las áreas relacionadas.

- Presentar informes de la ejecución presupuestaria mensualmente, durante los primeros cinco días hábiles después del cierre contable mensual.
- Asesorar a los distintos Gerentes de área para determinar el origen y corrección de las variaciones presupuestarias.
- Ejercer un estricto control de los gastos de administración.
- Justificar ampliamente las erogaciones de fondos por parte del solicitante del área financiera.

**b.) Área de Ventas:**

- En base al pronóstico de ventas se presupuestará el volumen de ventas, con forme a la planificación realizada por el Gerente de Ventas y el Director de Presupuestos.
- Seguimiento al control de calidad de los bienes y servicios prestados.
- Control estricto de los gastos del departamento de ventas.
- Velar por el cumplimiento de las metas de ventas.
- Control de precios, fijación de máximos y mínimos de ventas.
- El Gerente de Ventas, los supervisores y ejecutivos de ventas, efectuarán reuniones de trabajo los días lunes de cada semana por la mañana.
- Programar reuniones entre el Gerente de Ventas y el Gerente General.
- Justificar las erogaciones de fondos del área de ventas por parte del solicitante.

**c.) Área de Operaciones:**

- Cumplir con los programas diseñados de construcciones, mantenimiento y operaciones.
- Llevar a cabo el proceso de control calidad de los servicios del área.
- Ejercer estricto control de los gastos de operaciones.
- Programar reuniones de actividades productivas con el Gerente de Operaciones, con el Gerente de Ventas y el Director de Presupuestos.
- Justificar las erogaciones de fondos del área de operaciones por parte del solicitante.

**d.) Área de Compras:**

- Cumplir a cabalidad con el presupuesto de compras autorizado.
- Efectuar conjuntamente con el área de operaciones el control de calidad de compras de los productos (nichos, criptas, etc.) para la venta.
- Realizar con suficiente anticipación el proceso de compras.
- Realizar un estricto control de los gastos del departamento de compras.
- Justificar las erogaciones de fondos del departamento de compras por parte del solicitante.

### **4.3 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS GENERALES PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE OPERACIONES**

Las Políticas Administrativas serán establecidas antes de elaborar los presupuestos, por lo que las mismas pueden variar antes de ser aprobadas por Gerencia General. Las políticas pueden variar en beneficio y de acuerdo a conveniencia de la empresa y sus departamentos.

A continuación se presentan algunas políticas administrativas y supuestos para elaborar los presupuestos por áreas, por el periodo de octubre a diciembre del 2010. Sin embargo en la elaboración de los presupuestos de cada área se podrán describir las premisas específicas, los supuestos son base y pueden ayudar a elaborar las políticas.

#### **4.3.1 POLÍTICA DE INVENTARIOS INICIALES**

La política para determinar los inventarios de lotes, nichos individuales, capillas familiares, y criptas al inicio de cada mes, consistirá en mantener disponible una cantidad igual al número de unidades que se espera vender durante el mes a que se está presupuestando. La fabricación de los bienes para la venta serán subcontratados y su valor incluye mano de obra y materiales, el valor de los bienes serán cancelados cuarenta por ciento (40%) contra entrega de cada unidad y el sesenta por ciento (60%) al mes siguiente. En el caso de los lotes jardín ya se tiene área suficiente urbanizada y disponible para la venta.

#### **4.3.2 POLÍTICA DE INVENTARIOS FINALES**

La Gerencia Administrativa Financiera, por medio de su departamento, realizará inventarios de productos para la venta, es decir inventario de lotes, nichos, capillas familiares y criptas en unidades al final de cada mes, así mismo se harán inventarios de insumos y materiales selectivamente. El dato de existencias en inventarios será informado al Gerente General y al Gerente de Ventas para que éste a su vez informe al equipo de ventas. El método de inventarios utilizado es el PEPS (Primero en entrar primero en salir).

#### **4.3.3 POLÍTICA DE COMPRAS**

El Gerente de Compras elaborará una logística adecuada, con el objetivo llevar un control de ingresos a bodega y de existencias de nichos, capillas familiares y criptas en unidades antes de realizar la siguiente compra, ésta aplica también para la compra de insumos, materiales, útiles de oficina, etc. Los bienes para la venta, como, nichos, capillas familiares y criptas serán fabricados por terceros incluyendo mano de obra y materiales en el área del Cementerio.

#### **4.3.4 POLÍTICA DE VENTAS**

Las ventas se efectuarán en oficinas administrativas, en el área de ventas del camposanto y a domicilio por el ejecutivo de ventas, las ventas serán al contado y a plazos, podrán ser canceladas en efectivo o cheque sujeto a compensación. La política de ventas deberá ser objeto de una revisión anualmente y podrá sufrir los cambios necesarios para incrementar las metas de ventas. Se consideran dos grupos de 3 ó 4 vendedores cada uno. El reglamento de ventas del cementerio contará con los siguientes lineamientos principales.

- a.) Al precio de venta de lista se le deberá sumar intereses de financiamiento y el Impuesto al Valor Agregado IVA.

- b.) Para el cálculo del financiamiento de las ventas a plazos, se utilizará el método de cuota nivelada, el cálculo de la cuota nivelada será realizado en una hoja de Microsoft Excel y será detallada en cada caso.
- c.) El valor del enganche o primer pago será el equivalente al 15% sobre el valor de la venta.
- d.) En el volumen de ventas por mes no se incluye el dato de los grupos flotantes o de apoyo, los ingresos que estos generen son para llenar cuotas de ventas por ausencia de los vendedores titulares.
- e.) Las ventas deben ser liquidadas el mismo día de realizada al departamento de caja, principalmente las ventas al contado.
- f.) Las comisiones sobre ventas serán calculadas sobre la base del precio de lista, es decir sin sumar el valor del impuesto al valor agregado y los intereses. Los precios de venta son determinados de acuerdo a la ubicación y número de jardín y nivel de cada nicho, los porcentajes estimados de comisión por venta, es de 5% por ventas al contado y 4% por ventas a plazos.
- g.) Los vendedores deben de contratarse como personas independientes, es decir que no tengan ninguna relación laboral con la empresa, y el valor de las comisiones deberá ser facturado como servicios.
- h.) Los vendedores deben asistir a entrenamientos y charlas de motivación los días lunes de cada semana de 8 a 9 horas a.m. o cuando la administración lo requiera.
- i.) El Departamento de Ventas deberá estar siempre informado, por parte de la Administración del Cementerio, de las metas mínimas de ventas y saber la cantidad de unidades disponibles para no ofrecer en venta un mismo bien.

#### **4.3.5 POLÍTICA DE CRÉDITOS Y FINANCIAMIENTO**

Las Políticas de Crédito de la empresa establecen los lineamientos a seguir, para determinar si se otorga un crédito o no y por cuanto se debe conceder. La empresa debe establecer las normas de crédito y aplicarlas correctamente para la toma de decisiones. Cada uno de los aspectos de la política de créditos es importante para



administrar efectivamente las cuentas por cobrar. Parte de la política de ventas a plazos está reglamentada e incluida en el contrato de compra-venta.

El valor de las cuentas por cobrar está integrado, por los saldos de ventas a plazos del trimestre y por saldos de años anteriores, los lineamientos generales de cobros son los siguientes:

- a.) Los cobros son realizados por el agente cobrador de la empresa, por el mismo vendedor, o bien el cliente cancela en caja de oficinas centrales o por medio depósito bancario. Si el cliente realiza depósito bancario deberá reportarlo al departamento de caja para que sea emitida la respectiva factura y recibo de caja.
- b.) La tasa de interés anual será del 18% y será calculada por medio del sistema de cuota nivelada.
- c.) Los plazos para pagar los bienes serán de 6, 12, 24 y 36 meses.
- d.) La estimación del crédito y plazo a clientes se determinará de acuerdo al historial de cobros y referencias.
- e.) El vencimiento del plazo para cobro mensual es conforme a la fecha de suscripción del contrato, y se otorga quince días de gracia para el pago de la cuota.
- f.) Habrá recargo adicional por cheque rechazado de Q.100.00.
- g.) Para que un cliente pueda utilizar el lote jardín, nicho o capilla deberá estar solvente y haber cancelado por lo menos el 50% y respaldarlo con un fiador.
- h.) El plazo máximo en atrasos a los pagos es de cuatro meses, cumplido los cuatros meses de retraso la empresa puede proceder a recoger el bien según lo establece el contrato firmado, esta fase estará cargo del departamento jurídico de la empresa, la empresa no tendrá ninguna obligación de reintegrar las cuotas pagadas por el comprador, quedando el valor cancelado como daños y costos jurídicos. (Ver citas del Código Civil Decreto 106)

#### **4.3.6 POLÍTICA DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO**

El Gerente Financiero Administrativo será el responsable del manejo del presupuesto de caja y dependiendo de la liquidez podrá tomar decisiones de inversiones y pagos. Al

existir un excedente de efectivo deberá analizar las distintas opciones de inversión y/o amortizar deudas de préstamos y proveedores, en caso la empresa necesite financiamiento el Gerente Financiero deberá analizar y gestionar las distintas alternativas de financiamiento, previo autorizaciones de Gerencia General y de la Junta Directiva de la empresa, documentadas con Actas de Consejo.

#### **4.3.7 OTRAS POLÍTICAS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE OPERACIONES DEL CEMENTERIO PRIVADO**

- a.) Los presupuestos serán elaborados en hoja electrónica computarizada, para hacer uso de las formulas y toda herramienta electrónica existente, el objetivo es facilitar los cálculos y hacerlos con exactitud.
- b.) Si se realizarán transacciones en USD\$ se utilizará el tipo de cambio que indica el Banco de Guatemala del día de la transacción u operación.
- c.) La tasa para el cálculo de intereses del préstamo bancario es de 15% anual.
- d.) Las tasas de impuestos son calculados conforme la ley (ISR 5%, IVA 12%.)
- e.) Para el cálculo del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) se considera la tasa del 9 por millar anual.
- f.) No se incluirá en el presupuesto de operaciones el impuesto al Valor Agregado, pues se manejará como cuenta corriente de debito y crédito que se liquidara o se acumulará cada mes, el valor del IVA se dejará registrado en el Balance General Proyectado.
- g.) No se tendrá contemplado ningún incremento salarial e incremento en porcentajes de comisión en el trimestre a presupuestar, así mismo no se creará y contratará ninguna plaza laboral adicional.
- h.) No se consideró incremento al salario mínimo decretado para el año 2011 y 2012.
- i.) Para las estimaciones de las cuotas patronales de IGSS se considera 12.67% y 4.83% para las laborales, sobre los sueldos y salarios.
- j.) Los porcentajes para la estimación de las prestaciones laborales sobre la base de los sueldos son los siguientes:
  - Indemnización 9.72%.

- Aguinaldo 8.33%.
  - Bono 14 (decreto 42-92) 8.33%.
  - Vacaciones 4.66%.
  - Bonificación incentivo 78-89 y 37/2001, Q250.00 mensual por persona, o su equivalente a Q8.33 diarios como indica la ley.
  - No se estima las ventajas económicas.
- k.) El Presupuesto debe elaborarse trimestralmente, pero se deben planificar las actividades por mes y por el año, para efectos de este trabajo se elaborará el presupuesto por el trimestre octubre diciembre del 2010.
- l.) El Presupuesto debe ser coordinado por la Gerencia Financiera Administrativa, quién ha sido nombrado como Director de Presupuestos, y será elaborado por cada Gerente área responsable, o bien guiarse por la distribución indicada en el organigrama del cementerio, la información de presupuestos que elabore cada área será trasladada al Director de Presupuestos para consolidar la información.
- m.) Se deben utilizar los formatos previamente establecidos, los cuales se circularán con la debida anticipación. Los formatos se podrán modificar solo con la autorización del Director de Presupuestos.
- n.) El presupuesto debe entregarse a Gerencia General, 15 días antes de que se inicie a ejecutar para su aprobación.
- o.) Gerencia General es la encargada de autorizar la ejecución y variaciones considerables del presupuesto.

#### **4.4 PRESUPUESTO DE VENTAS**

El Presupuesto de Ventas se elabora en unidades y valores en base a estadísticas de años anteriores. Las estadísticas son fundamentales para determinar el pronóstico de ventas. Para la elaboración del Presupuesto de Ventas también se consideran factores sociales, económicos, políticos y el entorno económico de la empresa los que son expuestos por el Gerente de Ventas. El Presupuesto de Ventas está integrado por ventas al contado, por los enganches o primeras cuotas de las ventas a plazos que se realicen en el periodo a presupuestar, por cobros de ventas a plazos años anteriores y

por los cobros de las ventas a plazos proyectadas del trimestre octubre a diciembre del 2010. Para Elaborar el presupuesto de Ventas, previo se determina el pronóstico de ventas y se utilizará el método de incremento absoluto.

#### 4.4.1 DATOS E INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS

Para la elaboración del Presupuesto de Ventas, es importante tomar en cuenta las estadísticas y el comportamiento histórico de años anteriores, con una visión realista y ordenada, también se deben revisar los convenios adquiridos, contratos, situaciones específicas a futuro y el grado cíclico de cada temporada del año.

- a.) Se utilizará la estadística de ventas de años anteriores 2007, 2008 y 2009, para elaborar el pronóstico de ventas del trimestre octubre diciembre 2010.

#### CUADRO 5 "F"

**CEMENTERIOS, S.A.**  
**ESTADÍSTICA DE VENTAS AÑOS ANTERIORES( EN UNIDADES )**  
**BASE PARA EL PRONÓSTICO DE VENTAS**

##### OCTUBRE

	<u>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</u>	<u>LOTES</u>	<u>CAPILLAS</u>	<u>NICHOS 1</u>	<u>NICHOS 2</u>	<u>NICHOS 3</u>	<u>NICHOS 4</u>	<u>CRIPTAS</u>	
a)	Cantidad vendida 2007	4	1	3	2	1	2	4	REFEREN.
b)	Cantidad vendida 2008	8	2	3	3	2	3	8	DUADRO
c)	Cantidad vendida 2009	11	2	5	4	3	4	10	5 "C"

##### NOVIEMBRE

	<u>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</u>	<u>LOTES</u>	<u>CAPILLAS</u>	<u>NICHOS 1</u>	<u>NICHOS 2</u>	<u>NICHOS 3</u>	<u>NICHOS 4</u>	<u>CRIPTAS</u>	
a)	Cantidad vendida 2007	4	1	2	2	1	3	4	REFEREN.
b)	Cantidad vendida 2008	8	2	3	3	2	3	8	DUADRO
c)	Cantidad vendida 2009	10	2	4	4	3	5	9	5 "C"

##### DICIEMBRE

	<u>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</u>	<u>LOTES</u>	<u>CAPILLAS</u>	<u>NICHOS 1</u>	<u>NICHOS 2</u>	<u>NICHOS 3</u>	<u>NICHOS 4</u>	<u>CRIPTAS</u>	
a)	Cantidad vendida 2007	5	1	1	3	1	1	5	REFEREN.
b)	Cantidad vendida 2008	7	2	2	3	2	2	7	DUADRO
c)	Cantidad vendida 2009	11	2	3	5	3	3	11	5 "C"

- b.) Para la estimación de las ventas se consideran tres formas de ingresos.

- Ventas de contado.
- Ventas a plazos, se considera como ingreso el enganche o primer pago.
- Cobros de ventas a plazos, por las ventas del trimestre presupuestado y por los cobros de ventas anteriores, siguiendo el método de lo percibido y tomando los saldos supuestos de cuentas por cobrar.

- c.) Para la compra de bienes para la venta es decir, nichos, capillas y criptas se contratarán una empresa independiente para su fabricación, el que será documentado con un contrato privado debidamente firmado y autenticado por un Abogado, sin embargo las labores de fabricación serán realizadas en las instalaciones del Cementerio Privado, cada unidad producida será cancelada contra la constancia de recibido a conformidad.
- d.) El costo de ventas será porcentual y conforme a los cobros, tal como se ejemplificó en la parte teórica de las ventas a plazos en el capítulo dos. Sobre las ventas de contado se considera un costo del 50% y por las ventas a plazos, se considera un costo de ventas del 55%.
- e.) Por las ventas a plazos se considera un enganche o primer pago del 15%, sobre este valor se estimará el costo de ventas a plazos reflejado en el Balance como utilidades por realizar. Para los costos ventas de lotes jardín: los costos de preparación y urbanización de los terrenos son estimados a un 50% y 55% respectivamente sobre los precios de venta y se reflejarán en una cuenta corriente de balance de urbanizaciones por realizar.
- f.) Los precios de venta sin Impuesto al Valor Agregado (IVA) son los siguientes:

#### **CUADRO 5 “G”**

##### **PRECIOS UNITARIOS DE CONTADO (QUETZALES)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR UNIT</b>
Lotes jardín	Q 10,000
Capillas familiares	Q 60,000
Nichos individuales 1er. nivel	Q 5,000
Nichos individuales 2do. nivel	Q 4,800
Nichos individuales 3er. nivel	Q 4,500
Nichos individuales 4to. nivel	Q 4,000
Criptas	Q 4,000
Servicios de inhumación	Q 2,000

- g.) Los Inventarios iniciales estimados de lotes, capillas familiares, nichos y criptas al para el trimestre octubre diciembre 2010 son:

**CUADRO 5 "H"****CEMENTERIOS, S.A.  
INVENTARIOS INICIALES ( EN UNIDADES)**

CONCEPTO	LOTES	CAPILLAS	NICHOS 1	NICHOS 2	NICHOS 3	NICHOS 4	CRIPTAS
<b>INVENTARIOS INICIALES</b>							
Lotes en sector Jardin "B"	22						
Lotes en sector Jardin "C"	17						
Lotes en sector Jardin "D"	27						
Capillas		4					
Nichos			10	11	12	10	
Criptas							17
<b>TOTAL UNIDADES</b>	<b>66</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>17</b>

- Los servicios de inhumación se producen por lo general cuando ocurren decesos, sin embargo existe la posibilidad de pagarlo por anticipado.
- Del inventario total de 66 lotes, se pronostica vender, 15 lotes en octubre (10 al contado y 5 a plazos), 13 lotes en noviembre (8 al contado y 5 a plazos) y 14 en diciembre (9 al contado y 5 a plazos).

h.) Comisiones sobre Ventas: Como ejemplo se citan los siguientes casos.

Venta de contado 5%:

Valor un lote-jardín Q. 10,000.00

Por 5% Q. 500.00

Venta a Plazos 4%:

Valor un lote-jardín Q. 10,000.00

Por 4% Q. 400.00

El porcentaje de comisión es igual y aplica para todos los productos, (ver detalle de cálculo de comisiones en cuadro número 34).

Ventas de Contado: Se consideran ventas de contado si la venta es en dos pagos, la comisión será pagada sobre la base del precio de lista (no incluye el financiamiento).

#### **4.4.2 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS A OTRAS ÁREAS**

El Presupuesto de Ventas es base para elaborar y planificar las actividades de los siguientes presupuestos:

- a.) Presupuesto de Compras de nichos capillas y criptas.
- b.) Para la Proyección de Cuentas por Cobrar a Plazos.
- c.) Para estimar los gastos variables de ventas y las comisiones sobre ventas.
- d.) Para elaborar el Presupuesto de Costo de Ventas.
- e.) Para elaborar el Estado de Resultados Proyectado.
- f.) Para elaborar el Presupuesto de Caja Proyectado.

#### **4.4.3 DETERMINACIÓN DEL PRONÓSTICO DE UNIDADES A VENDER**

Para calcular las unidades a vender en el trimestre octubre a diciembre del 2010, se utilizó el método de incremento absoluto (citado en la parte teórica), el cual consiste en tomar de base las unidades vendidas totales en los últimos tres años correspondientes al mismo trimestre octubre, noviembre y diciembre. Con el método del incremento absoluto se determina un promedio, que se suma al último dato de ventas del año o mes anterior para obtener el pronóstico de ventas del periodo que se está presupuestando, la desventaja de utilizar este método es que no se consideran los factores externos y otras variables cuantitativas, pero dado a lo acreditado que está hoy en día el Cementerio se considera que esos factores no afectan, sin embargo para el presente trabajo, se deja indicado como procedimiento.

Para desarrollar el método del incremento absoluto se debe seguir los siguientes pasos:

- a.) Se determinan las variaciones en unidades vendidas entre un año y el año anterior, se debe comparar el mismo mes o periodo, se calcula por los años que se dispone de información, es decir ventas del 2007, menos las ventas del año 2008 y 2008 menos ventas 2009.
- b.) Se suman las variaciones y se divide entre el número de estas.
- c.) Al promedio obtenido según inciso anterior, se suma al número de unidades vendidas durante el año anterior correspondientes al mes de octubre, el resultado corresponderá a las unidades a vender en el mes octubre del año 2010, la determinación se hará de forma mensual y por producto.

A continuación se presenta el ejemplo de cálculo del pronóstico de ventas del producto Criptas, para el cálculo del pronóstico total de todos los productos más adelante se detalla en el cuadro 6. Si el resultado del promedio obtenido da como resultado una fracción se aproxima a la unidad entera inmediata.

- **Pronóstico de Ventas, calculado por el Método de Incremento Absoluto:**

**Producto:** Criptas

**Periodo a presupuestar:** Octubre del 2010.

Ventas Octubre 2007 = 4 criptas

Ventas Octubre 2008 = 8 criptas

Ventas Octubre 2009 = 10 criptas

**Variación de criptas y comparativo:**

1) Variación 2008-2007 =  $8 - 4 = 4$

2) Variación 2009-2008 =  $10 - 8 = 2$

La sumatoria da como resultado  $4 \text{ más } 2 = 6$

El promedio es igual a la sumatoria de 6 dividido  $2 = 3$

El resultado del pronóstico de ventas de criptas para octubre del 2010 es:

Ventas octubre 2009 mas el promedio de las variaciones, es decir  $10 \text{ criptas más } 3 = 13$  criptas a vender en octubre 2010. A continuación el detalle de cálculos del pronóstico de ventas de todos los productos.



## CUADRO 6

**CEMENTERIOS, S.A.**  
**PRONÓSTICO DE VENTAS EN UNIDADES**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**(VALORES DECIMALES APROXIMADOS A ENTEROS)**

### OCTUBRE

<b>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</b>		<b>LOTES</b>	<b>CAPILLAS</b>	<b>NICHOS 1</b>	<b>NICHOS 2</b>	<b>NICHOS 3</b>	<b>NICHOS 4</b>	<b>CRIPTAS</b>	
a)	Cantidad vendida 2007	4	1	3	2	1	2	4	REFEREN.
b)	Cantidad vendida 2008	8	2	3	3	2	3	8	ENUNCIADO
c)	Cantidad vendida 2009	11	2	5	4	3	4	10	5 "F"

### VARIACIONES

d)	Variación 2008 (-)2007	4	1	0	1	1	1	4	
e)	Variación 2009 (-)2008	<u>3</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	
f)	Sumatoria	7	1	2	2	2	2	6	
g)	Promedio (sumatoria f/2)	4	1	1	1	1	1	3	

### RESULTADO DEL PRONÓSTICO

h)	Cantidad vendida 2009	11	2	5	4	3	4	10	
i)	(+) promedio (columna g)	4	1	1	1	1	1	3	
j)	<b>Pronóstico ventas Oct/2010</b>	<b><u>15</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>6</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>13</u></b>	

### NOVIEMBRE

<b>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</b>		<b>LOTES</b>	<b>CAPILLAS</b>	<b>NICHOS 1</b>	<b>NICHOS 2</b>	<b>NICHOS 3</b>	<b>NICHOS 4</b>	<b>CRIPTAS</b>	
a)	Cantidad vendida 2007	4	1	2	2	1	3	4	REFEREN.
b)	Cantidad vendida 2008	8	2	3	3	2	3	8	ENUNCIADO
c)	Cantidad vendida 2009	10	2	4	4	3	5	9	5 "F"

### VARIACIONES

d)	Variación 2008 (-)2007	4	1	1	1	1	0	4	
e)	Variación 2009 (-)2008	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	
f)	Sumatoria	6	1	2	2	2	2	5	
g)	Promedio (sumatoria f/2)	3	1	1	1	1	1	3	

### RESULTADO DEL PRONÓSTICO

h)	Cantidad vendida 2009	10	2	4	4	3	5	9	
i)	(+) promedio (columna g)	3	1	1	1	1	1	3	
j)	<b>Pronóstico ventas Nov/2010</b>	<b><u>13</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>6</u></b>	<b><u>12</u></b>	

### DICIEMBRE

<b>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</b>		<b>LOTES</b>	<b>CAPILLAS</b>	<b>NICHOS 1</b>	<b>NICHOS 2</b>	<b>NICHOS 3</b>	<b>NICHOS 4</b>	<b>CRIPTAS</b>	
a)	Cantidad vendida 2007	5	1	1	3	1	1	5	REFEREN.
b)	Cantidad vendida 2008	7	2	2	3	2	2	7	ENUNCIADO
c)	Cantidad vendida 2009	11	2	3	5	3	3	11	5 "F"

### VARIACIONES

d)	Variación 2008 (-)2007	2	1	1	0	1	1	2	
e)	Variación 2009 (-)2008	<u>4</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>4</u>	
f)	Sumatoria	6	1	2	2	2	2	6	
g)	Promedio (sumatoria f/2)	3	1	1	1	1	1	3	

### RESULTADO DEL PRONÓSTICO

h)	Cantidad vendida 2009	11	2	3	5	3	3	11	
i)	(+) promedio (columna g)	3	1	1	1	1	1	3	
j)	<b>Pronóstico ventas Dic/2010</b>	<b><u>14</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>6</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>14</u></b>	

**CUADRO 6 "A"**  
**CEMENTERIOS, S.A.**  
**PRONÓSTICO DE VENTAS EN UNIDADES**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**ESTIMACIÓN EN BASE FACTORES**

**OCTUBRE**

<b>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</b>		<b>LOTES</b>	<b>CAPILLAS</b>	<b>NICHOS 1</b>	<b>NICHOS 2</b>	<b>NICHOS 3</b>	<b>NICHOS 4</b>	<b>CRIPTAS</b>	
a)	Cantidad vendida 2007	4	1	3	2	1	2	4	REFEREN.
b)	Cantidad vendida 2008	8	2	3	3	2	3	8	CUADRO
c)	Cantidad vendida 2009	11	2	5	4	3	4	10	6
<b>FACTORES DE AJUSTE</b>									
(+)	Estimación método de incremento absoluto	15	3	6	5	4	5	13	
(-)	Cientes con insolvencia	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
<b>VENTAS DESPUES DE FACTORES DE AJUSTE</b>		14	2	5	4	3	4	12	
<b>FACTORES DE CAMBIO</b>									
(+)	Cambio del plan de ventas	0	0	0	0	0	0	0	
<b>VENTAS DESPUES DE FACTORES DE CAMBIO</b>		14	2	5	4	3	4	12	
<b>FACTORES CORRIENTES DE CRECIMIENTO</b>									
(+)	Incremento por aumento de la demanda	0	0	0	0	0	0	0	
<b>VENTAS DESPUES DE FACTORES</b>		14	2	5	4	3	4	12	
<b>FUERZAS ECONOMICAS GENERALES</b>									
(-)	Reducción de ventas por tasa la inflación 5%	-0.8	-0.2	-0.3	-0.3	-0.2	-0.3	-0.7	
(+)	Incremento por aumento de la población	0	0	0	0	0	0	0	
(+)	Incremento de la violencia	0.8	0.2	0.3	0.3	0.2	0.3	0.7	
<b>VENTAS DESPUES DE FUERZAS ECONÓMICAS</b>		14	2	5	4	3	4	12	
<b>INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>									
(+)	Estrategia de precios	1	1	1	1	1	1	1	
(+)	Campaña publicitaria	0	0	0	0	0	0	0	
<b>VENTAS PRESUPUESTADAS OCTUBRE 2010</b>		15	3	6	5	4	5	13	

**NOVIEMBRE**

<b>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</b>		<b>LOTES</b>	<b>CAPILLAS</b>	<b>NICHOS 1</b>	<b>NICHOS 2</b>	<b>NICHOS 3</b>	<b>NICHOS 4</b>	<b>CRIPTAS</b>	
a)	Cantidad vendida 2007	4	1	2	2	1	3	4	REFEREN.
b)	Cantidad vendida 2008	8	2	3	3	2	3	8	CUADRO
c)	Cantidad vendida 2009	10	2	4	4	3	5	9	6
<b>FACTORES DE AJUSTE</b>									
(+)	Estimación método de incremento absoluto	13	3	5	5	4	6	12	
(-)	Cientes con insolvencia	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
<b>VENTAS DESPUES DE FACTORES DE AJUSTE</b>		12	2	4	4	3	5	11	
<b>FACTORES DE CAMBIO</b>									
(+)	Cambio del plan de ventas	0	0	0	0	0	0	0	
<b>VENTAS DESPUES DE FACTORES DE CAMBIO</b>		12	2	4	4	3	5	11	
<b>FACTORES CORRIENTES DE CRECIMIENTO</b>									
(+)	Incremento por aumento de la demanda	0	0	0	0	0	0	0	
<b>VENTAS DESPUES DE FACTORES</b>		12	2	4	4	3	5	11	
<b>FUERZAS ECONOMICAS GENERALES</b>									
(-)	Reducción de ventas por tasa la inflación 5%	-0.7	-0.2	-0.3	-0.3	-0.2	-0.3	-0.6	
(+)	Incremento por aumento de la población	0	0	0	0	0	0	0	
(+)	Incremento de la violencia	0.7	0.2	0.3	0.3	0.2	0.3	0.6	
<b>VENTAS DESPUES DE FUERZAS ECONÓMICAS</b>		12	2	4	4	3	5	11	
<b>INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>									
(+)	Estrategia de precios	1	1	1	1	1	1	1	
(+)	Campaña publicitaria	0	0	0	0	0	0	0	
<b>VENTAS PRESUPUESTADAS NOVIEMBRE 2010</b>		13	3	5	5	4	6	12	

**CUADRO 6 "A"**  
**CEMENTERIOS, S.A.**  
**PRONÓSTICO DE VENTAS EN UNIDADES**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**ESTIMACIÓN EN BASE FACTORES**

<b>DICIEMBRE</b>		<b>LOTES</b>	<b>CAPILLAS</b>	<b>NICHOS 1</b>	<b>NICHOS 2</b>	<b>NICHOS 3</b>	<b>NICHOS 4</b>	<b>CRIPTAS</b>	
<b>ESTADÍSTICA UNID/ VENDIDAS</b>									
a)	Cantidad vendida 2007	5	1	1	3	1	1	5	REFEREN.
b)	Cantidad vendida 2008	7	2	2	3	2	2	7	CUADRO
c)	Cantidad vendida 2009	11	2	3	5	3	3	11	6
<b>FACTORES DE AJUSTE</b>									
(+)	Estimación método de incremento absoluto	14	3	4	6	4	4	14	14
(-)	Cientes con insolvencia	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
<b>VENTAS DESPUES DE FACTORES DE AJUSTE</b>		13	2	3	5	3	3	13	13
<b>FACTORES DE CAMBIO</b>									
(+)	Cambio del plan de ventas	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VENTAS DESPUES DE FACTORES DE CAMBIO</b>		13	2	3	5	3	3	13	13
<b>FACTORES CORRIENTES DE CRECIMIENTO</b>									
(+)	Incremento por aumento de la demanda	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VENTAS DESPUES DE FACTORES</b>		13	2	3	5	3	3	13	13
<b>FUERZAS ECONOMICAS GENERALES</b>									
(-)	Reducción de ventas por tasa la inflación 5%	-0.7	-0.2	-0.2	-0.3	-0.2	-0.2	-0.7	-0.7
(+)	Incremento por aumento de la población	0	0	0	0	0	0	0	0
(+)	Incremento de la violencia	0.7	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.7	0.7
<b>VENTAS DESPUES DE FUERZAS ECONÓMICAS</b>		13	2	3	5	3	3	13	13
<b>INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>									
(+)	Estrategia de precios	1	1	1	1	1	1	1	1
(+)	Campaña publicitaria	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VENTAS PRESUPUESTADAS DICIEMBRE 2010</b>		14	3	4	6	4	4	14	14

#### 4.4.4 HOJAS DE CÁLCULO PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS

A continuación, las hojas de cálculo para determinar el Presupuesto de Ventas.

- a.) Cuadro 6 y 6"A", Pronostico de ventas en unidades.
- b.) Cuadro 7, Presupuesto consolidado de Ventas, Contado y a Plazos, (integración del Estado de Resultados Proyectado).
- c.) Cuadro 8, Presupuesto de Ventas de contado.
- d.) Cuadro 9, Presupuesto de Ingresos por Ventas a plazos años anteriores (resumen agrupado por producto).
- e.) Cuadro 10, Resumen de cuentas por cobrar, Ventas a Plazos meses anteriores (cálculo de cuota nivelada por cobros del mes de octubre del 2010).
- f.) Cuadro 11 al cuadro 11"S", Control de pagos y cuota nivelada por cliente, meses anteriores.
- g.) Cuadro 12, Presupuesto de ventas a plazos, Enganches y cobros a realizar en el trimestre octubre a diciembre 2010.

- h.) Cuadro 13, Resumen Presupuesto de ingresos por ventas a plazos (cobros), Ventas a plazos por producto, trimestre octubre a diciembre 2010.
- i.) Cuadro 14 al cuadro 14"R", Control de pagos y cuota nivelada por cliente (cálculo cuota nivelada ventas a plazos por el trimestre octubre diciembre 2010).
- a) Presupuesto consolidado de Ventas al Contado y Ventas a Plazos. Este cuadro es integración el Estado de Resultados Proyectado reflejado en el cuadro 32.

### CUADRO 7

**CEMENTERIOS, S.A.**  
**PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE VENTAS, CONTADO Y A PLAZOS**  
**(EN QUETZALES)**

**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**(INTEGRACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO, CUADRO 32)**

<b>INGRESOS POR VENTAS AL CONTADO</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>REFEREN CIA</b>
<b>(INTEGRACIÓN DETALLADA EN CUADRO 8)</b>				<b>CUADRO No.</b>
Venta de lotes jardín	Q 100,000	Q 80,000	Q 90,000	
Venta de capillas familiar	Q 120,000	Q 120,000	Q 120,000	
Venta de nichos individuales 1er. nivel	Q 15,000	Q 10,000	Q 5,000	
Venta de nichos individuales 2do. nivel	Q 14,400	Q 14,400	Q 19,200	
Venta de nichos individuales 3er. nivel	Q 13,500	Q 13,500	Q 13,500	
Venta de nichos individuales 4to. nivel	Q 8,000	Q 12,000	Q 4,000	
Venta de criptas	Q 36,000	Q 32,000	Q 40,000	
Servicios de inhumación	Q 10,000	Q 6,000	Q 8,000	
<b>SUB-TOTAL VENTAS CONTADO</b>	<b>Q 316,900</b>	<b>Q 287,900</b>	<b>Q 299,700</b>	<b>8</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS A PLAZOS (COBROS)</b>				
<b>(INTEGRACIÓN DETALLADA EN CUADRO 9 Y 12)</b>				
Ingresos ventas a plazos años anteriores	Q 74,353	Q 74,353	Q 74,353	<b>9</b>
Ingresos ventas a plazos Octu-Dic/10	Q 10,982	Q 21,965	Q 32,947	<b>12</b>
Ingresos x enganches Octu-Dic/10	Q 25,065	Q 25,065	Q 25,065	<b>12</b>
Servicios de inhumación o exhumación				
Otros(cuotas de mantenimiento)	Q -	Q -	Q -	
<b>SUB-TOTAL VENTAS A PLAZOS</b>	<b>Q 110,400</b>	<b>Q 121,383</b>	<b>Q 132,365</b>	
<b>TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>Q 427,300</b>	<b>Q 409,283</b>	<b>Q 432,065</b>	
<b>UNIDADES TOTALES, VENTAS AL CONTADO Y A PLAZOS</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>REFEREN CIA</b>
<b>Lotes jardín</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>8 Y 12</b>
<b>Servicios de inhumación</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>VENTAS (BIENES COMPRAS)</b>				
Capillas familiares	3	3	3	
Nichos individuales 1er. nivel	6	5	4	
Nichos individuales 2do. nivel	5	5	6	
Nichos individuales 3er. nivel	4	4	4	
Nichos individuales 4to. nivel	5	6	4	
Criptas	13	12	14	
<b>Sub-total</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>8 Y 12</b>

b) Presupuesto de Ventas de Contado, este cuadro integra el cuadro 7 y 32.

**CUADRO 8**  
**CEMENTERIOS, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS DE CONTADO**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**

<b>VENTAS DE CONTADO (UNIDADES)</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>REFEREN CIA</b>
<b>(DETALLE DEL CUADRO 7)</b>				<b>CUADRO No.</b>
Lotes jardín	10	8	9	Datos en
Capillas familiares	2	2	2	enunciado
Nichos individuales 1er. nivel	3	2	1	capítulo IV
Nichos individuales 2do. nivel	3	3	4	numeral 4.4.1
Nichos individuales 3er. nivel	3	3	3	Cuadro 5 "D"
Nichos individuales 4to. nivel	2	3	1	y5 "H"
Criptas	9	8	10	
Servicios de inhumación	5	3	4	
Otros( Cuotas de mantenimiento)	0	0	0	
	<b>37</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	
<b>PRECIOS UNITARIOS DE CONTADO (QUETZALES)</b>				Datos en
Lotes jardín	Q 10,000	Q 10,000	Q 10,000	Enunciado
Capillas familiares	Q 60,000	Q 60,000	Q 60,000	capítulo IV
Nichos individuales 1er. nivel	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	numeral 4.4.1
Nichos individuales 2do. nivel	Q 4,800	Q 4,800	Q 4,800	Cuadro 5 "D"
Nichos individuales 3er. nivel	Q 4,500	Q 4,500	Q 4,500	y5 "G"
Nichos individuales 4to. nivel	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	
Criptas	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	
Servicios de inhumación	Q 2,000	Q 2,000	Q 2,000	
Otros( Cuotas de mantenimiento)	Q -	Q -	Q -	
<b>VENTAS DE CONTADO EN VALORES (QUETZALES)</b>				
Venta de lotes jardín	Q 100,000	Q 80,000	Q 90,000	
Venta de capillas familiares	Q 120,000	Q 120,000	Q 120,000	
Venta de nichos individuales 1er. nivel	Q 15,000	Q 10,000	Q 5,000	
Venta de nichos individuales 2do. nivel	Q 14,400	Q 14,400	Q 19,200	
Venta de nichos individuales 3er. nivel	Q 13,500	Q 13,500	Q 13,500	
Venta de nichos individuales 4to. nivel	Q 8,000	Q 12,000	Q 4,000	
Venta de criptas	Q 36,000	Q 32,000	Q 40,000	
Servicios de inhumación	Q 10,000	Q 6,000	Q 8,000	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>Q 316,900</b>	<b>Q 287,900</b>	<b>Q 299,700</b>	

c) Presupuesto de Ingresos por Ventas a plazos años anteriores (resumen), este cuadro integra el cuadro 7.

### CUADRO 9

CEMENTERIOS, S.A.

#### PRESUPUESTO DE INGRESOS, POR VENTAS A PLAZOS AÑOS ANTERIORES TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010

(POR PRODUCTO)

<b><u>INGRESOS POR VENTAS AÑOS ANTERIORES</u></b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>REFERENCIA</b>
<b><u>(COBROS VENTAS PLAZOS ANTERIORES DETALLE CUADRO 10)</u></b>				<b>CUADRO No.</b>
<b><u>VALORES (QUETZALES)</u></b>				
Venta de lotes Jardín	Q 15,444	Q 15,444	Q 15,444	
Venta de capillas familiares	Q 52,490	Q 52,490	Q 52,490	
Venta de nichos niveles 1,2,3,4	Q 1,644	Q 1,644	Q 1,644	
Venta de criptas	Q 4,775	Q 4,775	Q 4,775	
Servicios de inhumación	Q -	Q -	Q -	
<b><u>TOTAL DE INGRESOS</u></b>	<b>Q 74,353</b>	<b>Q 74,353</b>	<b>Q 74,353</b>	<b>10</b>
* Los cuadros 10 y 11 reflejan los cálculos de las cuotas niveladas de cada caso. (19 hojas de cálculo)				
** El cuadro 10 que a continuación se presenta, contiene datos de cuentas por cobrar a plazos.				

d) El siguiente cuadro muestra el detalle de cuotas a cobrar por las ventas a plazos anteriores al trimestre octubre a diciembre 2010, estas son calculadas por el método o sistema de cuotas niveladas, las ventas a plazos indicadas en el cuadro siguiente refleja los ingresos que se obtendrán en los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2010. El valor afecta el Estado de Resultados como ingresos y regulariza la cuenta por cobrar a plazos de meses anteriores del Balance General Proyectado, para el efecto se utilizan los mismos valores para los tres meses.

### CUADRO 10

RESUMEN CUENTAS POR COBRAR, VENTAS A PLAZOS MESES ANTERIORES (CAPITAL E INTERESES)  
DETALLE DE COBROS DEL MES DE OCTUBRE DEL 2010, INTEGRACION DEL CUADRO 9 (EN QUETZALES)

INTEGRACIÓN DEL BALANCE GENERAL PROYE			FINANCIAMIENTO EN CUOTAS MENSUALES					REFERENCIA	
CLIENTES, (CUENTAS POR VENTAS A PLAZOS)	PRODUCTO	FECHA INICIO/PAG	A 6 MESES	A 12 MESES	A 18 MESES	A 24 MESES	A 36 MESES		
1	Fernando Rueda	LOTE	31-ago-10	1,492					CUAD.11
2	Florencio Lopez	CAPILLA	31-jul-10	8,434					CUAD.11 "A"
3	Federico Rueda	CRIPTA	30-sep-10	597					CUAD.11 "B"
4	Franco Roy	NICHOS	31-ago-10	671					CUAD.11 "C"
5	Otros Clientes Agrupados	LOTES	Varias	779					
6	Otros Clientes Agrupados	CAPILLA	Varias	4,676					
7	Otros Clientes Agrupados	CRIPTA	Varias	170					
8	José Fernando Lemus	LOTE	31-ago-10		779				CUAD.11 "D"
9	José Fernando Olivares	CAPILLA	31-jul-10		4,676				CUAD.11 "E"
10	José Juan Oliva	CRIPTA	31-may-10		312				CUAD.11 "F"
11	José Pablo Mark	NICHOS	31-ago-10		351				CUAD.11 "G"
12	Otros Clientes Agrupados	LOTES	Varias		2,984				
13	Otros Clientes Agrupados	CAPILLA	Varias		8,952				
14	Otros Clientes Agrupados	CRIPTA	Varias		312				
15	José Lopez	LOTE	31-jul-09			542			CUAD.11 "H"
16	Fernando Fernandez	CAPILLA	31-oct-09			3,254			CUAD.11 "I"
17	Josue Lopez	CRIPTA	31-oct-09			217			CUAD.11 "J"
18	Jorge Loss	NICHOS	31-jul-09			271			CUAD.11 "K"
19	Otros Clientes Agrupados	LOTES	Varias			542			
20	Otros Clientes Agrupados	CAPILLA	Varias			3,254			
21	Otros Clientes Agrupados	CRIPTA	Varias			217			
22	Jesus Perez	LOTE	28-feb-10				424		CUAD.11 "L"
23	Jesus Rocha	CAPILLA	30-abr-10				2,546		CUAD.11 "M"
24	Jose Juan Perez	CRIPTA	31-dic-09				170		CUAD.11 "N"
25	Jesus Pineda	NICHOS	28-feb-10				204		CUAD.11 "O"
26	Otros Clientes Agrupados	LOTES	Varias				4,476		
27	Otros Clientes Agrupados	CAPILLA	Varias				5,092		
28	Otros Clientes Agrupados	CRIPTA	Varias				1,790		
29	Florentino Perez	LOTE	30-abr-09					307	CUAD.11 "P"
30	Florencio Lopez	CAPILLA	30-jun-09					1,844	CUAD.11 "Q"
31	Jose Carlos Garcia	CRIPTA	31-may-09					123	CUAD.11 "R"
32	Fermin Frederick	NICHOS	30-abr-10					148	CUAD.11 "S"
33	Otros Clientes Agrupados	LOTES	Varias					3,117	
34	Otros Clientes Agrupados	CAPILLA	Varias					9,762	
35	Otros Clientes Agrupados	CRIPTA	Varias					868	
	<b>TOTALES</b>			<b>16,819</b>	<b>18,365</b>	<b>8,298</b>	<b>14,702</b>	<b>16,169</b>	<b>74,353</b>

\*Se ejemplifica el mes de octubre, considerando que los datos de noviembre y diciembre 2010 son iguales.

#### RESUMEN DE CUENTAS POR COBRAR A PLAZOS POR PRODUCTO (QUETZALES)

1	CONCEPTO	A 6 MESES	A 12 MESES	A 18 MESES	A 24 MESES	A 36 MESES	TOTAL
2	LOTES	2,271	3,763	1,085	4,900	3,424	15,444
3	CAPILLA FAMILIAR	13,110	13,627	6,508	7,638	11,606	52,490
4	CRIPAS	767	623	434	1,960	991	4,775
5	NICHOS	671	351	271	204	148	1,644
6	<b>TOTAL</b>	<b>16,819</b>	<b>18,365</b>	<b>8,298</b>	<b>14,702</b>	<b>16,169</b>	<b>74,353</b>

#### 4.4.5 CÁLCULO DE LA CUOTA NIVELADA POR VENTAS A PLAZOS

**Sistema de amortización o cuota nivelada:** La cuota nivelada es llamada también sistema de anualidad constante o sistema francés, implica un servicio de la deuda con una cuota constante durante la vigencia del préstamo o deuda. Los intereses se calculan sobre el saldo adeudado y la cuota incluye amortización al capital e intereses, en la medida que disminuye el saldo se reduce el monto de intereses e incrementa el monto abonado al capital. En cada cuadro se detallan la forma y fórmula de cálculo.

c.) El cuadro 11 al 11 "S" representa el cálculo de cuota nivelada de ventas a plazos de años anteriores.

### CUADRO 11

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>							<b>Integracion del cuadro 10</b>				
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>											
3	<b>LOTES JARDÍN</b>											
4	Contrato No. <u>L 103</u>											
5	Fecha Venta: <u>01/08/2010</u>			Lote No.: <u>1</u>			Jardín: <u>B</u>					
6	Propietario: <u>Fernando Rueda</u>			Cedula/DPI <u>A-1 12346542</u>			Vendedor: <u>N</u>					
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono: <u>502-67000XY</u>			T. interes men <u>1.5%</u>					
8	Valor Lote: <u>Q10,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q8,500</u>								
9	Enganche : <u>Q1,500</u> <u>15%</u>			Valor Cuota mensual <u>Q1,491.96</u>			No. Cuotas <u>6</u>					
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J			
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS			
12												
13	1	31-ago-10	8,500.00	18%	6	1,491.96	1,364.46	127.50	1			
14	2	30-sep-10	7,135.54 *		5	1,491.96	1,384.93	107.03	2			
15	3	31-oct-10	5,750.60		4	1,491.96	1,405.71	86.26	3			
16	4	30-nov-10	4,344.90		3	1,491.96	1,426.79	65.17	4			
17	5	31-dic-10	2,918.11		2	1,491.96	1,448.19	43.77	5			
18	6	31-ene-11	1,469.92 **		1	1,491.96	1,469.92	22.05	6			
19	7				0		0.00	(0.00)	7			
20	8						0.00	(0.00)	8			
21	9						0.00	(0.00)	9			
22	10						0.00	(0.00)	10			
23	11						0.00	(0.00)	11			
24	12						0.00	(0.00)	12			
=	Trimestre presupuestado		<b>TOTALES</b>							<b>Q8,951.79</b>	<b>Q 8,500.00</b>	<b>Q 451.79</b>
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>												
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H												
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$												
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna												
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$												
( Las letras son las columnas y las filas los números)												
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)												
*Saldo inicial de cuentas por cobrar												
**Saldo final de cuentas por cobrar												



## CUADRO 11 "A"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>CAPILLAS FAMILIARES</b>								<b>ANEXO B.1.2</b>	
4	Contrato No.	L 203	Capilla:	2						
5	Fecha Venta:	01/07/2010	Lote No.:			Jardín:				
6	Propietario:	Fernando Fernandez	Cedula/DPI	A-1 12346542		Vendedor:	N			
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:	502-67000XY		T. interes men	1.5%			
8	Valor Lote:	Q56,500	Valor a Financiar:	Q48,025						
9	Enganche :	Q8,475	15%	Valor Cuota mensual	Q8,434.38		No. Cuotas	6		
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTA S PAGADAS	
12										
13	1	31-jul-10	48,025.00	18%	6	8,434.38	7,706.00	728.38	1	
14	2	31-ago-10	40,319.00		5	8,434.38	7,822.88	611.50	2	
15	3	30-sep-10	32,496.12 *		4	8,434.38	7,941.53	492.86	3	
16	4	31-oct-10	24,554.59		3	8,434.38	8,061.97	372.41	4	
17	5	30-nov-10	16,492.62		2	8,434.38	8,184.25	250.14	5	
18	6	31-dic-10	8,308.37 **		1	8,434.38	8,308.37	126.01	6	
19	7				0		(0.00)	0.00	7	
20	8						(0.00)	0.00	8	
21	9						(0.00)	0.00	9	
22	10						(0.00)	0.00	10	
23	11						(0.00)	0.00	11	
24	12						(0.00)	0.00	12	
25										
26										
27										
=	Trimestre presupuestado									
			<b>TOTALES</b>			<b>Q 50,606.30</b>	<b>Q 48,025.00</b>	<b>Q 2,581.30</b>		
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13 * E\$13 / 12) / (1 - (1 + E\$13 / 12)^{-F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * E\$13 / 12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$\$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 11 "B"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>CRIPTA</b>							<b>ANEXO B.1.3</b>		
4	<b>Contrato No.</b>	<u>C 117</u>				<b>Cripta:</b>	<u>s/n</u>			
5	<b>Fecha Venta:</b>	<u>01/09/2010</u>				<b>Lote No.:</b>	<u>----</u>	<b>Jardín:</b>	<u></u>	
6	<b>Propietario:</b>	<u>Federico Rueda</u>				<b>Cedula/DPI</b>	<u>A-1 12346542</u>	<b>Vendedor:</b>	<u>1</u>	
7	<b>Dirección:</b>	<u>Guatemala</u>				<b>Teléfono:</b>	<u>502-67000XY</u>	<b>T. interes men</b>	<u>1.5%</u>	
8	<b>Valor Lote:</b>	<u>Q4,000</u>				<b>Valor a Financiar:</b>	<u>Q3,400</u>			
9	<b>Enganche :</b>	<u>Q600</u>	<u>15%</u>				<b>Valor Cuota mensual</b>	<u>Q596.79</u>	<b>No. Cuotas</b>	<u>6</u>
10	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>	
12										
13	<b>1</b>	30-sep-10	3,400.00	18%	6	596.79	545.79	51.00	<b>1</b>	
14	<b>2</b>	31-oct-10	2,854.21		5	596.79	553.97	42.81	<b>2</b>	
15	<b>3</b>	30-nov-10	2,300.24		4	596.79	562.28	34.50	<b>3</b>	
16	<b>4</b>	31-dic-10	1,737.96		3	596.79	570.72	26.07	<b>4</b>	
17	<b>5</b>	31-ene-11	1,167.24	**	2	596.79	579.28	17.51	<b>5</b>	
18	<b>6</b>	28-feb-11	587.97		1	596.79	587.97	8.82	<b>6</b>	
19	<b>7</b>				0		0.00	(0.00)	<b>7</b>	
20	<b>8</b>						0.00	(0.00)	<b>8</b>	
21	<b>9</b>						0.00	(0.00)	<b>9</b>	
22	<b>10</b>						0.00	(0.00)	<b>10</b>	
23	<b>11</b>						0.00	(0.00)	<b>11</b>	
24	<b>12</b>						0.00	(0.00)	<b>12</b>	
=	Trimestre presupuestado									
			<b>TOTALES</b>				<b>Q3,580.71</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q 180.71</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$\$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 11 "C"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>NICHOS</b>							<b>ANEXO B.1.4</b>	
4	Contrato No.	NI 186	Nichos:		5				
5	Fecha Venta:	01/08/2010	Nivel No.:		3	Sector:	A		
6	Propietario:	Franco Roy	Cedula/DPI		A-1 12346	Vendedor:	2		
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:		502-67000XY	T. interes men	1.5%		
8	Valor Lote:	Q4,500	Valor a Financiar:		Q3,825				
9	Enganche :	Q675      15%	Valor Cuota mensual		Q671.38	No. Cuotas	6		
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTA PAGADAS
12	1	31-ago-10	3,825.00	18%	6	671.38	614.01	57.38	1
13	2	30-sep-10	3,210.99 *		5	671.38	623.22	48.16	2
14	3	31-oct-10	2,587.77		4	671.38	632.57	38.82	3
15	4	30-nov-10	1,955.20		3	671.38	642.06	29.33	4
16	5	31-dic-10	1,313.15		2	671.38	651.69	19.70	5
17	6	31-ene-11	661.46 **		1	671.38	661.46	9.92	6
18	7				0		0.00	(0.00)	7
19	8						0.00	(0.00)	8
20	9						0.00	(0.00)	9
21	10						0.00	(0.00)	10
22	11						0.00	(0.00)	11
23	12						0.00	(0.00)	12
24	= Trimestre presupuestado								
<b>TOTALES</b>						<b>Q4,028.30</b>	<b>Q 3,825.00</b>	<b>Q 203.30</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colu $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 11 "D"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>LOTES JARDÍN</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.5</span>									
	<b>(ANEXO B.1.5 VENTAS A PLAZOS)</b>									
4	Contrato No. <u>L 102</u>									
5	Fecha Venta: <u>01/08/2010</u>			Lote No.: <u>1</u>			Jardín: <u>A</u>			
6	Propietario: <u>José Fernando Lemus</u>			Cedula/D <u>A-1 12345</u>			Vendedor: <u>N</u>			
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono <u>502-67000XY</u>			Interes mes <u>1.5%</u>			
8	Valor Lote: <u>Q10,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q8,500</u>						
9	Enganche : <u>Q1,500</u> <u>15%</u>			Valor cuota mensual <u>Q779.28</u>			No. Cuotas <u>12</u>			
10	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESE S MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>	
12										
13	1	31-ago-10	8,500.00	18%	12	779.28	651.78	127.50	1	
14	2	30-sep-10	7,848.22 *		11	779.28	661.56	117.72	2	
15	3	31-oct-10	7,186.66		10	779.28	671.48	107.80	3	
16	4	30-nov-10	6,515.18		9	779.28	681.55	97.73	4	
17	5	31-dic-10	5,833.63		8	779.28	691.78	87.50	5	
18	6	31-ene-11	5,141.86 **		7	779.28	702.15	77.13	6	
19	7	28-feb-11	4,439.70		6	779.28	712.68	66.60	7	
20	8	31-mar-11	3,727.02		5	779.28	723.37	55.91	8	
21	9	30-abr-11	3,003.64		4	779.28	734.23	45.05	9	
22	10	31-may-11	2,269.42		3	779.28	745.24	34.04	10	
23	11	30-jun-11	1,524.18		2	779.28	756.42	22.86	11	
24	12	30-jul-11	767.76		1	779.28	767.76	11.52	12	
25										
=	Trimestre presupuestado									
	<b>TOTALES</b>					<b>Q9,351.36</b>	<b>Q 8,500.00</b>	<b>Q 851.36</b>		
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" : $(D\$13*E\$13/12)/(1-(1+E\$13/12)^{-F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$\$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 11 "E"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>CAPILLAS FAMILIARES</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.6</span>								
4	Contrato No.	C 115	Capilla:	7					
5	Fecha Venta:	01/07/2010	Lote No.:			Jardín:			
6	Propietario:	José Fernando Olivares	Cedula/DPI	A-1 12345		Vendedor:	N		
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:	502-67000XY		T. interes men	1.5%		
8	Valor Lote:	Q60,000	Valor a Financiar:	Q51,000					
9	Enganche :	Q9,000	15%	Valor Cuota mensual	Q4,675.68		No. Cuotas	12	
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS
12									
13	1	31-jul-10	51,000.00	18%	12	4,675.68	3,910.68	765.00	1
14	2	31-ago-10	47,089.32		11	4,675.68	3,969.34	706.34	2
15	3	30-sep-10	43,119.98 *		10	4,675.68	4,028.88	646.80	3
16	4	31-oct-10	39,091.10		9	4,675.68	4,089.31	586.37	4
17	5	30-nov-10	35,001.79		8	4,675.68	4,150.65	525.03	5
18	6	31-dic-10	30,851.13		7	4,675.68	4,212.91	462.77	6
19	7	31-ene-11	26,638.22 **		6	4,675.68	4,276.11	399.57	7
20	8	28-feb-11	22,362.12		5	4,675.68	4,340.25	335.43	8
21	9	31-mar-11	18,021.87		4	4,675.68	4,405.35	270.33	9
22	10	30-abr-11	13,616.52		3	4,675.68	4,471.43	204.25	10
23	11	31-may-11	9,145.08		2	4,675.68	4,538.50	137.18	11
24	12	30-jun-11	4,606.58		1	4,675.68	4,606.58	69.10	12
25									
26									
27									
=	Trimestre presupuestado								
<b>TOTALES</b>						<b>Q 56,108.16</b>	<b>Q51,000.00</b>	<b>Q 5,108.16</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13*E\$13/12)/(1-(1+E\$13/12)^F\$13)$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$\$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 11 "F"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>CRIPTA</b>							<b>ANEXO B.1.7</b>		
4	Contrato No.	C 102	Cripta:	s/n						
5	Fecha Venta:	01/05/2010	Lote No.:	-----	Jardín:					
6	Propietario:	José Juan Oliva	Cedula/DPI	A-1 12345457	Vendedor:	<b>N</b>				
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:	502-670000Xk	T. interes men	<b>1.5%</b>				
8	Valor Lote:	Q4,000	Valor a Financiar:	Q3,400						
9	Enganche :	Q600 15%	Valor Cuota mensual	Q311.71	No. Cuotas	<b>12</b>				
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>	
12										
13	<b>1</b>	31-may-10	3,400.00	18%	12	311.71	260.71	51.00	<b>1</b>	
14	<b>2</b>	30-jun-10	3,139.29		11	311.71	264.62	47.09	<b>2</b>	
15	<b>3</b>	31-jul-10	2,874.67		10	311.71	268.59	43.12	<b>3</b>	
16	<b>4</b>	31-ago-10	2,606.07		9	311.71	272.62	39.09	<b>4</b>	
17	<b>5</b>	30-sep-10	2,333.45 *		8	311.71	276.71	35.00	<b>5</b>	
18	<b>6</b>	31-oct-10	2,056.74		7	311.71	280.86	30.85	<b>6</b>	
19	<b>7</b>	30-nov-10	1,775.88		6	311.71	285.07	26.64	<b>7</b>	
20	<b>8</b>	31-dic-10	1,490.81		5	311.71	289.35	22.36	<b>8</b>	
21	<b>9</b>	31-ene-11	1,201.46 **		4	311.71	293.69	18.02	<b>9</b>	
22	<b>10</b>	28-feb-11	907.77		3	311.71	298.10	13.62	<b>10</b>	
23	<b>11</b>	31-mar-11	609.67		2	311.71	302.57	9.15	<b>11</b>	
24	<b>12</b>	30-abr-11	307.11		1	311.71	307.11	4.61	<b>12</b>	
25										
26										
27										
=	Trimestre presupuestado									
	<b>TOTALES</b>					<b>Q3,740.54</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q 340.54</b>		
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$\$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 11 "G"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>NICHOS</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.8</span>									
4	Contrato No. <u>NI 189</u>		Nicho: <u>2</u>							
5	Fecha Venta: <u>01/08/2010</u>		Nivel No.: <u>3</u>		Sector: <u>C</u>					
6	Propietario: <u>José Pablo Mark</u>		Cedula/DPI <u>A-1 123459000089</u>		Vendedor: <u>3</u>					
7	Dirección: <u>Guatemala</u>		Teléfono: <u>502-67000XY</u>		T. interes mer <u>1.5%</u>					
8	Valor Lote: <u>Q4,500</u>		Valor a Financiar: <u>Q3,825</u>							
9	Enganche : <u>Q675</u> <u>15%</u>		Valor Cuota mensual <u>Q350.68</u>		No. Cuotas <u>12</u>					
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTA PAGADAS	
12										
13	1	31-ago-10	3,825.00	18%	12	350.68	293.30	57.38	1	
14	2	30-sep-10	3,531.70 *		11	350.68	297.70	52.98	2	
15	3	31-oct-10	3,234.00		10	350.68	302.17	48.51	3	
16	4	30-nov-10	2,931.83		9	350.68	306.70	43.98	4	
17	5	31-dic-10	2,625.13		8	350.68	311.30	39.38	5	
18	6	31-ene-11	2,313.84 **		7	350.68	315.97	34.71	6	
19	7	28-feb-11	1,997.87		6	350.68	320.71	29.97	7	
20	8	31-mar-11	1,677.16		5	350.68	325.52	25.16	8	
21	9	30-abr-11	1,351.64		4	350.68	330.40	20.27	9	
22	10	31-may-11	1,021.24		3	350.68	335.36	15.32	10	
23	11	30-jun-11	685.88		2	350.68	340.39	10.29	11	
24	12	30-jul-11	345.49		1	350.68	345.49	5.18	12	
25										
26										
27										
=	Trimestre presupuestado									
			<b>TOTALES</b>		<b>Q4,208.11</b>		<b>Q 3,825.00</b>		<b>Q 383.11</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13 * \$E\$13 / 12) / (1 - (1 + \$E\$13 / 12)^{-\$F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * \$E\$13 / 12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 11 "H"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>LOTES JARDÍN</b>							<b>ANEXO B.1.9</b>	
4	Contrato No. <u>L 104</u>								
5	Fecha Venta: <u>01/07/2009</u>			Lote No.: <u>23</u>			Jardín: <u>B</u>		
6	Propietario: <u>José Lopez</u>			Cedula/DPI <u>A-1 12234009987</u>			Vendedor: <u>N</u>		
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono: <u>502-67000XY</u>			T. interes men <u>1.5%</u>		
8	Valor Lote: <u>Q10,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q8,500</u>					
9	Enganche : <u>Q1,500</u> <u>15%</u>			Valor Cuota mensual <u>Q542.35</u>			No. Cuotas <u>18</u>		
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>
12									
13	1	31-jul-09	8,500.00	18%	18	542.35	414.85	127.50	1
14	2	30-ago-09	8,085.15		17	542.35	421.07	121.28	2
15	3	30-sep-09	7,664.08		16	542.35	427.39	114.96	3
16	4	30-oct-09	7,236.69		15	542.35	433.80	108.55	4
17	5	30-nov-09	6,802.89		14	542.35	440.31	102.04	5
18	6	31-dic-09	6,362.59		13	542.35	446.91	95.44	6
19	7	28-ene-10	5,915.68		12	542.35	453.61	88.74	7
20	8	28-feb-10	5,462.06		11	542.35	460.42	81.93	8
21	9	30-mar-10	5,001.64		10	542.35	467.32	75.02	9
22	10	30-abr-10	4,534.32		9	542.35	474.33	68.01	10
23	11	31-may-10	4,059.99		8	542.35	481.45	60.90	11
24	12	30-jun-10	3,578.54		7	542.35	488.67	53.68	12
25	13	31-jul-10	3,089.86		6	542.35	496.00	46.35	13
26	14	31-ago-10	2,593.86		5	542.35	503.44	38.91	14
27	15	30-sep-10	2,090.42 *		4	542.35	510.99	31.36	15
28	16	31-oct-10	1,579.43		3	542.35	518.66	23.69	16
29	17	30-nov-10	1,060.77		2	542.35	526.44	15.91	17
30	18	31-dic-10	534.33		1	542.35	534.33	8.02	18
31				**					
32									
=	Trimestre presupuestado								
<b>TOTALES</b>						<b>Q9,762.28</b>	<b>Q 8,500.00</b>	<b>Q 1,262.28</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									



## CUADRO 11 "I"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>CAPILLAS FAMILIARES</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.10</span>									
4	Contrato No.	C110	Capilla:	7						
5	Fecha Venta:	01/10/2009	Lote No.:			Jardín:				
6	Propietario:	Fernando Fernandez	Cedula/DPI	A-1 12234009987		Vendedor:	N			
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:	502-67000XY		T. interes men	1.5%			
8	Valor Lote:	Q60,000	Valor a Financiar:	Q51,000						
9	Enganche :	Q9,000	15%	Valor Cuota mensual	Q3,254.09		No. Cuotas	18		
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS	
12										
13	1	31-oct-09	51,000.00	18%	18	3,254.09	2,489.09	765.00	1	
14	2	30-nov-09	48,510.91		17	3,254.09	2,526.43	727.66	2	
15	3	31-dic-09	45,984.47		16	3,254.09	2,564.33	689.77	3	
16	4	31-ene-10	43,420.15		15	3,254.09	2,602.79	651.30	4	
17	5	28-feb-10	40,817.35		14	3,254.09	2,641.83	612.26	5	
18	6	31-mar-10	38,175.52		13	3,254.09	2,681.46	572.63	6	
19	7	30-abr-10	35,494.06		12	3,254.09	2,721.68	532.41	7	
20	8	31-may-10	32,772.37		11	3,254.09	2,762.51	491.59	8	
21	9	30-jun-10	30,009.86		10	3,254.09	2,803.95	450.15	9	
22	10	31-jul-10	27,205.92		9	3,254.09	2,846.01	408.09	10	
23	11	31-ago-10	24,359.91		8	3,254.09	2,888.70	365.40	11	
24	12	30-sep-10	21,471.21 *		7	3,254.09	2,932.03	322.07	12	
25	13	31-oct-10	18,539.19		6	3,254.09	2,976.01	278.09	13	
26	14	30-nov-10	15,563.18		5	3,254.09	3,020.65	233.45	14	
27	15	31-dic-10	12,542.53		4	3,254.09	3,065.96	188.14	15	
28	16	31-ene-11	9,476.58 **		3	3,254.09	3,111.95	142.15	16	
29	17	28-feb-11	6,364.63		2	3,254.09	3,158.63	95.47	17	
30	18	31-mar-11	3,206.00		1	3,254.09	3,206.00	48.09	18	
31										
32										
=	Trimestre presupuestado									
	<b>TOTALES</b>					<b>Q 58,573.71</b>	<b>Q 51,000.00</b>	<b>Q 7,573.71</b>		
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E (\$D\$13*\$E\$13/12))/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra es $(D13-H13)*\$E\$13/12$										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 11 "J"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>CRIPTA</b>							<b>ANEXO B.1.11</b>		
4	Contrato No.	C 117	Cripta:	s/n						
5	Fecha Venta:	01/10/2009	Lote No.:	-----	Jardín:					
6	Propietario:	Josue Lopez	Cedula/DPI	A-1 12234009987	Vendedor:	2				
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:	502-67000XY	T. interes men	1.5%				
8	Valor Lote:	Q4,000	Valor a Financiar:	Q3,400						
9	Enganche :	Q600 15%	Valor Cuota mensual	Q216.94	No. Cuotas	18				
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>	
12										
13	1	31-oct-09	3,400.00	18%	18	216.94	165.94	51.00	1	
14	2	30-nov-09	3,234.06		17	216.94	168.43	48.51	2	
15	3	31-dic-09	3,065.63		16	216.94	170.96	45.98	3	
16	4	31-ene-10	2,894.68		15	216.94	173.52	43.42	4	
17	5	28-feb-10	2,721.16		14	216.94	176.12	40.82	5	
18	6	31-mar-10	2,545.03		13	216.94	178.76	38.18	6	
19	7	30-abr-10	2,366.27		12	216.94	181.45	35.49	7	
20	8	31-may-10	2,184.82		11	216.94	184.17	32.77	8	
21	9	30-jun-10	2,000.66		10	216.94	186.93	30.01	9	
22	10	31-jul-10	1,813.73		9	216.94	189.73	27.21	10	
23	11	31-ago-10	1,623.99		8	216.94	192.58	24.36	11	
24	12	30-sep-10	1,431.41 *		7	216.94	195.47	21.47	12	
25	13	31-oct-10	1,235.95		6	216.94	198.40	18.54	13	
26	14	30-nov-10	1,037.55		5	216.94	201.38	15.56	14	
27	15	31-dic-10	836.17		4	216.94	204.40	12.54	15	
28	16	31-ene-11	631.77 **		3	216.94	207.46	9.48	16	
29	17	28-feb-11	424.31		2	216.94	210.58	6.36	17	
30	18	31-mar-11	213.73		1	216.94	213.73	3.21	18	
31										
32										
=	Trimestre presupuestado									
	<b>TOTALES</b>					<b>Q3,904.91</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q 504.91</b>		
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(D_{13} * E_{13} / 12) / (1 - (1 + E_{13} / 12)^{-F_{13}})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colun $(D_{13} * E_{13} / 12) / (1 - (1 + E_{13} / 12)^{-F_{13}})$										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D_{13} - H_{13}) * E_{13} / 12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar $(D_{13} - H_{13}) * E_{13} / 12$										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 11 "K"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>NICHOS</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.12</span>									
4	Contrato No.	NI 193	Nichos:		11					
5	Fecha Venta:	01/07/2010	Nivel No.:		1	Sector:	B			
6	Propietario:	Jorge Loss	Cedula/DPI		A-1 122340098753	Vendedor:	4			
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:		502-67000XY	T. interes men	1.5%			
8	Valor Lote:	Q5,000	Valor a Financiar:		Q4,250					
9	Enganche :	Q750	15%	Valor Cuota mensual		Q271.17	No. Cuotas	18		
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTA PAGADAS	
12										
13	1	31-jul-09	4,250.00	18%	18	271.17	207.42	63.75	1	
14	2	30-ago-09	4,042.58		17	271.17	210.54	60.64	2	
15	3	30-sep-09	3,832.04		16	271.17	213.69	57.48	3	
16	4	30-oct-09	3,618.35		15	271.17	216.90	54.28	4	
17	5	30-nov-09	3,401.45		14	271.17	220.15	51.02	5	
18	6	31-dic-09	3,181.29		13	271.17	223.46	47.72	6	
19	7	28-ene-10	2,957.84		12	271.17	226.81	44.37	7	
20	8	28-feb-10	2,731.03		11	271.17	230.21	40.97	8	
21	9	30-mar-10	2,500.82		10	271.17	233.66	37.51	9	
22	10	30-abr-10	2,267.16		9	271.17	237.17	34.01	10	
23	11	31-may-10	2,029.99		8	271.17	240.72	30.45	11	
24	12	30-jun-10	1,789.27		7	271.17	244.34	26.84	12	
25	13	31-jul-10	1,544.93		6	271.17	248.00	23.17	13	
26	14	31-ago-10	1,296.93		5	271.17	251.72	19.45	14	
27	15	30-sep-10	1,045.21	*	4	271.17	255.50	15.68	15	
28	16	31-oct-10	789.71		3	271.17	259.33	11.85	16	
29	17	30-nov-10	530.39		2	271.17	263.22	7.96	17	
30	18	31-dic-10	267.17		1	271.17	267.17	4.01	18	
31				**						
32										
=	Trimestre presupuestado									
	<b>TOTALES</b>			<b>Q4,881.14</b>	<b>Q 4,250.00</b>	<b>Q</b>	<b>631.14</b>			
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(D_{13} * E_{13} / 12) / (1 - (1 + E_{13} / 12)^{-F_{13}})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colu $(D_{13} * E_{13} / 12) / (1 - (1 + E_{13} / 12)^{-F_{13}})$										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D_{13} - H_{13}) * E_{13} / 12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 11 "L"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>LOTES JARDÍN</b>							<b>ANEXO B.1.13</b>	
4	Contrato No. <u>L 104</u>								
5	Fecha Venta: <u>01/02/2010</u>			Lote No.: <u>1</u>			Jardín: <u>C</u>		
6	Propietario: <u>Jesus Perez</u>			Cedula/DPI <u>A-1 12236342</u>			Vendedor: <u>3</u>		
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono: <u>502-67000XY</u>			T. interes men <u>1.5%</u>		
8	Valor Lote: <u>Q10,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q8,500</u>					
9	Enganche : <u>Q1,500</u> <u>15%</u>			Valor Cuota mensual <u>Q424.35</u>			No. Cuotas <u>24</u>		
10	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>
12									
13	<b>1</b>	28-feb-10	8,500.00	18%	24	424.35	296.85	127.50	<b>1</b>
14	<b>2</b>	31-mar-10	8,203.15		23	424.35	301.31	123.05	<b>2</b>
15	<b>3</b>	30-abr-10	7,901.84		22	424.35	305.83	118.53	<b>3</b>
16	<b>4</b>	31-may-10	7,596.01		21	424.35	310.41	113.94	<b>4</b>
17	<b>5</b>	30-jun-10	7,285.60		20	424.35	315.07	109.28	<b>5</b>
18	<b>6</b>	31-jul-10	6,970.52		19	424.35	319.80	104.56	<b>6</b>
19	<b>7</b>	31-ago-10	6,650.73		18	424.35	324.59	99.76	<b>7</b>
20	<b>8</b>	30-sep-10	6,326.13 *		17	424.35	329.46	94.89	<b>8</b>
21	<b>9</b>	31-oct-10	5,996.67		16	424.35	334.40	89.95	<b>9</b>
22	<b>10</b>	30-nov-10	5,662.27		15	424.35	339.42	84.93	<b>10</b>
23	<b>11</b>	31-dic-10	5,322.84		14	424.35	344.51	79.84	<b>11</b>
24	<b>12</b>	31-ene-11	4,978.33 **		13	424.35	349.68	74.67	<b>12</b>
25	<b>13</b>	28-feb-11	4,628.65		12	424.35	354.93	69.43	<b>13</b>
26	<b>14</b>	31-mar-11	4,273.73		11	424.35	360.25	64.11	<b>14</b>
27	<b>15</b>	30-abr-11	3,913.48		10	424.35	365.65	58.70	<b>15</b>
28	<b>16</b>	31-may-11	3,547.83		9	424.35	371.14	53.22	<b>16</b>
29	<b>17</b>	30-jun-11	3,176.69		8	424.35	376.70	47.65	<b>17</b>
30	<b>18</b>	31-jul-11	2,799.98		7	424.35	382.36	42.00	<b>18</b>
31	<b>19</b>	31-ago-11	2,417.63		6	424.35	388.09	36.26	<b>19</b>
32	<b>20</b>	30-sep-11	2,029.54		5	424.35	393.91	30.44	<b>20</b>
33	<b>21</b>	31-oct-11	1,635.63		4	424.35	399.82	24.53	<b>21</b>
34	<b>22</b>	30-nov-11	1,235.81		3	424.35	405.82	18.54	<b>22</b>
35	<b>23</b>	31-dic-11	829.99		2	424.35	411.91	12.45	<b>23</b>
36	<b>24</b>	31-ene-12	418.08		1	424.35	418.08	6.27	<b>24</b>
37									
=	Trimestre presupuestado								
	<b>TOTALES</b>					<b>Q 10,184.52</b>	<b>Q 8,500.00</b>	<b>Q 1,684.52</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(D_{13} * E_{13} / 12) / (1 - (1 + E_{13} / 12)^{-F_{13}})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D_{13} - H_{13}) * E_{13} / 12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 11 "M"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>CAPILLAS FAMILIARES</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.14</span>								
4	Contrato No.	C104	Capilla:	6					
5	Fecha Venta:	01/04/2010	Lote No.:			Jardín:			
6	Propietario:	Jesus Rocha	Cedula/DPI	A-1 12236342		Vendedor:	3		
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:	502-67000XY		T. interes men	1.5%		
8	Valor Lote:	Q60,000	Valor a Financiar:	Q51,000					
9	Enganche :	Q9,000 15%	Valor Cuota mensual	Q2,546.13		No. Cuotas	24		
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS
12									
13	1	30-abr-10	51,000.00	18%	24	2,546.13	1,781.13	765.00	1
14	2	31-may-10	49,218.87		23	2,546.13	1,807.85	738.28	2
15	3	30-jun-10	47,411.02		22	2,546.13	1,834.96	711.17	3
16	4	31-jul-10	45,576.06		21	2,546.13	1,862.49	683.64	4
17	5	31-ago-10	43,713.57		20	2,546.13	1,890.43	655.70	5
18	6	30-sep-10	41,823.15 *		19	2,546.13	1,918.78	627.35	6
19	7	31-oct-10	39,904.36		18	2,546.13	1,947.56	598.57	7
20	8	30-nov-10	37,956.80		17	2,546.13	1,976.78	569.35	8
21	9	31-dic-10	35,980.02		16	2,546.13	2,006.43	539.70	9
22	10	31-ene-11	33,973.60 **		15	2,546.13	2,036.53	509.60	10
23	11	28-feb-11	31,937.07		14	2,546.13	2,067.07	479.06	11
24	12	31-mar-11	29,870.00		13	2,546.13	2,098.08	448.05	12
25	13	30-abr-11	27,771.92		12	2,546.13	2,129.55	416.58	13
26	14	31-may-11	25,642.37		11	2,546.13	2,161.49	384.64	14
27	15	30-jun-11	23,480.87		10	2,546.13	2,193.92	352.21	15
28	16	31-jul-11	21,286.96		9	2,546.13	2,226.82	319.30	16
29	17	31-ago-11	19,060.13		8	2,546.13	2,260.23	285.90	17
30	18	30-sep-11	16,799.91		7	2,546.13	2,294.13	252.00	18
31	19	31-oct-11	14,505.77		6	2,546.13	2,328.54	217.59	19
32	20	30-nov-11	12,177.23		5	2,546.13	2,363.47	182.66	20
33	21	31-dic-11	9,813.76		4	2,546.13	2,398.92	147.21	21
34	22	31-ene-12	7,414.84		3	2,546.13	2,434.91	111.22	22
35	23	29-feb-12	4,979.93		2	2,546.13	2,471.43	74.70	23
36	24	31-mar-12	2,508.50		1	2,546.13	2,508.50	37.63	24
37									
=	Trimestre presupuestado								
	<b>TOTALES</b>					<b>Q61,107.10</b>	<b>Q 51,000.00</b>	<b>Q 10,107.10</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13 * \$E: (\$D\$13 * \$E\$13/12) / (1 - (1 + \$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * \$E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra es $(D13 - H13) * \$E\$13/12$									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 11 "N"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>CRIPTA</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.15</span>									
4	Contrato No. <u>C 130</u>			Cripa: <u>s/n</u>						
5	Fecha Venta: <u>01/12/2009</u>			Lote No.: <u>----</u>			Jardín: <u></u>			
6	Propietario: <u>Jose Juan Perez</u>			Cedula/DPI <u>A-1 12236342</u>			Vendedor: <u>3</u>			
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono: <u>502-67000XY</u>			T. interes men <u>1.5%</u>			
8	Valor Lote: <u>Q4,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q3,400</u>						
9	Enganche : <u>Q600</u> <u>15%</u>			Valor Cuota mensual <u>Q169.74</u>			No. Cuotas <u>24</u>			
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>	
12										
13	1	31-dic-09	3,400.00	18%	24	169.74	118.74	51.00	1	
14	2	31-ene-10	3,281.26		23	169.74	120.52	49.22	2	
15	3	28-feb-10	3,160.73		22	169.74	122.33	47.41	3	
16	4	31-mar-10	3,038.40		21	169.74	124.17	45.58	4	
17	5	30-abr-10	2,914.24		20	169.74	126.03	43.71	5	
18	6	31-may-10	2,788.21		19	169.74	127.92	41.82	6	
19	7	30-jun-10	2,660.29		18	169.74	129.84	39.90	7	
20	8	31-jul-10	2,530.45		17	169.74	131.79	37.96	8	
21	9	31-ago-10	2,398.67		16	169.74	133.76	35.98	9	
22	10	30-sep-10	2,264.91	*	15	169.74	135.77	33.97	10	
23	11	31-oct-10	2,129.14		14	169.74	137.80	31.94	11	
24	12	30-nov-10	1,991.33		13	169.74	139.87	29.87	12	
25	13	31-dic-10	1,851.46		12	169.74	141.97	27.77	13	
26	14	31-ene-11	1,709.49	**	11	169.74	144.10	25.64	14	
27	15	28-feb-11	1,565.39		10	169.74	146.26	23.48	15	
28	16	31-mar-11	1,419.13		9	169.74	148.45	21.29	16	
29	17	30-abr-11	1,270.68		8	169.74	150.68	19.06	17	
30	18	31-may-11	1,119.99		7	169.74	152.94	16.80	18	
31	19	30-jun-11	967.05		6	169.74	155.24	14.51	19	
32	20	31-jul-11	811.82		5	169.74	157.56	12.18	20	
33	21	31-ago-11	654.25		4	169.74	159.93	9.81	21	
34	22	30-sep-11	494.32		3	169.74	162.33	7.41	22	
35	23	30-oct-11	332.00		2	169.74	164.76	4.98	23	
36	24	30-nov-11	167.23		1	169.74	167.23	2.51	24	
37										
=	Trimestre presupuestado									
			<b>TOTALES</b>			<b>Q4,073.81</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q</b>	<b>673.81</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13*E\$13/12)/(1-(1+E\$13/12)^{-F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colun $(D\$13*E\$13/12)/(1-(1+E\$13/12)^{-F\$13})$										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar $(D13-H13)*E\$13/12$										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 11 "O"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>NICHOS</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.16</span>								
4	Contrato No.	NI 199	Nichos:			14			
5	Fecha Venta:	01/02/2010	Nivel No.:			2	Sector:	A	
6	Propietario:	Jesus Pineda	Cedula/DPI			A-1 122	Vendedor:	2	
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:			502-67000XY	T. interes men	1.5%	
8	Valor Lote:	Q4,800	Valor a Financiar:			Q4,080			
9	Enganche :	Q720	15%	Valor Cuota mensual			Q203.69	No. Cuotas	24
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTA PAGADAS
12									
13	1	28-feb-10	4,080.00	18%	24	203.69	142.49	61.20	1
14	2	31-mar-10	3,937.51		23	203.69	144.63	59.06	2
15	3	30-abr-10	3,792.88		22	203.69	146.80	56.89	3
16	4	31-may-10	3,646.08		21	203.69	149.00	54.69	4
17	5	30-jun-10	3,497.09		20	203.69	151.23	52.46	5
18	6	31-jul-10	3,345.85		19	203.69	153.50	50.19	6
19	7	31-ago-10	3,192.35		18	203.69	155.81	47.89	7
20	8	30-sep-10	3,036.54	*	17	203.69	158.14	45.55	8
21	9	31-oct-10	2,878.40		16	203.69	160.51	43.18	9
22	10	30-nov-10	2,717.89		15	203.69	162.92	40.77	10
23	11	31-dic-10	2,554.97		14	203.69	165.37	38.32	11
24	12	31-ene-11	2,389.60	**	13	203.69	167.85	35.84	12
25	13	28-feb-11	2,221.75		12	203.69	170.36	33.33	13
26	14	31-mar-11	2,051.39		11	203.69	172.92	30.77	14
27	15	30-abr-11	1,878.47		10	203.69	175.51	28.18	15
28	16	31-may-11	1,702.96		9	203.69	178.15	25.54	16
29	17	30-jun-11	1,524.81		8	203.69	180.82	22.87	17
30	18	31-jul-11	1,343.99		7	203.69	183.53	20.16	18
31	19	31-ago-11	1,160.46		6	203.69	186.28	17.41	19
32	20	30-sep-11	974.18		5	203.69	189.08	14.61	20
33	21	31-oct-11	785.10		4	203.69	191.91	11.78	21
34	22	30-nov-11	593.19		3	203.69	194.79	8.90	22
35	23	31-dic-11	398.39		2	203.69	197.71	5.98	23
36	24	31-ene-12	200.68		1	203.69	200.68	3.01	24
37									
=	Trimestre presupuestado								
	<b>TOTALES</b>					<b>Q 4,888.57</b>	<b>Q 4,080.00</b>	<b>Q 808.57</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13 * \$E\$13 / 12) / (1 - (1 + \$E\$13 / 12)^{-\$F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colu $(\$D\$13 * \$E\$13 / 12) / (1 - (1 + \$E\$13 / 12)^{-\$F\$13})$									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * \$E\$13 / 12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 11 "P"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>LOTES JARDÍN</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.17</span>								
4	Contrato No. <u>L 109</u>								
5	Fecha Venta: <u>01/04/2009</u>			Lote No.: <u>34</u>			Jardín: <u>B</u>		
6	Propietario: <u>Florentino Perez</u>			Cedula/DPI <u>A-1 1223689990</u>			Vendedor: <u>2</u>		
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono: <u>502-67000XY</u>			T. interes men <u>1.5%</u>		
8	Valor Lote: <u>Q10,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q8,500</u>					
9	Enganche : <u>Q1,500</u> <u>15%</u>			Valor Cuota mensual <u>Q307.30</u>			No. Cuotas <u>36</u>		
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>
12									
13	1	30-abr-09	8,500.00	18%	36	307.30	179.80	127.50	1
14	2	31-may-09	8,320.20		35	307.30	182.49	124.80	2
15	3	30-jun-09	8,137.71		34	307.30	185.23	122.07	3
16	4	31-jul-09	7,952.48		33	307.30	188.01	119.29	4
17	5	31-ago-09	7,764.47		32	307.30	190.83	116.47	5
18	6	30-sep-09	7,573.65		31	307.30	193.69	113.60	6
19	7	31-oct-09	7,379.96		30	307.30	196.60	110.70	7
20	8	30-nov-09	7,183.36		29	307.30	199.54	107.75	8
21	9	31-dic-09	6,983.81		28	307.30	202.54	104.76	9
22	10	31-ene-10	6,781.28		27	307.30	205.58	101.72	10
23	11	28-feb-10	6,575.70		26	307.30	208.66	98.64	11
24	12	31-mar-10	6,367.04		25	307.30	211.79	95.51	12
25	13	30-abr-10	6,155.25		24	307.30	214.97	92.33	13
26	14	31-may-10	5,940.28		23	307.30	218.19	89.10	14
27	15	30-jun-10	5,722.09		22	307.30	221.46	85.83	15
28	16	31-jul-10	5,500.63		21	307.30	224.79	82.51	16
29	17	31-ago-10	5,275.84		20	307.30	228.16	79.14	17
30	18	30-sep-10	5,047.69	*	19	307.30	231.58	75.72	18
31	19	31-oct-10	4,816.11		18	307.30	235.05	72.24	19
32	20	30-nov-10	4,581.05		17	307.30	238.58	68.72	20
33	21	31-dic-10	4,342.47		16	307.30	242.16	65.14	21
34	22	31-ene-11	4,100.31	**	15	307.30	245.79	61.50	22
35	23	28-feb-11	3,854.52		14	307.30	249.48	57.82	23
36	24	31-mar-11	3,605.05		13	307.30	253.22	54.08	24
37	25	30-abr-11	3,351.83		12	307.30	257.02	50.28	25
38	26	31-may-11	3,094.81		11	307.30	260.87	46.42	26
39	27	30-jun-11	2,833.93		10	307.30	264.79	42.51	27
40	28	31-jul-11	2,569.15		9	307.30	268.76	38.54	28
41	29	31-ago-11	2,300.39		8	307.30	272.79	34.51	29
42	30	30-sep-11	2,027.60		7	307.30	276.88	30.41	30
43	31	30-oct-11	1,750.72		6	307.30	281.03	26.26	31
44	32	30-nov-11	1,469.68		5	307.30	285.25	22.05	32
45	33	31-dic-11	1,184.43		4	307.30	289.53	17.77	33
46	34	31-ene-12	894.91		3	307.30	293.87	13.42	34
47	35	29-feb-12	601.03		2	307.30	298.28	9.02	35
48	36	31-mar-12	302.75		1	307.30	302.75	4.54	36
=	Trimestre presupuestado								
	<b>TOTALES</b>					<b>Q 11,062.63</b>	<b>Q 8,500.00</b>	<b>Q 2,562.63</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13 * \$E\$13 / 12) / (1 - (1 + \$E\$13 / 12)^{-\$F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * \$E\$13 / 12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									



## CUADRO 11 "Q"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>CAPILLAS FAMILIARES</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.18</span>								
4	Contrato No.	L 200			Capilla:	3			
5	Fecha Venta:	01/06/2009			Lote No.:				Jardín:
6	Propietario:	Florencio Lopez			Cedula/DPI	A-1 1223689990			Vendedor:
7	Dirección:	Guatemala			Teléfono:	502-67000XY			T. interes men 1.5%
8	Valor Lote:	Q60,000			Valor a Financiar:	Q51,000			
9	Enganche :	Q9,000 15%			Valor Cuota mensual	Q1,843.77			No. Cuotas 36
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS
12	1	30-jun-09	51,000.00	18%	36	1,843.77	1,078.77	765.00	1
13	2	31-jul-09	49,921.23		35	1,843.77	1,094.95	748.82	2
14	3	31-ago-09	48,826.27		34	1,843.77	1,111.38	732.39	3
15	4	30-sep-09	47,714.90		33	1,843.77	1,128.05	715.72	4
16	5	31-oct-09	46,586.85		32	1,843.77	1,144.97	698.80	5
17	6	30-nov-09	45,441.88		31	1,843.77	1,162.14	681.63	6
18	7	31-dic-09	44,279.73		30	1,843.77	1,179.58	664.20	7
19	8	31-ene-10	43,100.16		29	1,843.77	1,197.27	646.50	8
20	9	28-feb-10	41,902.89		28	1,843.77	1,215.23	628.54	9
21	10	31-mar-10	40,687.66		27	1,843.77	1,233.46	610.31	10
22	11	30-abr-10	39,454.20		26	1,843.77	1,251.96	591.81	11
23	12	31-may-10	38,202.24		25	1,843.77	1,270.74	573.03	12
24	13	30-jun-10	36,931.50		24	1,843.77	1,289.80	553.97	13
25	14	31-jul-10	35,641.70		23	1,843.77	1,309.15	534.63	14
26	15	31-ago-10	34,332.56		22	1,843.77	1,328.78	514.99	15
27	16	30-sep-10	33,003.77	*	21	1,843.77	1,348.72	495.06	16
28	17	31-oct-10	31,655.06		20	1,843.77	1,368.95	474.83	17
29	18	30-nov-10	30,286.11		19	1,843.77	1,389.48	454.29	18
30	19	31-dic-10	28,896.63		18	1,843.77	1,410.32	433.45	19
31	20	31-ene-11	27,486.31	**	17	1,843.77	1,431.48	412.29	20
32	21	28-feb-11	26,054.83		16	1,843.77	1,452.95	390.82	21
33	22	31-mar-11	24,601.88		15	1,843.77	1,474.74	369.03	22
34	23	30-abr-11	23,127.14		14	1,843.77	1,496.87	346.91	23
35	24	31-may-11	21,630.27		13	1,843.77	1,519.32	324.45	24
36	25	30-jun-11	20,110.95		12	1,843.77	1,542.11	301.66	25
37	26	31-jul-11	18,568.85		11	1,843.77	1,565.24	278.53	26
38	27	31-ago-11	17,003.61		10	1,843.77	1,588.72	255.05	27
39	28	30-sep-11	15,414.89		9	1,843.77	1,612.55	231.22	28
40	29	31-oct-11	13,802.34		8	1,843.77	1,636.74	207.04	29
41	30	30-nov-11	12,165.60		7	1,843.77	1,661.29	182.48	30
42	31	31-dic-11	10,504.32		6	1,843.77	1,686.21	157.56	31
43	32	31-ene-12	8,818.11		5	1,843.77	1,711.50	132.27	32
44	33	29-feb-12	7,106.61		4	1,843.77	1,737.17	106.60	33
45	34	31-mar-12	5,369.43		3	1,843.77	1,763.23	80.54	34
46	35	30-abr-12	3,606.20		2	1,843.77	1,789.68	54.09	35
47	36	31-may-12	1,816.52		1	1,843.77	1,816.52	27.25	36
48	= Trimestre presupuestado								
<b>TOTALES</b>						<b>Q66,375.80</b>	<b>Q 51,000.00</b>	<b>Q 15,375.80</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13 * \$E (\$D\$13 * \$E\$13 / 12) / (1 - (1 + \$E\$13 / 12)^{-\$F\$13}))$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * \$E\$13 / 12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Excel, cuando la letra es (D13-H13)*\$E\$13/12									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 11 "R"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>CRIPTA</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.19</span>								
4	Contrato No.	C 113	Cripta:	s/n					
5	Fecha Venta:	01/05/2009	Lote No.:	-----	Jardín:				
6	Propietario:	Jose Carlos Garcia	Cedula/DPI A-1	1223689990	Vendedor:	2			
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:	502-67000XY	T. interes men	1.5%			
8	Valor Lote:	Q4,000	Valor a Financiar:	Q3,400					
9	Enganche :	Q600 15%	Valor Cuota mensual	Q122.92	No. Cuotas	36			
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS
12	1	31-may-09	3,400.00	18%	36	122.92	71.92	51.00	1
13	2	30-jun-09	3,328.08		35	122.92	73.00	49.92	2
14	3	31-jul-09	3,255.08		34	122.92	74.09	48.83	3
15	4	31-ago-09	3,180.99		33	122.92	75.20	47.71	4
16	5	30-sep-09	3,105.79		32	122.92	76.33	46.59	5
17	6	31-oct-09	3,029.46		31	122.92	77.48	45.44	6
18	7	30-nov-09	2,951.98		30	122.92	78.64	44.28	7
19	8	31-dic-09	2,873.34		29	122.92	79.82	43.10	8
20	9	31-ene-10	2,793.53		28	122.92	81.02	41.90	9
21	10	28-feb-10	2,712.51		27	122.92	82.23	40.69	10
22	11	31-mar-10	2,630.28		26	122.92	83.46	39.45	11
23	12	30-abr-10	2,546.82		25	122.92	84.72	38.20	12
24	13	31-may-10	2,462.10		24	122.92	85.99	36.93	13
25	14	30-jun-10	2,376.11		23	122.92	87.28	35.64	14
26	15	31-jul-10	2,288.84		22	122.92	88.59	34.33	15
27	16	31-ago-10	2,200.25		21	122.92	89.91	33.00	16
28	17	30-sep-10	2,110.34	*	20	122.92	91.26	31.66	17
29	18	31-oct-10	2,019.07		19	122.92	92.63	30.29	18
30	19	30-nov-10	1,926.44		18	122.92	94.02	28.90	19
31	20	31-dic-10	1,832.42		17	122.92	95.43	27.49	20
32	21	31-ene-11	1,736.99	**	16	122.92	96.86	26.05	21
33	22	28-feb-11	1,640.13		15	122.92	98.32	24.60	22
34	23	31-mar-11	1,541.81		14	122.92	99.79	23.13	23
35	24	30-abr-11	1,442.02		13	122.92	101.29	21.63	24
36	25	31-may-11	1,340.73		12	122.92	102.81	20.11	25
37	26	30-jun-11	1,237.92		11	122.92	104.35	18.57	26
38	27	31-jul-11	1,133.57		10	122.92	105.91	17.00	27
39	28	31-ago-11	1,027.66		9	122.92	107.50	15.41	28
40	29	30-sep-11	920.16		8	122.92	109.12	13.80	29
41	30	31-oct-11	811.04		7	122.92	110.75	12.17	30
42	31	30-nov-11	700.29		6	122.92	112.41	10.50	31
43	32	31-dic-11	587.87		5	122.92	114.10	8.82	32
44	33	31-ene-12	473.77		4	122.92	115.81	7.11	33
45	34	29-feb-12	357.96		3	122.92	117.55	5.37	34
46	35	31-mar-12	240.41		2	122.92	119.31	3.61	35
47	36	30-abr-12	121.10		1	122.92	121.10	1.82	36
48	= Trimestre presupuestado								
<b>TOTALES</b>						<b>Q4,425.05</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q 1,025.05</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13 * \$E\$13 / 12) / (1 - (1 + \$E\$13 / 12)^{-F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colui $(\$D\$13 * \$E\$13 / 12) / (1 - (1 + \$E\$13 / 12)^{-F\$13})$									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * \$E\$13 / 12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar $(D13 - H13) * \$E\$13 / 12$									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 11 "S"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, MESES ANTERIORES (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>NICHOS</b> <span style="float: right;">ANEXO B.1.20</span>								
4	Contrato No.	NI 199	Nichos:		9				
5	Fecha Venta:	01/04/2010	Nivel No.:		2		Sector:		B
6	Propietario:	Fermin Frederick	Cedula/DPI		A-1 122361111133		Vendedor:		1
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:		502-67000XY		T. interes men		1.5%
8	Valor Lote:	Q4,800	Valor a Financiar:		Q4,080				
9	Enganche :	Q720 15%	Valor Cuota mensual		Q147.50		No. Cuotas		36
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTA PAGADAS</b>
12	1	30-abr-10	4,080.00	18%	36	147.50	86.30	61.20	1
14	2	31-may-10	3,993.70		35	147.50	87.60	59.91	2
15	3	30-jun-10	3,906.10		34	147.50	88.91	58.59	3
16	4	31-jul-10	3,817.19		33	147.50	90.24	57.26	4
17	5	31-ago-10	3,726.95		32	147.50	91.60	55.90	5
18	6	30-sep-10	3,635.35		31	147.50	92.97	54.53	6
19	7	31-oct-10	3,542.38		30	147.50	94.37	53.14	7
20	8	30-nov-10	3,448.01		29	147.50	95.78	51.72	8
21	9	31-dic-10	3,352.23		28	147.50	97.22	50.28	9
22	10	31-ene-11	3,255.01		27	147.50	98.68	48.83	10
23	11	28-feb-11	3,156.34		26	147.50	100.16	47.35	11
24	12	31-mar-11	3,056.18		25	147.50	101.66	45.84	12
25	13	30-abr-11	2,954.52		24	147.50	103.18	44.32	13
26	14	31-may-11	2,851.34		23	147.50	104.73	42.77	14
27	15	30-jun-11	2,746.60		22	147.50	106.30	41.20	15
28	16	31-jul-11	2,640.30		21	147.50	107.90	39.60	16
29	17	31-ago-11	2,532.40		20	147.50	109.52	37.99	17
30	18	30-sep-11	2,422.89	*	19	147.50	111.16	36.34	18
31	19	31-oct-11	2,311.73		18	147.50	112.83	34.68	19
32	20	30-nov-11	2,198.90		17	147.50	114.52	32.98	20
33	21	31-dic-11	2,084.39		16	147.50	116.24	31.27	21
34	22	31-ene-12	1,968.15	**	15	147.50	117.98	29.52	22
35	23	28-feb-12	1,850.17		14	147.50	119.75	27.75	23
36	24	30-mar-12	1,730.42		13	147.50	121.55	25.96	24
37	25	29-abr-12	1,608.88		12	147.50	123.37	24.13	25
38	26	30-may-12	1,485.51		11	147.50	125.22	22.28	26
39	27	29-jun-12	1,360.29		10	147.50	127.10	20.40	27
40	28	30-jul-12	1,233.19		9	147.50	129.00	18.50	28
41	29	30-ago-12	1,104.19		8	147.50	130.94	16.56	29
42	30	29-sep-12	973.25		7	147.50	132.90	14.60	30
43	31	29-oct-12	840.35		6	147.50	134.90	12.61	31
44	32	29-nov-12	705.45		5	147.50	136.92	10.58	32
45	33	30-dic-12	568.53		4	147.50	138.97	8.53	33
46	34	30-ene-13	429.55		3	147.50	141.06	6.44	34
47	35	28-feb-13	288.50		2	147.50	143.17	4.33	35
48	36	31-mar-13	145.32		1	147.50	145.32	2.18	36
=	Trimestre presupuestado								
<b>TOTALES</b>						<b>Q 5,310.06</b>	<b>Q 4,080.00</b>	<b>Q 1,230.06</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colui $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

d.) Presupuesto de Ventas a Plazos, enganches y cobros a realizar en el trimestre octubre a diciembre 2010.

### CUADRO 12

CEMENTERIOS, S.A.

#### PRESUPUESTO DE VENTAS A PLAZOS, ENGANCHES Y COBROS A REALIZAR EN EL TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010

<b>VENTAS A PLAZOS (UNIDADES)</b>	<b>PRECIO UNIT.</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>REFERENCIA</b>
<b>UNIDADES</b>					
Lotes jardín		5	5	5	
Capillas familiares		1	1	1	
Nichos individuales 1er. nivel		3	3	3	
Nichos individuales 2do. nivel		2	2	2	
Nichos individuales 3er. nivel		1	1	1	
Nichos individuales 4to. nivel		3	3	3	
Criptas		4	4	4	
Servicios de inhumación		0	0	0	
<b>TOTAL DE UNIDADES</b>		<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	
<b>INGRESO POR VENTAS PLAZOS VALOR ENGANCHE (15% S/PRECIO)</b>					<b>CUADRO</b>
Venta de lotes jardín	Q7,500	Q 7,500	Q 7,500	Q 7,500	<b>14</b>
Venta de capillas familiares	Q9,000	Q 9,000	Q 9,000	Q 9,000	
Venta de nichos individuales 1er. nivel	Q2,250	Q 2,250	Q 2,250	Q 2,250	
Venta de nichos individuales 2do. nivel	Q1,440	Q 1,440	Q 1,440	Q 1,440	
Venta de nichos individuales 3er. nivel	Q675	Q 675	Q 675	Q 675	
Venta de nichos individuales 4to. nivel	Q1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	
Venta de criptas	Q2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	
<b>INGRESOS POR ENGANCHES</b>		<b>Q 25,065</b>	<b>Q 25,065</b>	<b>Q 25,065</b>	
EL PRECIO INDIVIDUAL MULTIPLICADO POR 15% DA COMO RESULTADO EL VALOR DEL ENGANCHE					
<b>CUOTAS OCTUBRE-DICIEMBRE (QUETZALES)</b>					<b>CUADRO</b>
Venta de lotes jardín		Q 3,545	Q 7,090	Q 10,636	<b>14</b>
Venta de capillas familiares		Q 2,546	Q 5,092	Q 7,638	
Venta de nichos individuales 1er. nivel		Q 1,407	Q 2,814	Q 4,220	
Venta de nichos individuales 2do. nivel		Q 920	Q 1,840	Q 2,759	
Venta de nichos individuales 3er. nivel		Q 191	Q 382	Q 573	
Venta de nichos individuales 4to. nivel		Q 1,078	Q 2,156	Q 3,235	
Venta de criptas		Q 1,295	Q 2,590	Q 3,886	
<b>TOTAL DE INGRESOS CUOTAS</b>		<b>Q 10,982</b>	<b>Q 21,965</b>	<b>Q 32,947</b>	
<b>TOTAL ENGANCHES Y CUOTAS</b>		<b>Q 36,047</b>	<b>Q 47,030</b>	<b>Q 58,012</b>	

e.) Este cuadro muestra, el resumen del presupuesto de ingresos (cobros), cálculo de cuotas niveladas por ventas a plazos del trimestre octubre a diciembre 2010, parte 1.

### CUADRO 13

CEMENTERIOS, S.A

RESUMEN PRESUPUESTO DE INGRESOS POR DE VENTAS A PLAZOS (COBROS)

VENTAS A PLAZOS POR PRODUCTO, TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010

(EN QUETZALES)

(INTEGRACIÓN DEL CUADRO 12)

LOTES		No. UNIDADES ESTIMADAS			UNIDADES ACUMULADAS		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	REFERENCIA
		OCT	NOV	DIC	OCT + NOV	OCT. + NOV. + DIC.				
VENTA A PLAZOS	VALOR CONTADO						VALOR CUOTA	VALOR CUOTA	VALOR CUOTA	CUADROS
Lotes a plazo de 6 meses	10,000	1	1	1	2	3	Q 1,492	Q 2,984	Q 4,476	14
Lotes a plazo de 12 meses	10,000	1	1	1	2	3	Q 779	Q 1,559	Q 2,338	14 "A"
Lotes a plazo de 18 meses	10,000	1	1	1	2	3	Q 542	Q 1,085	Q 1,627	14 "B"
Lotes a plazo de 24 meses	10,000	1	1	1	2	3	Q 424	Q 849	Q 1,273	14 "C"
Lotes a plazo de 36 meses	10,000	1	1	1	2	3	Q 307	Q 615	Q 922	14 "D"
<b>SUB-TOTAL CUOTAS LOT</b>	<b>50,000</b>						<b>Q 3,545</b>	<b>Q 7,090</b>	<b>Q 10,636</b>	
<b>INGRESOS POR ENGANCHES</b>										
Ingresos por los enganches Q 50,000 por 15%							<b>Q 7,500</b>	<b>Q 7,500</b>	<b>Q 7,500</b>	
<b>TOTAL ING. POR LOTES</b>	<b>50,000</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>			<b>Q 11,045</b>	<b>Q 14,590</b>	<b>Q 18,136</b>	

CONSIDERANDO QUE LAS CANTIDADES DE UNIDADES VENDIDAS SON IGUAL PARA LOS TRES MESES SE ESCALAN LOS INGRESOS, A NOVIEMBRE SE SUMAN LAS VENTAS DE OCTUBRE Y ASI SUCESIVAMENTE.

CAPILLAS		UNIDADES ESTIMADAS			UNIDADES ACUMULADAS		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	REFERENCIA
		OCT	NOV	DIC	OCT + NOV	OCT. + NOV. + DIC.				
VENTA A PLAZOS	VALOR CONTADO						VALOR CUOTA	VALOR CUOTA	VALOR CUOTA	CUADROS
Capillas plazo de 18 meses						0	Q -	Q -	Q -	
Capillas plazo de 24 meses	60,000	1	1	1	2	3	Q 2,546	Q 5,092	Q 7,638	14 "E"
<b>SUB-TOTAL CUOTAS CAPILLAS</b>							<b>Q 2,546</b>	<b>Q 5,092</b>	<b>Q 7,638</b>	
<b>INGRESOS POR ENGANCHES</b>										
Ingresos por los enganches Q 60,000 por 15%=							<b>Q 9,000</b>	<b>Q 9,000</b>	<b>Q 9,000</b>	
<b>TOTAL ING. POR CAPILLA</b>	<b>60,000</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>Q 11,546</b>	<b>Q 14,092</b>	<b>Q 16,638</b>	

Este cuadro muestra, el resumen de cálculo de cuotas niveladas por ventas a plazos del trimestre octubre a diciembre 2010, parte 2.

### CUADRO 13 (Continuación)

**CEMENTERIOS, S.A.**  
**RESUMEN PRESUPUESTO DE INGRESOS POR DE VENTAS A PLAZOS (COBROS)**  
**VENTAS A PLAZOS POR PRODUCTO, TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**(EN QUETZALES)**  
**(INTEGRACIÓN DEL CUADRO 12)**

CRIPTAS		UNIDADES ESTIMADAS			UNIDADES ACUMULADAS		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	REFERENCIA
	VALOR CONTA	OCT	NOV	DIC	OCT + NOV	OCT + NOV + DIC.	VALOR CUOTA	VALOR CUOTA	VALOR CUOTA	CUADRO
<b>VENTA A PLAZOS</b>										
Criptas a plazo de 6 meses	4,000	1	1	1	2	3	Q 597	Q 1,194	Q 1,790	14 "F"
Criptas a plazo de 12 meses	4,000	1	1	1	2	3	Q 312	Q 623	Q 935	14 "G"
Criptas a plazo de 18 meses	4,000	1	1	1	2	3	Q 217	Q 434	Q 651	14 "H"
Criptas a plazo de 24 meses	4,000	1	1	1	2	3	Q 170	Q 339	Q 509	14 "I"
<b>SUB-TOTAL CUOTAS</b>	<b>16,000</b>						<b>Q 1,295</b>	<b>Q 2,590</b>	<b>Q 3,886</b>	
<b>INGRESOS POR ENGANCHES</b>										
Ingresos por los enganches Q 16,000 por 15%=							<b>Q 2,400</b>	<b>Q 2,400</b>	<b>Q 2,400</b>	
<b>TOTAL ING POR CRIPTAS</b>	<b>16,000</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>			<b>Q 3,695</b>	<b>Q 4,990</b>	<b>Q 6,286</b>	

NICHOS		UNIDADES ESTIMADAS			UNIDADES ACUMULADAS		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	REFERENCIA
	VALOR CONTA	OCT	NOV	DIC	OCT + NOV	OCT. + NOV. + DIC.	VALOR CUOTA	VALOR CUOTA	VALOR CUOTA	EN ANEXOS
<b>VENTA A PLAZOS</b>										
Plazo de 6 meses 1er nivel	5,000	1	1	1	2	3	Q 746	Q 1,492	Q 2,238	14 "J"
Plazo de 12 meses 1er nivel	5,000	1	1	1	2	3	Q 390	Q 779	Q 1,169	14 "K"
Plazo de 18 meses 1er nivel	5,000	1	1	1	2	3	Q 271	Q 542	Q 814	14 "L"
Plazo de 6 meses 2do nivel	4,800	1	1	1	2	3	Q 716	Q 1,432	Q 2,148	14 "M"
Plazo de 24 meses 2do nivel	4,800	1	1	1	2	3	Q 204	Q 407	Q 611	14 "N"
Plazo de 24 meses 3er nivel	4,500	1	1	1	2	3	Q 191	Q 382	Q 573	14 "O"
Plazo de 6 meses 4to nivel	4,000	1	1	1	2	3	Q 597	Q 1,194	Q 1,790	14 "P"
Plazo de 12 meses 4to nivel	4,000	1	1	1	2	3	Q 312	Q 623	Q 935	14 "Q"
Plazo de 24 meses 4to nivel	4,000	1	1	1	2	3	Q 170	Q 339	Q 509	14 "R"
<b>SUB-TOTAL CUOTAS</b>	<b>41,100</b>						<b>Q 3,596</b>	<b>Q 7,192</b>	<b>Q 10,787</b>	
<b>INGRESOS POR ENGANCHES</b>										
Ingresos por los enganches Q 41,000 por 15%=							<b>Q 6,165</b>	<b>Q 6,165</b>	<b>Q 6,165</b>	
<b>TOTAL ING. POR NICHOS</b>	<b>41,100</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>			<b>Q 9,761</b>	<b>Q 13,357</b>	<b>Q 16,952</b>	

#### **RESUMEN DE INGRESOS POR VENTAS OCT-DIC 2.010 A PLAZOS ( ENGANCHES Y COBROS)**

<b>TOTAL CUOTAS POR COBROS DE VENTAS A PLAZOS OCT-DIC</b>	<b>Q 10,982</b>	<b>Q 21,965</b>	<b>Q 32,947</b>	
<b>TOTAL ENGANCHES POR VENTAS A PLAZOS OCT-DIC</b>	<b>Q 25,065</b>	<b>Q 25,065</b>	<b>Q 25,065</b>	

## CUADRO 14

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>LOTES JARDIN</b>									
	<b>VENTAS A PLAZOS TRIMESTRE OCTUBRE-DICIEMBRE 2,010)</b>									
4	Contrato No. <u>L 203</u>									
5	Fecha Venta: <u>01/10/2010</u>			Lote No.: <u>23</u>			Jardín: <u>B</u>			
6	Propietario: <u>Luis Rodriguez</u>			Cedula/DIA-1 <u>12346542</u>			Vendedor: <u>N</u>			
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono: <u>502-67000XY</u>			T. interes men <u>1.5%</u>			
8	Valor Lote: <u>Q10,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q8,500</u>						
9	Enganche : <u>Q1,500</u> <u>15%</u>			Valor Cuota mensual <u>Q1,491.96</u>			No. Cuotas <u>6</u>			
10	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>CUOTAS PAGADAS</b>	
12										
13	<b>1</b>	31-oct-10	8,500.00	18%	6	1,491.96	1,364.46	127.50	<b>1</b>	
14	<b>2</b>	30-nov-10	7,135.54		5	1,491.96	1,384.93	107.03	<b>2</b>	
15	<b>3</b>	31-dic-10	5,750.60		4	1,491.96	1,405.71	86.26	<b>3</b>	
16	<b>4</b>	31-ene-11	4,344.90		3	1,491.96	1,426.79	65.17	<b>4</b>	
17	<b>5</b>	28-feb-11	2,918.11		2	1,491.96	1,448.19	43.77	<b>5</b>	
18	<b>6</b>	31-mar-11	1,469.92		1	1,491.96	1,469.92	22.05	<b>6</b>	
19	<b>7</b>				0		0.00	(0.00)	<b>7</b>	
20	<b>8</b>						0.00	(0.00)	<b>8</b>	
21	<b>9</b>						0.00	(0.00)	<b>9</b>	
22	<b>10</b>						0.00	(0.00)	<b>10</b>	
23	<b>11</b>						0.00	(0.00)	<b>11</b>	
24	<b>12</b>						0.00	(0.00)	<b>12</b>	
=	Trimestre presupuestado									
	<b>TOTALES</b>						<b>Q 8,951.79</b>	<b>Q 8,500.00</b>	<b>Q 451.79</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" ( $\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo co ( $\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Excel, cuando la letra esta encerrada en signo \$\$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 14 "A"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>LOTES JARDIN</b>							<b>ANEXO L.2/5</b>		
4	<b>Contrato No.</b> L 200									
5	<b>Fecha Venta:</b> 01/10/2010		<b>Lote No.:</b> 24			<b>Jardín:</b> A				
6	<b>Propietario:</b> Francisco Lemus		<b>Cedula/DPI</b> A-1 12343422			<b>Vendedor:</b> N				
7	<b>Dirección:</b> Guatemala		<b>Teléfono:</b> 502-67000XY			<b>T. interes mer</b> 1.5%				
8	<b>Valor Lote:</b> Q10,000		<b>Valor a Financiar:</b> Q8,500							
9	<b>Enganche :</b> Q1,500 15%		<b>Valor Cuota mensual</b> Q779.28			<b>No. Cuotas</b> 12				
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>	
12										
13	1	31-oct-10	8,500.00	18%	12	779.28	651.78	127.50	1	
14	2	30-nov-10	7,848.22		11	779.28	661.56	117.72	2	
15	3	31-dic-10	7,186.66		10	779.28	671.48	107.80	3	
16	4	31-ene-11	6,515.18		9	779.28	681.55	97.73	4	
17	5	28-feb-11	5,833.63		8	779.28	691.78	87.50	5	
18	6	31-mar-11	5,141.86		7	779.28	702.15	77.13	6	
19	7	30-abr-11	4,439.70		6	779.28	712.68	66.60	7	
20	8	31-may-11	3,727.02		5	779.28	723.37	55.91	8	
21	9	30-jun-11	3,003.64		4	779.28	734.23	45.05	9	
22	10	31-jul-11	2,269.42		3	779.28	745.24	34.04	10	
23	11	31-ago-11	1,524.18		2	779.28	756.42	22.86	11	
24	12	30-sep-11	767.76		1	779.28	767.76	11.52	12	
25										
26										
27										
=	Trimestre presupuestado									
	<b>TOTALES</b>						<b>Q9,351.36</b>	<b>Q 8,500.00</b>	<b>Q 851.36</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13 * \$E\$13 / 12) / (1 - (1 + \$E\$13 / 12)^{-F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * \$E\$13 / 12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										



## CUADRO 14 "B"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>LOTES JARDIN</b>							<b>ANEXO L.3/5</b>	
4	<b>Contrato No.</b> <u>L 204</u>								
5	<b>Fecha Venta:</b> <u>01/10/2010</u>			<b>Lote No.:</b> <u>24</u>			<b>Jardín:</b> <u>B</u>		
6	<b>Propietario:</b> <u>Joan Perez</u>			<b>Cedula/DPI:</b> <u>A-1 122340090011</u>			<b>Vendedor:</b> <u>N</u>		
7	<b>Dirección:</b> <u>Guatemala</u>			<b>Teléfono:</b> <u>502-67000XY</u>			<b>T. interes men</b> <u>1.5%</u>		
8	<b>Valor Lote:</b> <u>Q10,000</u>			<b>Valor a Financiar:</b> <u>Q8,500</u>					
9	<b>Enganche :</b> <u>Q1,500</u> <u>15%</u>			<b>Valor Cuota mensual</b> <u>Q542.35</u>			<b>No. Cuotas</b> <u>18</u>		
10	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>
12									
13	<b>1</b>	31-oct-10	8,500.00	18%	18	542.35	414.85	127.50	<b>1</b>
14	<b>2</b>	01-dic-10	8,085.15		17	542.35	421.07	121.28	<b>2</b>
15	<b>3</b>	31-dic-10	7,664.08		16	542.35	427.39	114.96	<b>3</b>
16	<b>4</b>	31-ene-11	7,236.69		15	542.35	433.80	108.55	<b>4</b>
17	<b>5</b>	02-mar-11	6,802.89		14	542.35	440.31	102.04	<b>5</b>
18	<b>6</b>	02-abr-11	6,362.59		13	542.35	446.91	95.44	<b>6</b>
19	<b>7</b>	03-may-11	5,915.68		12	542.35	453.61	88.74	<b>7</b>
20	<b>8</b>	31-may-11	5,462.06		11	542.35	460.42	81.93	<b>8</b>
21	<b>9</b>	01-jul-11	5,001.64		10	542.35	467.32	75.02	<b>9</b>
22	<b>10</b>	31-jul-11	4,534.32		9	542.35	474.33	68.01	<b>10</b>
23	<b>11</b>	31-ago-11	4,059.99		8	542.35	481.45	60.90	<b>11</b>
24	<b>12</b>	30-sep-11	3,578.54		7	542.35	488.67	53.68	<b>12</b>
25	<b>13</b>	31-oct-11	3,089.86		6	542.35	496.00	46.35	<b>13</b>
26	<b>14</b>	01-dic-11	2,593.86		5	542.35	503.44	38.91	<b>14</b>
27	<b>15</b>	31-dic-11	2,090.42		4	542.35	510.99	31.36	<b>15</b>
28	<b>16</b>	31-ene-12	1,579.43		3	542.35	518.66	23.69	<b>16</b>
29	<b>17</b>	01-mar-12	1,060.77		2	542.35	526.44	15.91	<b>17</b>
30	<b>18</b>	01-abr-12	534.33		1	542.35	534.33	8.02	<b>18</b>
31									
32									
=	Trimestre presupuestado								
			<b>TOTALES</b>			<b>Q9,762.28</b>	<b>Q 8,500.00</b>	<b>Q 1,262.28</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$\$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 14 "C"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>LOTES JARDIN</b>							<b>ANEXO L.4/5</b>	
4	Contrato No. <u>L 280</u>								
5	Fecha Venta: <u>01/10/2010</u>			Lote No.: <u>43</u>			Jardín: <u>C</u>		
6	Propietario: <u>Pablo Loarca</u>			Cedula/DPI <u>A-1 1223633</u>			Vendedor: <u>3</u>		
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono: <u>502-67000XY</u>			T. interes men <u>1.5%</u>		
8	Valor Lote: <u>Q10,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q8,500</u>					
9	Enganche : <u>Q1,500</u> <u>15%</u>			Valor Cuota mensual <u>Q424.35</u>			No. Cuotas <u>24</u>		
10	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>
12									
13	<b>1</b>	31-oct-10	8,500.00	18%	24	424.35	296.85	127.50	<b>1</b>
14	<b>2</b>	30-nov-10	8,203.15		23	424.35	301.31	123.05	<b>2</b>
15	<b>3</b>	31-dic-10	7,901.84		22	424.35	305.83	118.53	<b>3</b>
16	<b>4</b>	31-ene-11	7,596.01		21	424.35	310.41	113.94	<b>4</b>
17	<b>5</b>	28-feb-11	7,285.60		20	424.35	315.07	109.28	<b>5</b>
18	<b>6</b>	31-mar-11	6,970.52		19	424.35	319.80	104.56	<b>6</b>
19	<b>7</b>	30-abr-11	6,650.73		18	424.35	324.59	99.76	<b>7</b>
20	<b>8</b>	31-may-11	6,326.13		17	424.35	329.46	94.89	<b>8</b>
21	<b>9</b>	30-jun-11	5,996.67		16	424.35	334.40	89.95	<b>9</b>
22	<b>10</b>	31-jul-11	5,662.27		15	424.35	339.42	84.93	<b>10</b>
23	<b>11</b>	31-ago-11	5,322.84		14	424.35	344.51	79.84	<b>11</b>
24	<b>12</b>	30-sep-11	4,978.33		13	424.35	349.68	74.67	<b>12</b>
25	<b>13</b>	31-oct-11	4,628.65		12	424.35	354.93	69.43	<b>13</b>
26	<b>14</b>	30-nov-11	4,273.73		11	424.35	360.25	64.11	<b>14</b>
27	<b>15</b>	31-dic-11	3,913.48		10	424.35	365.65	58.70	<b>15</b>
28	<b>16</b>	31-ene-12	3,547.83		9	424.35	371.14	53.22	<b>16</b>
29	<b>17</b>	28-feb-12	3,176.69		8	424.35	376.70	47.65	<b>17</b>
30	<b>18</b>	31-mar-12	2,799.98		7	424.35	382.36	42.00	<b>18</b>
31	<b>19</b>	30-abr-12	2,417.63		6	424.35	388.09	36.26	<b>19</b>
32	<b>20</b>	31-may-12	2,029.54		5	424.35	393.91	30.44	<b>20</b>
33	<b>21</b>	30-jun-12	1,635.63		4	424.35	399.82	24.53	<b>21</b>
34	<b>22</b>	31-jul-12	1,235.81		3	424.35	405.82	18.54	<b>22</b>
35	<b>23</b>	31-ago-12	829.99		2	424.35	411.91	12.45	<b>23</b>
36	<b>24</b>	30-sep-12	418.08		1	424.35	418.08	6.27	<b>24</b>
37									
=	Trimestre presupuestado								
			<b>TOTALES</b>			<b>Q 10,184.52</b>	<b>Q 8,500.00</b>	<b>Q 1,684.52</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(D13*E13/12)/(1-(1+E13/12)^-F13)$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*E13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 14 "D"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE, PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>LOTES JARDIN</b>							<b>ANEXO L.5/5</b>	
4	Contrato No.	L 109		Lote No.:		99	Jardín:	A	
5	Fecha Venta:	01/10/2010		Cedula/DPI		A-1 1223689989	Vendedor:	2	
6	Propietario:	Flor Peaz		Teléfono:		502-67000Y980	T. interes men	1.5%	
7	Dirección:	Guatemala		Valor a Financiar:		Q8,500			
8	Valor Lote:	Q10,000		Valor Cuota mensual		Q307.30	No. Cuotas	36	
9	Enganche :	Q1,500	15%						
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS
12									
13	1	31-oct-10	8,500.00	18%	36	307.30	179.80	127.50	1
14	2	30-nov-10	8,320.20		35	307.30	182.49	124.80	2
15	3	31-dic-10	8,137.71		34	307.30	185.23	122.07	3
16	4	31-ene-11	7,952.48		33	307.30	188.01	119.29	4
17	5	28-feb-11	7,764.47		32	307.30	190.83	116.47	5
18	6	31-mar-11	7,573.65		31	307.30	193.69	113.60	6
19	7	30-abr-11	7,379.96		30	307.30	196.60	110.70	7
20	8	31-may-11	7,183.36		29	307.30	199.54	107.75	8
21	9	30-jun-11	6,983.81		28	307.30	202.54	104.76	9
22	10	31-jul-11	6,781.28		27	307.30	205.58	101.72	10
23	11	31-ago-11	6,575.70		26	307.30	208.66	98.64	11
24	12	30-sep-11	6,367.04		25	307.30	211.79	95.51	12
25	13	31-oct-11	6,155.25		24	307.30	214.97	92.33	13
26	14	30-nov-11	5,940.28		23	307.30	218.19	89.10	14
27	15	31-dic-11	5,722.09		22	307.30	221.46	85.83	15
28	16	31-ene-12	5,500.63		21	307.30	224.79	82.51	16
29	17	29-feb-12	5,275.84		20	307.30	228.16	79.14	17
30	18	31-mar-12	5,047.69		19	307.30	231.58	75.72	18
31	19	30-abr-12	4,816.11		18	307.30	235.05	72.24	19
32	20	31-may-12	4,581.05		17	307.30	238.58	68.72	20
33	21	30-jun-12	4,342.47		16	307.30	242.16	65.14	21
34	22	31-jul-12	4,100.31		15	307.30	245.79	61.50	22
35	23	31-ago-12	3,854.52		14	307.30	249.48	57.82	23
36	24	30-sep-12	3,605.05		13	307.30	253.22	54.08	24
37	25	31-oct-12	3,351.83		12	307.30	257.02	50.28	25
38	26	30-nov-12	3,094.81		11	307.30	260.87	46.42	26
39	27	31-dic-12	2,833.93		10	307.30	264.79	42.51	27
40	28	31-ene-13	2,569.15		9	307.30	268.76	38.54	28
41	29	28-feb-13	2,300.39		8	307.30	272.79	34.51	29
42	30	31-mar-13	2,027.60		7	307.30	276.88	30.41	30
43	31	30-abr-13	1,750.72		6	307.30	281.03	26.26	31
44	32	31-may-13	1,469.68		5	307.30	285.25	22.05	32
45	33	30-jun-13	1,184.43		4	307.30	289.53	17.77	33
46	34	31-jul-13	894.91		3	307.30	293.87	13.42	34
47	35	31-ago-13	601.03		2	307.30	298.28	9.02	35
48	36	30-sep-13	302.75		1	307.30	302.75	4.54	36
=	Trimestre presupuestado								
<b>TOTALES</b>						<b>Q 11,062.63</b>	<b>Q 8,500.00</b>	<b>Q 2,562.63</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$\$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 14 "E"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>										
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>										
3	<b>CAPILLA</b>								<b>ANEXO CA/1/1</b>		
4	Contrato No.	C09			Capilla:	7					
5	Fecha Venta:	01/10/2010			Lote No.:				Sector:	B	
6	Propietario:	Oscar Martinez			Cedula/DPI	A-1 12236555555			Vendedor:	2	
7	Dirección:	Guatemala			Teléfono:	502-670008954			T. interes men	1.5%	
8	Valor Lote:	Q60,000			Valor a Financiar:	Q51,000					
9	Enganche :	Q9,000	15%		Valor Cuota mensual	Q2,546.13	No. Cuotas	24			
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS		
12											
13	1	31-oct-10	51,000.00	18%	24	2,546.13	1,781.13	765.00	1		
14	2	30-nov-10	49,218.87		23	2,546.13	1,807.85	738.28	2		
15	3	30-dic-10	47,411.02		22	2,546.13	1,834.96	711.17	3		
16	4	30-ene-11	45,576.06		21	2,546.13	1,862.49	683.64	4		
17	5	28-feb-11	43,713.57		20	2,546.13	1,890.43	655.70	5		
18	6	31-mar-11	41,823.15		19	2,546.13	1,918.78	627.35	6		
19	7	30-abr-11	39,904.36		18	2,546.13	1,947.56	598.57	7		
20	8	31-may-11	37,956.80		17	2,546.13	1,976.78	569.35	8		
21	9	30-jun-11	35,980.02		16	2,546.13	2,006.43	539.70	9		
22	10	31-jul-11	33,973.60		15	2,546.13	2,036.53	509.60	10		
23	11	31-ago-11	31,937.07		14	2,546.13	2,067.07	479.06	11		
24	12	30-sep-11	29,870.00		13	2,546.13	2,098.08	448.05	12		
25	13	31-oct-11	27,771.92		12	2,546.13	2,129.55	416.58	13		
26	14	30-nov-11	25,642.37		11	2,546.13	2,161.49	384.64	14		
27	15	31-dic-11	23,480.87		10	2,546.13	2,193.92	352.21	15		
28	16	31-ene-12	21,286.96		9	2,546.13	2,226.82	319.30	16		
29	17	28-feb-12	19,060.13		8	2,546.13	2,260.23	285.90	17		
30	18	31-mar-12	16,799.91		7	2,546.13	2,294.13	252.00	18		
31	19	30-abr-12	14,505.77		6	2,546.13	2,328.54	217.59	19		
32	20	31-may-12	12,177.23		5	2,546.13	2,363.47	182.66	20		
33	21	30-jun-12	9,813.76		4	2,546.13	2,398.92	147.21	21		
34	22	31-jul-12	7,414.84		3	2,546.13	2,434.91	111.22	22		
35	23	31-ago-12	4,979.93		2	2,546.13	2,471.43	74.70	23		
36	24	30-sep-12	2,508.50		1	2,546.13	2,508.50	37.63	24		
=	Trimestre presupuestado										
<b>TOTALES</b>						<b>Q61,107.10</b>	<b>Q 51,000.0</b>	<b>Q 10,107.10</b>			
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>											
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H											
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$											
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna G menos columna I siguiendo la columna											
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$											
( Las letras son las columnas y las filas los números)											
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)											
*Saldo inicial de cuentas por cobrar											
**Saldo final de cuentas por cobrar											

## CUADRO 14 "F"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>CRIPTA</b>							<b>ANEXO CR.1/4</b>		
4	Contrato No. <u>C 317</u>			Cripa: <u>s/n</u>						
5	Fecha Venta: <u>01/10/2010</u>			Lote No.: <u>----</u>			Jardín: <u></u>			
6	Propietario: <u>Hugo Rossy</u>			Cedula/DPI <u>A-1 1234666666</u>			Vendedor: <u>1</u>			
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono: <u>502-67000XY989</u>			T. interes men <u>1.5%</u>			
8	Valor Lote: <u>Q4,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q3,400</u>						
9	Enganche : <u>Q600</u> <u>15%</u>			Valor Cuota mensual <u>Q596.79</u>			No. Cuotas <u>6</u>			
10	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>	
12										
13	<b>1</b>	31-oct-10	3,400.00	18%	6	596.79	545.79	51.00	<b>1</b>	
14	<b>2</b>	30-nov-10	2,854.21		5	596.79	553.97	42.81	<b>2</b>	
15	<b>3</b>	31-dic-10	2,300.24		4	596.79	562.28	34.50	<b>3</b>	
16	<b>4</b>	31-ene-11	1,737.96		3	596.79	570.72	26.07	<b>4</b>	
17	<b>5</b>	28-feb-11	1,167.24		2	596.79	579.28	17.51	<b>5</b>	
18	<b>6</b>	31-mar-11	587.97		1	596.79	587.97	8.82	<b>6</b>	
19	<b>7</b>				0		0.00	(0.00)	<b>7</b>	
20	<b>8</b>						0.00	(0.00)	<b>8</b>	
21	<b>9</b>						0.00	(0.00)	<b>9</b>	
22	<b>10</b>						0.00	(0.00)	<b>10</b>	
23	<b>11</b>						0.00	(0.00)	<b>11</b>	
24	<b>12</b>						0.00	(0.00)	<b>12</b>	
25										
26										
27										
=	Trimestre presupuestado									
	<b>TOTALES</b>					<b>Q3,580.71</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q 180.71</b>		
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13 * \$E\$13/12) / (1 - (1 + \$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo coli $(D\$13 * \$E\$13/12) / (1 - (1 + \$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * \$E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 14 "G"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>CRIPTA</b>							<b>ANEXO CR.2/4</b>	
4	Contrato No. <u>C 303</u>			Cripa: <u>s/n</u>					
5	Fecha Venta: <u>01/10/2010</u>			Lote No.: <u>-----</u>			Jardín: _____		
6	Propietario: <u>José Carlos Silva</u>			Cedula/DPI <u>A-1 12345488888</u>			Vendedor: <u>N</u>		
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono: <u>502-670000Xk</u>			T. interes mer <u>1.5%</u>		
8	Valor Lote: <u>Q4,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q3,400</u>					
9	Enganche : <u>Q600</u> <u>15%</u>			Valor Cuota mensual <u>Q311.71</u>			No. Cuotas <u>12</u>		
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>
12									
13	1	31-oct-10	3,400.00	18%	12	311.71	260.71	51.00	1
14	2	30-nov-10	3,139.29		11	311.71	264.62	47.09	2
15	3	31-dic-10	2,874.67		10	311.71	268.59	43.12	3
16	4	31-ene-11	2,606.07		9	311.71	272.62	39.09	4
17	5	28-feb-11	2,333.45		8	311.71	276.71	35.00	5
18	6	31-mar-11	2,056.74		7	311.71	280.86	30.85	6
19	7	30-abr-11	1,775.88		6	311.71	285.07	26.64	7
20	8	31-may-11	1,490.81		5	311.71	289.35	22.36	8
21	9	30-jun-11	1,201.46		4	311.71	293.69	18.02	9
22	10	31-jul-11	907.77		3	311.71	298.10	13.62	10
23	11	31-ago-11	609.67		2	311.71	302.57	9.15	11
24	12	30-sep-11	307.11		1	311.71	307.11	4.61	12
25									
26									
27									
=	Trimestre presupuestado								
			<b>TOTALES</b>			<b>Q3,740.54</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q 340.54</b>	
	<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>								
	1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H								
	2) Formula cálculo columna "F" ( $(D\$13*E\$13/12)/(1-(1+E\$13/12)^{-F\$13})$ )								
	3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colt ( $(D\$13*E\$13/12)/(1-(1+E\$13/12)^{-F\$13})$ )								
	4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*E\$13/12$								
	( Las letras son las columnas y las filas los números)								
	( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)								
	*Saldo inicial de cuentas por cobrar								
	**Saldo final de cuentas por cobrar								

## CUADRO 14 "H"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>CRIPTA</b> <span style="float: right;"><b>ANEXO CR.3/4</b></span>									
4	Contrato No.	C 337	Cripa:			s/n				
5	Fecha Venta:	01/10/2010	Lote No.:			-----	Jardín:			
6	Propietario:	Joselyn Lorenz	Cedula/DPI			A-1 122340091111	Vendedor:			2
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:			502-67000XY896	T. interes men			1.5%
8	Valor Lote:	Q4,000	Valor a Financiar:			Q3,400				
9	Enganche :	Q600 15%	Valor Cuota mensual			Q216.94	No. Cuotas		18	
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>	
12										
13	1	31-oct-10	3,400.00	18%	18	216.94	165.94	51.00	1	
14	2	30-nov-10	3,234.06		17	216.94	168.43	48.51	2	
15	3	31-dic-10	3,065.63		16	216.94	170.96	45.98	3	
16	4	31-ene-11	2,894.68		15	216.94	173.52	43.42	4	
17	5	28-feb-11	2,721.16		14	216.94	176.12	40.82	5	
18	6	31-mar-11	2,545.03		13	216.94	178.76	38.18	6	
19	7	30-abr-11	2,366.27		12	216.94	181.45	35.49	7	
20	8	31-may-11	2,184.82		11	216.94	184.17	32.77	8	
21	9	30-jun-11	2,000.66		10	216.94	186.93	30.01	9	
22	10	31-jul-11	1,813.73		9	216.94	189.73	27.21	10	
23	11	31-ago-11	1,623.99		8	216.94	192.58	24.36	11	
24	12	30-sep-11	1,431.41		7	216.94	195.47	21.47	12	
25	13	31-oct-11	1,235.95		6	216.94	198.40	18.54	13	
26	14	30-nov-11	1,037.55		5	216.94	201.38	15.56	14	
27	15	31-dic-11	836.17		4	216.94	204.40	12.54	15	
28	16	31-ene-12	631.77		3	216.94	207.46	9.48	16	
29	17	28-feb-12	424.31		2	216.94	210.58	6.36	17	
30	18	31-mar-12	213.73		1	216.94	213.73	3.21	18	
31										
32										
=	Trimestre presupuestado					<b>TOTALES</b>	<b>Q3,904.91</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q 504.91</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13 * \$E\$13/12) / (1 - (1 + \$E\$13/12)^{-F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colu $(D\$13 * \$E\$13/12) / (1 - (1 + \$E\$13/12)^{-F\$13})$										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * \$E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)										
*Saldo incial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 14 "I"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>CRIPTA</b>						<b>ANEXO CR.4/4</b>		
4	Contrato No. <u>C 330</u>			Cripa: <u>s/n</u>					
5	Fecha Venta: <u>01/10/2010</u>			Lote No.: <u>----</u>			Jardín: <u>-----</u>		
6	Propietario: <u>Luis Reyes</u>			Cedula/DPI <u>A-1 12236342</u>			Vendedor: <u>3</u>		
7	Dirección: <u>Guatemala</u>			Teléfono: <u>502-67000XY</u>			T. interes men <u>1.5%</u>		
8	Valor Lote: <u>Q4,000</u>			Valor a Financiar: <u>Q3,400</u>					
9	Enganche : <u>Q600</u> <u>15%</u>			Valor Cuota mensual <u>Q169.74</u>			No. Cuotas <u>24</u>		
10	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>
12									
13	1	31-oct-10	3,400.00	18%	24	169.74	118.74	51.00	1
14	2	30-nov-10	3,281.26		23	169.74	120.52	49.22	2
15	3	31-dic-10	3,160.73		22	169.74	122.33	47.41	3
16	4	31-ene-11	3,038.40		21	169.74	124.17	45.58	4
17	5	28-feb-11	2,914.24		20	169.74	126.03	43.71	5
18	6	31-mar-11	2,788.21		19	169.74	127.92	41.82	6
19	7	30-abr-11	2,660.29		18	169.74	129.84	39.90	7
20	8	31-may-11	2,530.45		17	169.74	131.79	37.96	8
21	9	30-jun-11	2,398.67		16	169.74	133.76	35.98	9
22	10	31-jul-11	2,264.91		15	169.74	135.77	33.97	10
23	11	31-ago-11	2,129.14		14	169.74	137.80	31.94	11
24	12	30-sep-11	1,991.33		13	169.74	139.87	29.87	12
25	13	31-oct-11	1,851.46		12	169.74	141.97	27.77	13
26	14	30-nov-11	1,709.49		11	169.74	144.10	25.64	14
27	15	31-dic-11	1,565.39		10	169.74	146.26	23.48	15
28	16	31-ene-12	1,419.13		9	169.74	148.45	21.29	16
29	17	28-feb-12	1,270.68		8	169.74	150.68	19.06	17
30	18	31-mar-12	1,119.99		7	169.74	152.94	16.80	18
31	19	30-abr-12	967.05		6	169.74	155.24	14.51	19
32	20	31-may-12	811.82		5	169.74	157.56	12.18	20
33	21	30-jun-12	654.25		4	169.74	159.93	9.81	21
34	22	31-jul-12	494.32		3	169.74	162.33	7.41	22
35	23	31-ago-12	332.00		2	169.74	164.76	4.98	23
36	24	30-sep-12	167.23		1	169.74	167.23	2.51	24
37									
=	Trimestre presupuestado								
<b>TOTALES</b>						<b>Q4,073.81</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q 673.81</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13 * \$E\$13/12) / (1 - (1 + \$E\$13/12)^{-F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colu $(D\$13 * \$E\$13/12) / (1 - (1 + \$E\$13/12)^{-F\$13})$									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * \$E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									



## CUADRO 14 "J"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>NICHOS</b>								<b>ANEXO N.1/9</b>	
4	Contrato No.	NI 286			Nicho:	33				
5	Fecha Venta:	01/10/2010			Nivel No.:	1	Sector:	A		
6	Propietario:	Jorge Roy			Cedula/DPI	A-1 12346989	Vendedor:	2		
7	Dirección:	Guatemala			Teléfono:	502-670004372	T. interes men	1.5%		
8	Valor Lote:	Q5,000			Valor a Financiar:	Q4,250				
9	Enganche :	Q750	15%			Valor Cuota mensual	Q745.98	No. Cuotas	6	
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS	
12										
13	1	31-oct-10	4,250.00	18%	6	745.98	682.23	63.75	1	
14	2	30-nov-10	3,567.77		5	745.98	692.47	53.52	2	
15	3	31-dic-10	2,875.30		4	745.98	702.85	43.13	3	
16	4	30-ene-11	2,172.45		3	745.98	713.40	32.59	4	
17	5	28-feb-11	1,459.05		2	745.98	724.10	21.89	5	
18	6	31-mar-11	734.96		1	745.98	734.96	11.02	6	
19	7				0		0.00	(0.00)	7	
20	8						0.00	(0.00)	8	
21	9						0.00	(0.00)	9	
22	10						0.00	(0.00)	10	
23	11						0.00	(0.00)	11	
24	12						0.00	(0.00)	12	
25										
26										
27										
=	Trimestre presupuestado									
			<b>TOTALES</b>			<b>Q4,475.89</b>	<b>Q 4,250.00</b>	<b>Q</b>	<b>225.89</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13*E\$13/12)/(1-(1+E\$13/12)^{-F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colun $(D\$13*E\$13/12)/(1-(1+E\$13/12)^{-F\$13})$										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 14 "K"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>NICHOS</b>							<b>ANEXO N.2/9</b>	
4	Contrato No.	NI 289	Nichos:			1			
5	Fecha Venta:	01/10/2010	Nivel No.:			1		Sector:	D
6	Propietario:	José Max	Cedula/DPI			A-1 123459000089		Vendedor:	3
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:			502-67000XY		T. interes men	1.5%
8	Valor Lote:	Q5,000	Valor a Financiar:			Q4,250			
9	Enganche :	Q750	15%	Valor Cuota mensual			Q389.64	No. Cuotas	12
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>
12									
13	1	31-oct-10	4,250.00	18%	12	389.64	325.89	63.75	1
14	2	30-nov-10	3,924.11		11	389.64	330.78	58.86	2
15	3	31-dic-10	3,593.33		10	389.64	335.74	53.90	3
16	4	31-ene-11	3,257.59		9	389.64	340.78	48.86	4
17	5	28-feb-11	2,916.82		8	389.64	345.89	43.75	5
18	6	31-mar-11	2,570.93		7	389.64	351.08	38.56	6
19	7	30-abr-11	2,219.85		6	389.64	356.34	33.30	7
20	8	31-may-11	1,863.51		5	389.64	361.69	27.95	8
21	9	30-jun-11	1,501.82		4	389.64	367.11	22.53	9
22	10	31-jul-11	1,134.71		3	389.64	372.62	17.02	10
23	11	31-ago-11	762.09		2	389.64	378.21	11.43	11
24	12	30-sep-11	383.88		1	389.64	383.88	5.76	12
25									
26									
27									
=	Trimestre presupuestado		<b>TOTALES</b>			<b>Q4,675.68</b>	<b>Q 4,250.00</b>	<b>Q</b>	<b>425.68</b>
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colur $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 14 "L"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>NICHOS</b>								<b>ANEXO N.3/9</b>
4	Contrato No.	NI 193	Nichos:			44			
5	Fecha Venta:	01/10/2010	Nivel No.:			1		Sector:	B
6	Propietario:	Carmen Lossi	Cedula/DPI			A-1 122340784		Vendedor:	4
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:			502-6700076		T. interes men	1.5%
8	Valor Lote:	Q5,000	Valor a Financiar:			Q4,250			
9	Enganche :	Q750 15%	Valor Cuota mensual			Q271.17		No. Cuotas	18
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS
12									
13	1	31-oct-10	4,250.00	18%	18	271.17	207.42	63.75	1
14	2	30-nov-10	4,042.58		17	271.17	210.54	60.64	2
15	3	31-dic-10	3,832.04		16	271.17	213.69	57.48	3
16	4	31-ene-11	3,618.35		15	271.17	216.90	54.28	4
17	5	28-feb-11	3,401.45		14	271.17	220.15	51.02	5
18	6	31-mar-11	3,181.29		13	271.17	223.46	47.72	6
19	7	30-abr-11	2,957.84		12	271.17	226.81	44.37	7
20	8	31-may-11	2,731.03		11	271.17	230.21	40.97	8
21	9	30-jun-11	2,500.82		10	271.17	233.66	37.51	9
22	10	31-jul-11	2,267.16		9	271.17	237.17	34.01	10
23	11	31-ago-11	2,029.99		8	271.17	240.72	30.45	11
24	12	30-sep-11	1,789.27		7	271.17	244.34	26.84	12
25	13	31-oct-11	1,544.93		6	271.17	248.00	23.17	13
26	14	30-nov-11	1,296.93		5	271.17	251.72	19.45	14
27	15	31-dic-11	1,045.21		4	271.17	255.50	15.68	15
28	16	31-ene-12	789.71		3	271.17	259.33	11.85	16
29	17	28-feb-12	530.39		2	271.17	263.22	7.96	17
30	18	31-mar-12	267.17		1	271.17	267.17	4.01	18
31									
32									
=	Trimestre presupuestado								
	<b>TOTALES</b>					<b>Q4,881.14</b>	<b>Q 4,250.00</b>	<b>Q 631.14</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(D_{13} * E_{13} / 12) / (1 - (1 + E_{13} / 12)^{-F_{13}})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colur $(D_{13} * E_{13} / 12) / (1 - (1 + E_{13} / 12)^{-F_{13}})$									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D_{13} - H_{13}) * E_{13} / 12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 14 "M"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>NICHOS</b>								<b>ANEXO N.5/9</b>
4	Contrato No.	NI 243			Nicho:	44			
5	Fecha Venta:	01/10/2010			Nivel No.:	2	Sector:	A	
6	Propietario:	Junior Roman			Cedula/DPI	A-1 123469890	Vendedor:	2	
7	Dirección:	Guatemala			Teléfono:	502-67000437666	T. interes men	1.5%	
8	Valor Lote:	Q4,800			Valor a Financiar:	Q4,080			
9	Enganche :	Q720	15%			Valor Cuota mensual	Q716.14	No. Cuotas	6
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS
12									
13	1	31-oct-10	4,080.00	18%	6	716.14	654.94	61.20	1
14	2	30-nov-10	3,425.06		5	716.14	664.77	51.38	2
15	3	31-dic-10	2,760.29		4	716.14	674.74	41.40	3
16	4	30-ene-11	2,085.55		3	716.14	684.86	31.28	4
17	5	28-feb-11	1,400.69		2	716.14	695.13	21.01	5
18	6	31-mar-11	705.56		1	716.14	705.56	10.58	6
19	7				0		0.00	(0.00)	7
20	8						0.00	(0.00)	8
21	9						0.00	(0.00)	9
22	10						0.00	(0.00)	10
23	11						0.00	(0.00)	11
24	12						0.00	(0.00)	12
25									
26									
27									
=	Trimestre presupuestado								
	<b>TOTALES</b>					<b>Q4,296.86</b>	<b>Q 4,080.00</b>	<b>Q 216.86</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13*E\$13/12)/(1-(1+E\$13/12)^{-F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colun $(D\$13*E\$13/12)/(1-(1+E\$13/12)^{-F\$13})$									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 14 "N"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>									
3	<b>NICHOS</b>								<b>ANEXO N.4/9</b>	
4	Contrato No.	NI 299	Nichos:			21				
5	Fecha Venta:	01/10/2010	Nivel No.:		2	Sector:	B			
6	Propietario:	Enrique Ruiz	Cedula/DPI			A-1 1228953428	Vendedor:	2		
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:			502-670006528	T. interes men	1.5%		
8	Valor Lote:	Q4,800	Valor a Financiar:			Q4,080				
9	Enganche :	Q720	15%	Valor Cuota mensual			Q203.69	No. Cuotas	24	
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	CUOTA	MES	MONTO/S ALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTA PAGADAS	
12										
13	1	31-oct-10	4,080.00	18%	24	203.69	142.49	61.20	1	
14	2	30-nov-10	3,937.51		23	203.69	144.63	59.06	2	
15	3	31-dic-10	3,792.88		22	203.69	146.80	56.89	3	
16	4	31-ene-11	3,646.08		21	203.69	149.00	54.69	4	
17	5	28-feb-11	3,497.09		20	203.69	151.23	52.46	5	
18	6	31-mar-11	3,345.85		19	203.69	153.50	50.19	6	
19	7	30-abr-11	3,192.35		18	203.69	155.81	47.89	7	
20	8	31-may-11	3,036.54		17	203.69	158.14	45.55	8	
21	9	30-jun-11	2,878.40		16	203.69	160.51	43.18	9	
22	10	31-jul-11	2,717.89		15	203.69	162.92	40.77	10	
23	11	31-ago-11	2,554.97		14	203.69	165.37	38.32	11	
24	12	30-sep-11	2,389.60		13	203.69	167.85	35.84	12	
25	13	31-oct-11	2,221.75		12	203.69	170.36	33.33	13	
26	14	30-nov-11	2,051.39		11	203.69	172.92	30.77	14	
27	15	31-dic-11	1,878.47		10	203.69	175.51	28.18	15	
28	16	31-ene-12	1,702.96		9	203.69	178.15	25.54	16	
29	17	28-feb-12	1,524.81		8	203.69	180.82	22.87	17	
30	18	31-mar-12	1,343.99		7	203.69	183.53	20.16	18	
31	19	30-abr-12	1,160.46		6	203.69	186.28	17.41	19	
32	20	31-may-12	974.18		5	203.69	189.08	14.61	20	
33	21	30-jun-12	785.10		4	203.69	191.91	11.78	21	
34	22	31-jul-12	593.19		3	203.69	194.79	8.90	22	
35	23	31-ago-12	398.39		2	203.69	197.71	5.98	23	
36	24	30-sep-12	200.68		1	203.69	200.68	3.01	24	
37										
=	Trimestre presupuestado					<b>TOTALES</b>	<b>Q 4,888.57</b>	<b>Q 4,080.00</b>	<b>Q 808.57</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo columna $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)										
*Saldo inicial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										

## CUADRO 14 "O"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>NICHOS</b>							<b>ANEXO N.7/9</b>	
4	Contrato No.	NI 255	Nichos:			55			
5	Fecha Venta:	01/10/2010	Nivel No.:		3	Sector:	B		
6	Propietario:	Jesus Navas	Cedula/DPI		A-1 1228953428	Vendedor:	2		
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:		502-670006528	T. interes men	1.5%		
8	Valor Lote:	Q4,500	Valor a Financiar:		Q3,825				
9	Enganche :	Q675	15%	Valor Cuota mensual		Q190.96	No. Cuotas	24	
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS
12									
13	1	31-oct-10	3,825.00	18%	24	190.96	133.58	57.38	1
14	2	30-nov-10	3,691.42		23	190.96	135.59	55.37	2
15	3	31-dic-10	3,555.83		22	190.96	137.62	53.34	3
16	4	31-ene-11	3,418.20		21	190.96	139.69	51.27	4
17	5	28-feb-11	3,278.52		20	190.96	141.78	49.18	5
18	6	31-mar-11	3,136.74		19	190.96	143.91	47.05	6
19	7	30-abr-11	2,992.83		18	190.96	146.07	44.89	7
20	8	31-may-11	2,846.76		17	190.96	148.26	42.70	8
21	9	30-jun-11	2,698.50		16	190.96	150.48	40.48	9
22	10	31-jul-11	2,548.02		15	190.96	152.74	38.22	10
23	11	31-ago-11	2,395.28		14	190.96	155.03	35.93	11
24	12	30-sep-11	2,240.25		13	190.96	157.36	33.60	12
25	13	31-oct-11	2,082.89		12	190.96	159.72	31.24	13
26	14	30-nov-11	1,923.18		11	190.96	162.11	28.85	14
27	15	31-dic-11	1,761.07		10	190.96	164.54	26.42	15
28	16	31-ene-12	1,596.52		9	190.96	167.01	23.95	16
29	17	28-feb-12	1,429.51		8	190.96	169.52	21.44	17
30	18	31-mar-12	1,259.99		7	190.96	172.06	18.90	18
31	19	30-abr-12	1,087.93		6	190.96	174.64	16.32	19
32	20	31-may-12	913.29		5	190.96	177.26	13.70	20
33	21	30-jun-12	736.03		4	190.96	179.92	11.04	21
34	22	31-jul-12	556.11		3	190.96	182.62	8.34	22
35	23	31-ago-12	373.49		2	190.96	185.36	5.60	23
36	24	30-sep-12	188.14		1	190.96	188.14	2.82	24
37									
=	Trimestre presupuestado								
			<b>TOTALES</b>			<b>Q 4,583.03</b>	<b>Q 3,825.00</b>	<b>Q 758.03</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colur $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$\$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 14 "P"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>								
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>								
3	<b>NICHOS</b>							<b>ANEXO N.8/9</b>	
4	Contrato No.	NI 222	Nichos:		77				
5	Fecha Venta:	01/10/2010	Nivel No.:		4	Sector:	C		
6	Propietario:	Jose Maria Coller	Cedula/DPI		A-1 123469890	Vendedor:	1		
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:		502-67000437666	T. interes men	1.5%		
8	Valor Lote:	Q4,000	Valor a Financiar:		Q3,400				
9	Enganche :	Q600	15%	Valor Cuota mensual		Q596.79	No. Cuotas	6	
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS
12									
13	1	31-oct-10	3,400.00	18%	6	596.79	545.79	51.00	1
14	2	30-nov-10	2,854.21		5	596.79	553.97	42.81	2
15	3	31-dic-10	2,300.24		4	596.79	562.28	34.50	3
16	4	30-ene-11	1,737.96		3	596.79	570.72	26.07	4
17	5	28-feb-11	1,167.24		2	596.79	579.28	17.51	5
18	6	31-mar-11	587.97		1	596.79	587.97	8.82	6
19	7				0		0.00	(0.00)	7
20	8						0.00	(0.00)	8
21	9						0.00	(0.00)	9
22	10						0.00	(0.00)	10
23	11						0.00	(0.00)	11
24	12						0.00	(0.00)	12
25									
26									
27									
=	Trimestre presupuestado								
			<b>TOTALES</b>		<b>Q3,580.71</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q</b>	<b>180.71</b>	
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>									
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H									
2) Formula cálculo columna "F" = $(D\$13 * E\$13 / 12) / (1 - (1 + E\$13 / 12)^{-F\$13})$									
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colun $(D\$13 * E\$13 / 12) / (1 - (1 + E\$13 / 12)^{-F\$13})$									
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13 - H13) * E\$13 / 12$									
( Las letras son las columnas y las filas los números)									
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)									
*Saldo inicial de cuentas por cobrar									
**Saldo final de cuentas por cobrar									

## CUADRO 14 "Q"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>									
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES) ANEXO N.6/9</b>									
3	<b>NICHOS</b>									
4	Contrato No.	NI 277				Nicho:	82			
5	Fecha Venta:	01/10/2010				Nivel No.:	4	Sector:	D	
6	Propietario:	Carolina Herrera				Cedula/DPI	A-1 123459003333	Vendedor:	3	
7	Dirección:	Guatemala				Teléfono:	502-6700099999	T. interes men	1.5%	
8	Valor Lote:	Q4,000				Valor a Financiar:	Q3,400			
9	Enganche :	Q600	15%				Valor Cuota mensual	Q311.71	No. Cuotas	12
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
11	<b>CUOTA</b>	<b>MES</b>	<b>MONTO/ SALDO</b>	<b>TASA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CUOTA NIVELADA</b>	<b>CUOTA CAPITAL</b>	<b>INTERESES MES</b>	<b>No.CUOTAS PAGADAS</b>	
12										
13	1	31-oct-10	3,400.00	18%	12	311.71	260.71	51.00	1	
14	2	30-nov-10	3,139.29		11	311.71	264.62	47.09	2	
15	3	31-dic-10	2,874.67		10	311.71	268.59	43.12	3	
16	4	31-ene-11	2,606.07		9	311.71	272.62	39.09	4	
17	5	28-feb-11	2,333.45		8	311.71	276.71	35.00	5	
18	6	31-mar-11	2,056.74		7	311.71	280.86	30.85	6	
19	7	30-abr-11	1,775.88		6	311.71	285.07	26.64	7	
20	8	31-may-11	1,490.81		5	311.71	289.35	22.36	8	
21	9	30-jun-11	1,201.46		4	311.71	293.69	18.02	9	
22	10	31-jul-11	907.77		3	311.71	298.10	13.62	10	
23	11	31-ago-11	609.67		2	311.71	302.57	9.15	11	
24	12	30-sep-11	307.11		1	311.71	307.11	4.61	12	
25										
26										
27										
=	Trimestre presupuestado									
			<b>TOTALES</b>		<b>Q3,740.54</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q</b>	<b>340.54</b>		
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>										
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H										
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colur $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$										
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$										
( Las letras son las columnas y las filas los números)										
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)										
*Saldo incial de cuentas por cobrar										
**Saldo final de cuentas por cobrar										



## CUADRO 14 "R"

1	<b>CEMENTERIOS, S.A.</b>										
2	<b>CONTROL DE PAGOS Y CUOTA NIVELADA POR CLIENTE PROYECTADA (EN QUETZALES)</b>										
3	<b>NICHOS</b>							<b>ANEXO N.9/9</b>			
4	Contrato No.	NI 255	Nichos:			67					
5	Fecha Venta:	01/10/2010	Nivel No.:		4	Sector:	B				
6	Propietario:	Rafael Cervantes	Cedula/DPI			A-1 1228953428	Vendedor:	2			
7	Dirección:	Guatemala	Teléfono:			502-670006528	T. interes men	1.5%			
8	Valor Lote:	Q4,000	Valor a Financiar:			Q3,400					
9	Enganche :	Q600	15%	Valor Cuota mensual			Q169.74	No. Cuotas	24		
10	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
11	CUOTA	MES	MONTO/ SALDO	TASA	TIEMPO	CUOTA NIVELADA	CUOTA CAPITAL	INTERESES MES	No.CUOTAS PAGADAS		
12											
13	1	31-oct-10	3,400.00	18%	24	169.74	118.74	51.00	1		
14	2	30-nov-10	3,281.26		23	169.74	120.52	49.22	2		
15	3	31-dic-10	3,160.73		22	169.74	122.33	47.41	3		
16	4	31-ene-11	3,038.40		21	169.74	124.17	45.58	4		
17	5	28-feb-11	2,914.24		20	169.74	126.03	43.71	5		
18	6	31-mar-11	2,788.21		19	169.74	127.92	41.82	6		
19	7	30-abr-11	2,660.29		18	169.74	129.84	39.90	7		
20	8	31-may-11	2,530.45		17	169.74	131.79	37.96	8		
21	9	30-jun-11	2,398.67		16	169.74	133.76	35.98	9		
22	10	31-jul-11	2,264.91		15	169.74	135.77	33.97	10		
23	11	31-ago-11	2,129.14		14	169.74	137.80	31.94	11		
24	12	30-sep-11	1,991.33		13	169.74	139.87	29.87	12		
25	13	31-oct-11	1,851.46		12	169.74	141.97	27.77	13		
26	14	30-nov-11	1,709.49		11	169.74	144.10	25.64	14		
27	15	31-dic-11	1,565.39		10	169.74	146.26	23.48	15		
28	16	31-ene-12	1,419.13		9	169.74	148.45	21.29	16		
29	17	28-feb-12	1,270.68		8	169.74	150.68	19.06	17		
30	18	31-mar-12	1,119.99		7	169.74	152.94	16.80	18		
31	19	30-abr-12	967.05		6	169.74	155.24	14.51	19		
32	20	31-may-12	811.82		5	169.74	157.56	12.18	20		
33	21	30-jun-12	654.25		4	169.74	159.93	9.81	21		
34	22	31-jul-12	494.32		3	169.74	162.33	7.41	22		
35	23	31-ago-12	332.00		2	169.74	164.76	4.98	23		
36	24	30-sep-12	167.23		1	169.74	167.23	2.51	24		
37											
=	Trimestre presupuestado		<b>TOTALES</b>			<b>Q 4,073.81</b>	<b>Q 3,400.00</b>	<b>Q</b>	<b>673.81</b>		
<b>DETALLES DE CÁLCULOS:</b>											
1) Formula cálculo columna "D" = Saldo columna D menos columna H											
2) Formula cálculo columna "F" = $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$											
3) Formula cálculo columna "H" = Saldo colu $(\$D\$13*\$E\$13/12)/(1-(1+\$E\$13/12)^{-\$F\$13})$											
4) Formula cálculo columna "I" = $(D13-H13)*\$E\$13/12$											
( Las letras son las columnas y las filas los números)											
( En formula de hoja de Exel, cuando la letra esta encerrada en signo \$ \$ significa que es constante)											
*Saldo inicial de cuentas por cobrar											
**Saldo final de cuentas por cobrar											

#### 4.5 PRESUPUESTO DE COMPRAS

El Presupuesto de Compras como concepto general, se refiere compra de bienes para la venta o a las compras de materia prima para la elaboración de los productos, en el caso del Cementerio el presupuesto será para la compra de nichos, criptas y capillas familiares y algunos materiales para la urbanización de los lotes. Previo a elaborar el presupuesto compras es conveniente hacer inventario de unidades, para determinar cuántas unidades se requiere comprar o producir de acuerdo al volumen del presupuesto de ventas, como resultado matemático se obtendrá el presupuesto de compras. El Cementerio entra en la categoría de empresa no fabricante por lo que subcontrata empresas para la fabricación de los nichos, capillas familiares y criptas en el camposanto.

El Presupuesto de Compras se deriva y está íntimamente ligado con el presupuesto de ventas y de inventarios, si se observa el cuadro siguiente, se inicia con los datos de ventas presupuestadas, en el caso de los lotes jardín se considera que hay suficientes lotes urbanizados disponibles para la venta (ver dato de inventarios). Los objetivos y recomendaciones básicas para elaborar el presupuesto de compras son:

- Garantizar el abastecimiento oportuno, de la demanda de bienes para la venta y para mantener existencia en inventarios considerando que el Cementerio es una entidad comercial.
- Mantener coordinación con los departamentos de compras y departamento de ventas para evitar en lo posible la sobreinversión en inventarios.
- El presupuesto de compras debe ser flexible considerando las características de la empresa, sus proveedores y las necesidades específicas del caso.
- Investigar a actuales y posibles proveedores, seleccionarlos y determinar con cuáles se trabajará durante el período a presupuestar, obtener dos cotizaciones, definir y firmar contratos especificando condiciones de pago, plazos de entrega, descuentos y otros.

#### 4.5.1 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS A OTRAS ÁREAS

El Presupuesto de Compras es base para elaborar y planificar las actividades de los siguientes presupuestos:

- a.) Para Proyección de Cuentas por Pagar.
- b.) Para elaborar el Presupuesto de Costo de Ventas.
- c.) Para elaborar el Estado de Resultados Proyectado.
- d.) Para elaborar el Presupuesto de Caja.

#### CUADRO 15

**CEMENTERIOS, S.A**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS Y MOVIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**( EN UNIDADES )**

CONCEPTO	CAPI	NICHOS	NICHOS	NICHOS	NICHOS	CRIP	TOTAL	REFERENCIA
	LLAS	NIV. 1	NIV. 2	NIV. 3	NIV. 4	TAS	UNID	
<b>OCTUBRE</b>								<b>CUADRO</b>
Ventas Presupuestadas	3	6	5	4	5	13	36	<b>8 y 12</b>
Inventario final deseado	<u>4</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	<u>10</u>	<u>17</u>	<u>64</u>	
Unidades Requeridas	7	16	16	16	15	30	100	
(-) Inventario Inicial	4	10	11	12	10	17	64	<b>Cuadro 5 "E"</b>
<b>Unidades a comprar</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	
<b>NOVIEMBRE</b>								<b>CUADRO</b>
Ventas Presupuestadas	3	5	5	4	6	12	35	<b>8 y 12</b>
Inventario final deseado	<u>4</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	<u>10</u>	<u>17</u>	<u>64</u>	
Unidades Requeridas	7	15	16	16	16	29	99	
(-) Inventario Inicial	4	10	11	12	10	17	64	<b>Cuadro 5 "E"</b>
<b>Unidades a comprar</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>35</b>	
<b>DICIEMBRE</b>								<b>CUADRO</b>
Ventas Presupuestadas	3	4	6	4	4	14	35	<b>8 y 12</b>
Inventario final deseado	<u>4</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	<u>10</u>	<u>17</u>	<u>64</u>	
Unidades Requeridas	7	14	17	16	14	31	99	
(-) Inventario Inicial	4	10	11	12	10	17	64	<b>Cuadro 5 "E"</b>
<b>Unidades a comprar</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>35</b>	

**CUADRO 16**  
**CEMENTERIOS, S.A**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS DE BIENES PARA LA VENTA**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**(VALOR EN QUETZALES)**

**CONSOLIDADO COMPRAS DE BIENES PARA LA VENTA AL CONTADO Y A PLAZOS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>REFEREN CIA</b>
<b>UNIDADES</b>					<b>CUADRO</b>
Capillas familiares	3	3	3	9	
Nichos individuales 1er. nivel	6	5	4	15	
Nichos individuales 2do. nivel	5	5	6	16	
Nichos individuales 3er. nivel	4	4	4	12	
Nichos individuales 4to. nivel	5	6	4	15	
Criptas	13	12	14	39	
<b>Total Unidades</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>106</b>	<b>17 Y 18</b>
<b>VALORES QUETZALES</b>					
Capillas familiares	93,000	93,000	33,000	219,000	
Nichos individuales 1er. nivel	10,750	13,250	10,750	34,750	
Nichos individuales 2do. nivel	14,880	12,480	2,880	30,240	
Nichos individuales 3er. nivel	9,225	9,225	2,475	20,925	
Nichos individuales 4to. nivel	8,600	12,600	10,600	31,800	
Criptas	8,800	8,800	8,800	26,400	
<b>Total Valores Compras</b>	<b>145,255</b>	<b>149,355</b>	<b>68,505</b>	<b>363,115</b>	<b>17 Y 18</b>
Términos de pago: Compras contado 40% y restante 60% se cancela al siguiente mes.					

**INTEGRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR PARA ELABORAR EL BALANCE PROYECTADO**

<b>CUENTAS POR PAGAR COMPRA DE BIENES</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>REFEREN CIA</b>
<b>COMPRAS SIN IVA</b>	<b>Q 145,255</b>	<b>Q 149,355</b>	<b>Q 68,505</b>	<b>Q 363,115</b>	<b>17 Y 18</b>
IVA 12%	17,431	17,923	8,221	43,574	
Sub-Total	162,686	167,278	76,726	406,689	
40% Pago al contado	65,074	66,911	30,690	162,676	
60% Por pagar el mes siguiente	<b>Q 97,611</b>	<b>Q 100,367</b>	<b>Q 46,035</b>	<b>Q 244,013</b>	

**CUADRO 17**  
**CEMENTERIOS, S.A**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS DE BIENES PARA LA VENTA**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**(VALOR EN QUETZALES)**

**COMPRAS DE BIENES PARA VENTAS AL CONTADO (INTEGRACIÓN CUADRO 16)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>REFEREN CIA</b>
<b>UNIDADES</b>					<b>CUADRO</b>
Capillas Familiares	2	2	2	6	
Nichos individuales 1er. nivel	3	2	1	6	
Nichos individuales 2do. nivel	3	3	4	10	
Nichos individuales 3er. nivel	3	3	3	9	
Nichos individuales 4to. nivel	2	3	1	6	
Criptas	9	8	10	27	
<b>Total Unidades</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>64</b>	<b>8</b>
<b>PRECIOS INDIVIDUALES COMPRA</b>					
<b>PRECIOS SOBRE VENTAS DE CONTADO (50%)</b>					
Capillas Familiares	30,000	30,000	30,000		Datos en
Nichos individuales 1er. nivel	2,500	2,500	2,500		Enunciado
Nichos individuales 2do. nivel	2,400	2,400	2,400		capítulo IV
Nichos individuales 3er. nivel	2,250	2,250	2,250		numeral 4.4.1
Nichos individuales 4to. nivel	2,000	2,000	2,000		Cuadro 5"G"
Criptas	2,000	2,000	2,000		
<b>VALORES</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>(EN QUETZALES)</b>					
Capillas Familiares	60,000	60,000	60,000	180,000	
Nichos individuales 1er. nivel	7,500	5,000	2,500	15,000	
Nichos individuales 2do. nivel	7,200	7,200	9,600	24,000	
Nichos individuales 3er. nivel	6,750	6,750	6,750	20,250	
Nichos individuales 4to. nivel	4,000	6,000	2,000	12,000	
Criptas	18,000	16,000	20,000	54,000	
<b>Total compras contado</b>	<b>103,450</b>	<b>100,950</b>	<b>100,850</b>	<b>305,250</b>	
Términos de pago: Compras contado 40% y restante 60% se cancela al siguiente mes.					

**CUADRO 18**

**CEMENTERIOS, S.A**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS DE BIENES PARA LA VENTA**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**(VALOR EN QUETZALES)**

**COMPRAS DE BIENES PARA VENTAS A PLAZOS (INTEGRACIÓN CUADRO 16)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>REFEREN CIA</b>
<b>UNIDADES</b>					<b>CUADRO</b>
Capillas Familiares	1	1	1	3	
Nichos individuales 1er. nivel	3	3	3	9	
Nichos individuales 2do. nivel	2	2	2	6	
Nichos individuales 3er. nivel	1	1	1	3	
Nichos individuales 4to. nivel	3	3	3	9	
Criptas	4	4	4	12	
<b>Total Unidades</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>12</b>
<b>PRECIOS INDIVIDUALES COMPRA</b>					
<b>PRECIOS SOBRE VENTAS A PLAZOS (55%)</b>					
Capillas Familiares	33,000	33,000	33,000		Datos en
Nichos individuales 1er. nivel	2,750	2,750	2,750		Enunciado
Nichos individuales 2do. nivel	2,640	2,640	2,640		capítulo IV
Nichos individuales 3er. nivel	2,475	2,475	2,475		numeral 4.4.1
Nichos individuales 4to. nivel	2,200	2,200	2,200		inciso "d"
Criptas	2,200	2,200	2,200		
<b>VALORES</b>					
<b>(EN QUETZALES)</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>	
Lotes jardín	-	-	-		
Capillas Familiares	33,000	33,000	33,000	99,000	
Nichos individuales 1er. nivel	8,250	8,250	8,250	24,750	
Nichos individuales 2do. nivel	5,280	5,280	5,280	15,840	
Nichos individuales 3er. nivel	2,475	2,475	2,475	7,425	
Nichos individuales 4to. nivel	6,600	6,600	6,600	19,800	
Criptas	8,800	8,800	8,800	26,400	
<b>Total compras contado</b>	<b>64,405</b>	<b>64,405</b>	<b>64,405</b>	<b>193,215</b>	
Términos de pago: Compras contado 40% y restante 60% se cancela al siguiente mes.					

#### **4.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN**

Para elaborar el Presupuesto Gastos de Operación se considera, todo lo relacionado con las áreas de ventas, comercialización, operación, administración, gastos financieros, servicios técnicos profesionales y otros gastos, este presupuesto afectará directamente el Estado de Resultados.

Para el efecto el trabajo se dividirá en tres áreas, Presupuesto de Gastos de Ventas, Gastos de Operación y Presupuesto de Gastos de Administración.

Recomendación: Previo a elaborar el presupuesto de gastos de operación se considerará lo siguiente:

- Por no contar con información exacta y antecedentes de elaboración de presupuestos, será necesario laborar tiempo extraordinario para estimar los gastos.
- Hacer conciencia al personal, de la importancia de elaborar este presupuesto, cuyo objetivo se resume en controlar los costos y gastos de manera preventiva, para obtener beneficios para la empresa y para los empleados.

##### **4.6.1 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN Y VENTAS**

El Presupuesto de gastos de operación y ventas ocasiona influencia y afecta el Estado de Resultados, los gastos de venta y operación son estimados o proyectados en base a los valores de ventas. Los gastos están integrados principalmente por sueldos y salarios, publicidad, papelería y útiles y en general por todos los gastos necesarios para la operación de la empresa y el impulso de las ventas.

##### **4.6.1.1 DATOS E INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN Y VENTAS**

- a.) Este Presupuesto está integrado por los gastos relacionados al área de operación y ventas, los rubros principales son: sueldos ordinarios de ventas Q.12,450.00, sueldos ordinarios de operación Q 24,870.00, de la base de los sueldos ordinarios se desprende los cálculos de cuotas patronales y

prestaciones laborales. Los demás rubros de gastos, como energía eléctrica, consumo de teléfonos, combustibles, mantenimientos, publicidad, depreciaciones, son estimados con datos estadísticos rubro por rubro, los montos se estiman iguales para los tres meses.

- b.) Los gastos fijos recurrentes son determinados, de acuerdo a los registros contables e información estadística proporcionada por el departamento de contabilidad, para su determinación interviene el Gerente de Operaciones y Gerente de Ventas.
- c.) Los gastos que no son recurrentes, son determinados por el Gerente de Operaciones y Ventas conjuntamente con el Director de Presupuestos, para su determinación se toma como base el comportamiento histórico de años anteriores.
- d.) Las comisiones sobre ventas se calculan en base al presupuesto de las unidades a vender valorizadas y multiplicado por los porcentajes autorizados 5% y 4%.

#### **4.6.1.2 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN Y VENTAS A OTRAS ÁREAS**

- a.) Los Gastos de operación y venta se trasladan al Estado de Resultados Proyectado a la sección de gastos de operación.
- b.) Entre los gastos de operación que se cancelan en el mismo mes, están los sueldos, comisiones y gastos pagados al contado, el valor de estos gastos se registran y cancelan en el mes a presupuestar, el valor se traslada al presupuesto de caja, previo se realizan las respectivas provisiones.
- c.) El monto total de los gastos de operación y ventas que no se cancelan en el mes, son provisionados en una cuenta contable de Pasivo Corriente del Balance General, el registro afecta cuentas por pagar con cargo a gastos, los gastos son incluidos en el Estado de Resultados Proyectado. La cuenta de pasivo se va rebajando conforme se cancelen los gastos. Las obligaciones con fecha de vencimiento calendario, como las cuotas patronales del IGSS,



energía eléctrica, teléfonos, impuestos, etc., son cancelados al siguiente mes en su totalidad. Los combustibles, mantenimiento, y otros gastos se estima cancelar el 40% al contado y el saldo restante del 60% se cancela el siguiente mes. Los pasivos laborales se trasladan al Balance General a una cuenta de Pasivo Corriente. (ver cuadro de cuentas por pagar)

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

Son parte importante de todo presupuesto aunque son gastos indirectos, estos gastos dan operatividad al sistema. Los montos se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.

##### **4.6.2.1 DATOS E INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

- a.) Este Presupuesto lo integra los gastos del área Administrativa y Financiera, los rubros principales son: sueldos ordinarios de administración estimados en Q.43,775.00, de la base de los sueldos ordinarios se desprende los cálculos de cuotas patronales y prestaciones laborales. Los demás rubros de gastos, como energía eléctrica, consumo de teléfonos, combustibles, mantenimientos, publicidad, se estiman con datos estadísticos proporcionados por la Administración del Cementerio, las depreciaciones son estimadas en base a los Activos no Corrientes. Los rubros mencionados anteriormente son los gastos fijos y recurrentes de Administración y son determinados de acuerdo a los registros estadísticos contables. Los gastos que no son recurrentes, son determinados por el Contador de la empresa y el Director de Presupuestos, para su determinación se toma como base el comportamiento histórico de años anteriores.

##### **4.6.2.2 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN A OTRAS ÁREAS**

- a.) El 100% del presupuesto de gastos de administración se lleva al Estado de Resultados Proyectado a la sección de gastos de operación.

- b.) El valor de los gastos de administración que se registran y cancelan en el mes a presupuestar, se trasladan al presupuesto de caja. Entre estos gastos están los sueldos, viáticos, etc.
- c.) El monto total de los gastos de administración que no se cancelan en el mes, son provisionados en una cuenta contable de Pasivo Corriente del Balance General, el registro afecta cuentas por pagar con cargo a gastos, los gastos son incluidos en el Estado de Resultados Projectado. La cuenta de pasivo se regulariza conforme se cancelen los gastos. Las obligaciones con fecha de vencimiento calendario, como las cuotas patronales del IGSS, energía eléctrica, teléfonos, impuestos, etc., son cancelados al siguiente mes en su totalidad. Los combustibles, mantenimiento, y otros gastos se estima cancelar el 40% al contado y el saldo restante del 60% se cancela el siguiente mes. Los pasivos laborales se trasladan al Balance General a una cuenta de Pasivos Corrientes (ver cuadro de cuentas por pagar).
- d.) El monto de gastos por depreciaciones regularizan el saldo de Activos no Corrientes en el Balance General, el gasto de depreciaciones corresponde a maquinaria y equipo, edificios y vehículos.

En los siguientes cuadros, se presentan en forma general los formatos sugeridos para elaborar el Presupuesto de Gastos, La persona encargada de elaborar el presupuesto de gastos debe presentar integración por cada cuenta, a continuación se muestran como ejemplo solamente dos integraciones al detalle (Gastos de personal y agua y despesa). El total de los gastos de octubre varía con respecto a los meses de noviembre y diciembre del 2010, por el valor del Impuesto Único Sobre Inmuebles y las depreciaciones.

**CUADRO 19**  
**CEMENTERIOS, S.A** (PARTE 1)  
**CONSOLIDADO PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS, OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN**  
**OCTUBRE DE 2010 (EN QUETZALES)**

(INTEGRACIÓN DEL CUADRO 32)		GASTOS DE:					
COD	CONCEPTO	TOTAL	DE VEN TAS	DE OPE RACION	DE ADMN.	CONDICIO- DE PAGO	REFE RENCIA
<b>100</b>	<b>REM. AL PERSONAL</b>						<b>CUADRO</b>
101	Sueldos y salarios	81,095	12,450	24,870	43,775	Pago mes	20
102	Tiempo Extra	0	0	0	0		20
103	Comisiones/bono	1,838	0	1,211	627	Pago mes	20
104	Vacaciones	3,777	580	1,158	2,039	Provisión	20
105	Aguinaldos	6,758	1,037	2,072	3,648	Provisión	20
106	Indemnizaciones	7,882	1,210	2,417	4,255	Provisión	20
107	Decreto 78-89/2001 (Bonificación)	5,750	750	2,500	2,500	Provisión	20
108	Decreto 42-92 (Bono 14)	6,755	1,037	2,072	3,645	Provisión	20
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>113,855</b>	<b>17,065</b>	<b>36,302</b>	<b>60,488</b>		
<b>200</b>	<b>PREVISIÓN SOCIAL</b>						
201	Cuota patronal IGSS	8,653	1,328	2,654	4,671	Pago mes sig.	20
202	IRTRA 1 %	811	125	249	438	Pago mes sig.	20
203	INTECAP 1 %	811	125	249	438	Pago mes sig.	20
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>10,275</b>	<b>1,577</b>	<b>3,151</b>	<b>5,546</b>		
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>124,130</b>	<b>18,642</b>	<b>39,453</b>	<b>66,035</b>		
204	Uniformes (distribución anual)	528	416		112	P/ mes 40%	
205	Gastos de capacitación	1,500	1,000		500	P/ mes 40%	
206	Agasajos al personal	1,200	500	500	200	P/ mes 40%	
207	Médico y medicinas	0					
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>3,228</b>	<b>1,916</b>	<b>500</b>	<b>812</b>		
	<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>127,358</b>	<b>20,558</b>	<b>39,953</b>	<b>66,847</b>		
<b>300</b>	<b>MANT. DE TRANSPORTE</b>						
301	Repuestos y accesorios	1,153	274		879	P/ mes 40%	
302	Reparac.en taller externo	2,000	1,000	1,000		P/ mes 40%	
304	Gasolina y diesel	4,136	1,848	1,232	1,056	P/ mes 40%	
305	Llantas	2,500	2,500			P/ mes 40%	
306	Pinchazos llantas	150	100	50		P/ mes 40%	
307	Servicio de grúa	0					
308	Enderezado y pintura	0					
309	Aceites y lubricantes	800	300	500		P/ mes 40%	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>10,739</b>	<b>6,022</b>	<b>2,782</b>	<b>1,935</b>		
<b>400</b>	<b>MANTEIMIENTO</b>						
401	Maquinaria y equipo	1,400		1,400		P/ mes 40%	
402	Pintura	1,000			1,000	P/ mes 40%	
403	Equipo de seguridad	1,500		1,200	300	P/ mes 40%	
404	Herramientas	400		400		P/ mes 40%	
405	Instalación eléctrica	500		500		P/ mes 40%	
406	Reparación y construcciones	2,000		1000	1000	P/ mes 40%	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>6,800</b>	<b>0</b>	<b>4,500</b>	<b>2,300</b>		
<b>500</b>	<b>ARRENDAMIENTOS</b>						
502	Oficinas	2,000			2,000	2,000	
503	Maquinaria y equipo	0		0			
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>2,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,000</b>	<b>2,000</b>	

Ejemplo del mes de octubre/2010, para los meses de noviembre y diciembre se considera los mismos valores.

**CUADRO 19**  
**CEMENTERIOS, S.A. (PARTE 2)**  
**CONSOLIDADO PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS, OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN**  
**OCTUBRE DE 2010 (EN QUETZALES)**

(INTEGRACIÓN DEL CUADRO 32)		GASTOS DE:					
COD	CONCEPTO	TOTAL	VEN TAS	OPE RACIÓN	ADMON.	NES DE PAGO	REFE RENCIA
<b>600</b>	<b>GASTOS GENERALES (VENTAS, OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN)</b>						<b>CUADRO</b>
601	Agua	500			500	500	
602	Gastos de viaje (viáticos)	2,200	2,000		200		
603	Gastos de representación	200			200		
604	Energía eléctrica	2,000		1,500	500	2,000	
605	Donativos	100	100				
607	Anuncios y publicidad	5,000	5,000				
609	Seguros	100			100		
614	Extracción de basura	500			500	0	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>10,600</b>	<b>7,100</b>	<b>1,500</b>	<b>2,000</b>	<b>2,500</b>	
<b>700</b>	<b>MANT. EQ. DE OFICINA</b>						
701	Mob. Equipo de oficina	300			300		
702	Equipo de computo	200			200		
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	
<b>900</b>	<b>GASTOS DE OFICINA</b>						
901	Pap. y útiles de escritorio	1,603	200	150	1253	650	
904	Teléfono	1,500	500		1,000	1,500	
905	Teléfono celular	400	400			400	
906	Suscripciones	400			400		
907	Mensajería y/ correo	200			200		
908	útiles y gastos de aseo	308			308		
909	Agua y despensa	743	225	221	297	743	21
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>5,154</b>	<b>1,325</b>	<b>371</b>	<b>3,458</b>	<b>3,293</b>	
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>163,151</b>	<b>35,006</b>	<b>49,105</b>	<b>79,040</b>	<b>7,793</b>	
<b>900</b>	<b>OTROS GASTOS</b>						
910	Depreciaciones y amortizaciones	3,138			3138		22
911	Intereses préstamo bancario	1,963			1,963		22
912	lusi (Impuestos Único Sobre Inmu)	270			270		22
	<b>TOTAL</b>	<b>5,371</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,371</b>		
	<b>GRAN TOTAL DE GASTOS</b>	<b>168,521</b>	<b>35,006</b>	<b>49,105</b>	<b>84,410</b>		

**DISTRIBUCIÓN DE GASTOS PARA PROYECCIÓN DE CUENTAS POR PAGAR Y FLUJO DE CAJA**

	CONCEPTO	DEPTO. VENTAS	DEPTO. OPERAC.	DEPTO. ADMÓN.	TOTAL UN MES	TOTAL TRIMESTRE
	<b>TOTAL GASTOS 100%</b>	35,006	49,105	79,040	<b>163,151</b>	<b>489,452</b>
(-)	<b>Gastos laborales</b>	18,642	39,453	66,035	<b>124,130</b>	<b>372,389</b>
=	<b>Sub-total sin gastos laborales sin IVA</b>	16,363	9,653	13,005	<b>39,021</b>	<b>117,064</b>
	<b>Sub-total sin gastos laborales con IVA</b>	<b>18,327</b>	<b>10,811</b>	<b>14,566</b>	<b>43,704</b>	<b>131,111</b>
	<b>DISTRIBUCIÓN PARA PAGOS CON IVA</b>	<b>18,327</b>	<b>10,811</b>	<b>14,566</b>	<b>43,704</b>	<b>131,111</b>
(+)	<b>Gastos pagados en el mes (40%)</b>	6,827	3,486	3,901	14,214	<b>42,642</b>
(+)	<b>Pagos de Contado del mes</b>	1,260	2,095	4,813	8,168	<b>24,505</b>
(+)	<b>Gastos a pagar en el siguiente mes (60%)</b>	<b>10,240</b>	<b>5,230</b>	<b>5,852</b>	<b>21,321</b>	

Por cada cuenta se debe elaborar integración, para el efecto solo se presentan la de remuneración al personal, agua y despensa.

Ejemplo del mes de octubre/2010, para los meses de noviembre y diciembre se considera los mismos valores.

## CUADRO 20

**CEMENTERIOS, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE REMUNERACIÓN AL PERSONAL Y PREVISIÓN SOCIAL**  
**CONSOLIDADO DE GASTOS OCTUBRE DEL 2,010 (EN QUETZALES)**  
**(INTEGRACIÓN DEL CUADRO 19)**

CONCEPTO	REMUNERACIÓN AL PERSONAL								PREVISIÓN SOCIAL			TOTAL	
	CÓDIGO CUENTAS	101	102	103	104	105	106	107	108	201	202		203
PUESTO	Suel- dos y salarios	T Ext	Comi- siones/ bono	Vaca- ciones	Agui- naldo	Indem- nización	Decreto 78-89 y 37/2001	Decreto 42-92		IGSS	IRTRA	INTE CAP	
<b>Porcentajes de Ley</b>				4.66%	8.33%	9.72%		8.33%	10.67%	1.00%	1.00%		
<b>Depto. Ventas</b>													
1 Gerente de Ventas	6,000			279	500	583	250	500	640	60	60		8873
2 Supervisor de ventas	4,500			210	375	437	250	375	480	45	45		6717
3 Secretaria de ventas	1,950			91	162	190	250	162	208	20	20		3052
4 Vendedor 1,2,3				0	0	0		0	0	0	0		0
<b>Total Departamento</b>	<b>12,450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>580</b>	<b>1,037</b>	<b>1,210</b>	<b>750</b>	<b>1,037</b>	<b>1,328</b>	<b>125</b>	<b>125</b>		<b>18,642</b>

\*Los vendedores Ganan por comision facturada. La cuota laboral del IGSS es gasto del empleado.

<b>Depto. Operaciones</b>													<b>TOTAL</b>
5 Jefe De Operaciones	5,250		0	244	437	510	250	437	560	53	53		7795
6 Asistente De Op.	3,450		0	161	287	335	250	287	368	35	35		5208
7 Operador Maquinaria	3,450		0	161	287	335	250	287	368	35	35		5208
8 Aux. De Operador	1800		270	84	150	175	250	150	192	18	18		3107
9 Enterrador	1650		248	77	137	160	250	137	176	17	17		2869
10 Enterrador	1560		234	73	130	152	250	130	166	16	16		2726
11 Enterrador	1560		234	73	130	152	250	130	166	16	16		2726
12 Mantenimiento/Jardin	1500		225	70	125	146	250	125	160	15	15		2631
13 Carpintero/Albañil	3,000			140	250	292	250	250	320	30	30		4561
14 Seguridad	1650			77	137	160	250	137	176	17	17		2621
<b>Total Departamento</b>	<b>24,870</b>	<b>0</b>	<b>1,211</b>	<b>1,158</b>	<b>2,072</b>	<b>2,417</b>	<b>2,500</b>	<b>2,072</b>	<b>2,654</b>	<b>249</b>	<b>249</b>		<b>39,453</b>

<b>Dpto. Administración</b>													<b>TOTAL</b>
15 Gerente General	15,000	0	0	699	1250	1458	250	1250	1601	150	150		21807
16 Gerente Administrativo	6,900		216	321	575	671	250	573	736	69	69		10380
17 Sec. Gerencia	3,900			182	325	379	250	325	416	39	39		5855
18 Contador General	5,100		159	238	425	496	250	425	544	51	51		7738
19 Auxiliar de Conta. 1	2700		84	126	225	262	250	225	288	27	27		4214
20 Auxiliar de Conta. 2	2700		84	126	225	262	250	225	288	27	27		4214
21 Cajero/cuentas x cob	2700		84	126	225	262	250	225	288	27	27		4214
22 Cobrador	1725			80	144	168	250	144	184	17	17		2729
23 Recepcionista 1 turno	2000			93	167	194	250	166	213	20	20		3123
24 Limpieza 1/2 día	1050			49	87	102	250	87	112	11	11		1759
<b>Total Departamento</b>	<b>43,775</b>	<b>0</b>	<b>627</b>	<b>2,039</b>	<b>3,648</b>	<b>4,255</b>	<b>2,500</b>	<b>3,645</b>	<b>4,671</b>	<b>438</b>	<b>438</b>		<b>66,035</b>

<b>Total Final Mes</b>	<b>81,095</b>	<b>0</b>	<b>1,838</b>	<b>3,777</b>	<b>6,758</b>	<b>7,882</b>	<b>5,750</b>	<b>6,755</b>	<b>8,653</b>	<b>811</b>	<b>811</b>		<b>124,130</b>
------------------------	---------------	----------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------	------------	--	----------------

Ejemplo del mes de octubre/2010, para los meses de noviembre y diciembre se considera los mismos valores.

### RESUMEN CUOTAS IGSS, IRTRA E INTECAP.

CONCEPTO	%	VALOR Q
IGSS LABORAL	4.83%	3,917

CONCEPTO	%	VALOR Q
IGSS PATRONAL	12.67%	10,275

## CUADRO 21

**CEMENTERIOS, S.A**  
**COD. 909 AGUA Y DESPENSA**  
**TRIMESTRE OCTUBRE - DICIEMBRE 2,010**  
**(EN QUETZALES) (INTEGRACIÓN DEL CONSOLIDADO DE GASTOS)**

	PRECIO UNITARIO	OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
		UNIDA DES	VALOR	UNIDA DES	VALOR	UNIDA DES	VALOR
<b>VENTAS</b>							
Café por frasco	22	2	44	2	44	2	44
Azúcar libra	3.75	6	22.5	6	22.5	6	22.5
Crema para café	24	1	24	1	24	1	24
Tang frasco	35	1	35	1	35	1	35
Agua purificada garrafón	15	6	90	6	90	6	90
Caja de Té	8.5	1	8.5	1	8.5	1	8.5
Sal libra	1.2	1	1.2	1	1.2	1	1.2
Galletas paquete	14		0		0		0
<b>Total Agua y despensa ventas</b>			<b>225</b>		<b>225</b>		<b>225</b>
<b>OPERACIONES</b>							
Café Frasco	22	2	44	2	44	2	44
Azúcar libra	3.6	5	18	5	18	5	18
Crema para café	24	1	24	1	24	1	24
Tang frasco	35	1	35	1	35	1	35
Agua purificada garrafón	15	6	90	6	90	6	90
Caja de Té	8.5	1	8.5	1	8.5	1	8.5
Sal libra	1.2	1	1.2	1	1.2	1	1.2
Galletas paquete	14		0		0		0
<b>Total Agua y despensa operaciones</b>			<b>221</b>		<b>221</b>		<b>221</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>							
Café frasco	22	1	22	1	22	1	22
Azúcar libra	3.6	6	21.6	6	21.6	6	21.6
Crema para café	24	1	24	1	24	1	24
Tang frasco	35	2	70	2	70	2	70
Agua purificada garrafón	15	10	150	10	150	10	150
Caja de Té	8.5	1	8.5	1	8.5	1	8.5
Sal libra	1.2	1	1.2	1	1.2	1	1.2
Galletas paquete	14		0		0		0
<b>Total Agua y despensa administración</b>			<b>297</b>		<b>297</b>		<b>297</b>
<b>RESUMEN</b>							
DEPARTAMENTO DE VENTAS			Q225		Q225		Q225
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES			Q221		Q221		Q221
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN			Q297		Q297		Q297
			<b>Q743</b>		<b>Q743</b>		<b>Q743</b>

**CUADRO 22****CEMENTERIOS, S.A****PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMON., CÁLCULO DEPRECIACIONES, INTERESES Y IUSI  
OCTUBRE A DICIEMBRE DE 2010 (EN QUETZALES)  
(INTEGRACIÓN DEL CONSOLIDADO DE GASTOS, CUADRO 19)**

<u>CUENTAS</u>	VALORES BASE PARA CÁLCULO				VALOR	VALORES DEP. MES			
	VALOR OCT	VALOR NOV	VALOR DIC	%	DEP. AÑO	OCT	NOV	DIC	DEP ACUM
Edificios ( Depreciado)	150,000	150,000	150,000	5		0	0	0	0
Construcciones (Apert)	50,000	75,000	100,000	5	2,500	0	208	312	521
Vehículos	88,308	88,308	88,308	20	17,662	1,472	1,472	1,472	4,415
Maquinaria Y Equipo	100,000	100,000	100,000	20	20,000	1,667	1,667	1,667	5,000
<b>TOTAL</b>						<b>3,138</b>	<b>3,347</b>	<b>3,451</b>	<b>9,936</b>

**CÁLCULO DE INTERESES SOBRE PRÉSTAMOS (EN QUETZALES)**

<u>CÁLCULO DE INTERESES</u>	CAPITAL	TASA ANUAL	INTERÉS ANUAL	OCT	NOV	DIC	
Saldo Préstamos (Balance)				157,000	157,000	157,000	Se abonó a préstamo Q57,000 el 31/12/10
Préstamos	157,000	15%	23,550	1,963	1,963	1,963	Saldo al cierre Q100,000.

**CÁLCULO DEL IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES "IUSI" (EN QUETZALES)**

<u>CÁLCULO IMPUESTO IUSI</u>	VALOR	TASA ANUAL	IMPUESTO AÑO	VALOR TRIMESTRE		
Valor Terrenos	120,000	0.900%	1,080	270		0

Los Gastos de Administración son recurrentes en todos los periodos mensuales.

**4.7 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR**

Como se indica en la parte teórica del capítulo tres, las Cuentas por Cobrar son originadas por las ventas al crédito y en este caso por los cobros de las ventas a plazos. En otros casos, también son originadas por las ventas de activos y por cobro de intereses sobre inversiones y otros.

**4.7.1 DATOS E INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR**

Para iniciar la elaboración presupuesto de Cuentas por Cobrar, es necesario disponer de la siguiente información:

- a.) Haber elaborado el presupuesto de ventas al contado y de ventas a plazos del periodo que se está presupuestando, elaborar el plan de cobros por ventas a plazos de años anteriores. Para su elaboración se debe considerar las estadísticas de años anteriores, ver información de ventas detallado en el inciso 4.4.
- b.) Revisar las políticas de ventas y cobros.
- c.) Revisar hojas de cálculo de las cuotas niveladas por las ventas a plazos.

#### 4.7.2 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR A OTRAS ÁREAS

El Presupuesto de Cuentas por Cobrar es base para elaborar y planificar las actividades de los siguientes presupuestos:

- a) Para elaborar el Presupuesto de Flujo de Caja.
- b) Para elaborar el Balance General Proyectado considerando los saldos finales de Cuentas por Cobrar.

A continuación se presentan los cuadros de Cuentas por Cobrar por ventas a plazos de años anteriores, y los cuadros de la cuentas por cobrar por ventas a plazos del trimestre octubre a diciembre 2010.

### CUADRO 23

**CEMENTERIOS, S.A**  
**RESUMEN DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR A PLAZOS**  
**POR VENTAS DEL TRIMESTRE Y CLIENTES ANTERIORES A SEPTIEMBRE 2010**  
**(EN QUETZALES) (INTEGRACIÓN DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO)**

CONCEPTO	MOVIMIENTOS						REFEREN CIA/ CUADRO
	SALDO INICIAL/OC TUBRE/10	CARGOS TRIMES TRE	ABONOS OCTUBRE 2010	ABONOS NOVIEM BRE 2010	ABONOS DICIEM BRE 2010	SALDOS A DIC/2010	
CUENTAS POR COBRAR ANTERIORES AL TRIMESTRE OCTUBRE-DICIEMBRE	402,685	-	74,353	74,353	74,354	179,626	24
CUENTAS POR COBRAR TRIMESTRE OCTUBRE-DIC 2010 (VENTAS DEL TRIMESTRE)	-	426,105	10,983	21,965	32,947	360,210	25-26-27
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>426,105</b>	<b>10,983</b>		<b>539,836</b>	



## CUADRO 24

CEMENTERIOS, S.A.

**RESUMEN CUENTAS POR COBRAR VENTAS A PLAZOS MESES ANTERIORES (CAPITAL E INTERESES)  
DETALLE DE COBROS DEL MES DE OCTUBRE DEL 2010, INTEGRACION DEL CUADRO 9 (EN QUETZALES)**

INTEGRACIÓN DEL BALANCE GENERAL PROYEC.			FINANCIAMIENTO EN CUOTAS MENSUALES					REFERENCIA
CLIENTES, (CUENTAS POR VENTAS A PLAZOS)	PRODUCTO	FECHA INICIO/PAG	A 6 MESES	A 12 MESES	A 18 MESES	A 24 MESES	A 36 MESES	
1	Fernando Rueda	LOTE	31-ago-10	1,492				CUAD.11
2	Florencio Lopez	CAPILLA	31-jul-10	8,434				CUAD.11 "A"
3	Federico Rueda	CRIPTA	30-sep-10	597				CUAD.11 "B"
4	Franco Roy	NICHOS	31-ago-10	671				CUAD.11 "C"
5	Otros Clientes Agrupados	LOTES	Varias	779				
6	Otros Clientes Agrupados	CAPILLA	Varias	4,676				
7	Otros Clientes Agrupados	CRIPTA	Varias	170				
8	José Fernando Lemus	LOTE	31-ago-10		779			CUAD.11 "D"
9	José Fernando Olivares	CAPILLA	31-jul-10		4,676			CUAD.11 "E"
10	José Juan Oliva	CRIPTA	31-may-10		312			CUAD.11 "F"
11	José Pablo Mark	NICHOS	31-ago-10		351			CUAD.11 "G"
12	Otros Clientes Agrupados	LOTES	Varias		2,984			
13	Otros Clientes Agrupados	CAPILLA	Varias		8,952			
14	Otros Clientes Agrupados	CRIPTA	Varias		312			
15	José Lopez	LOTE	31-jul-09			542		CUAD.11 "H"
16	Fernando Fernandez	CAPILLA	31-oct-09			3,254		CUAD.11 "I"
17	Josue Lopez	CRIPTA	31-oct-09			217		CUAD.11 "J"
18	Jorge Loss	NICHOS	31-jul-09			271		CUAD.11 "K"
19	Otros Clientes Agrupados	LOTES	Varias			542		
20	Otros Clientes Agrupados	CAPILLA	Varias			3,254		
21	Otros Clientes Agrupados	CRIPTA	Varias			217		
22	Jesus Perez	LOTE	28-feb-10				424	CUAD.11 "L"
23	Jesus Rocha	CAPILLA	30-abr-10				2,546	CUAD.11 "M"
24	Jose Juan Perez	CRIPTA	31-dic-09				170	CUAD.11 "N"
25	Jesus Pineda	NICHOS	28-feb-10				204	CUAD.11 "O"
26	Otros Clientes Agrupados	LOTES	Varias				4,476	
27	Otros Clientes Agrupados	CAPILLA	Varias				5,092	
28	Otros Clientes Agrupados	CRIPTA	Varias				1,790	
29	Florentino Perez	LOTE	30-abr-09					307 CUAD.11 "P"
30	Florencio Lopez	CAPILLA	30-jun-09					1,844 CUAD.11 "Q"
31	Jose Carlos Garcia	CRIPTA	31-may-09					123 CUAD.11 "R"
32	Fermin Frederick	NICHOS	30-abr-10					148 CUAD.11 "S"
33	Otros Clientes Agrupados	LOTES	Varias					3,117
34	Otros Clientes Agrupados	CAPILLA	Varias					9,762
35	Otros Clientes Agrupados	CRIPTA	Varias					868
<b>TOTALES</b>			<b>16,819</b>	<b>18,365</b>	<b>8,298</b>	<b>14,702</b>	<b>16,169</b>	<b>74,353</b>

\*Se ejemplifica el mes de octubre, considerando que los datos de noviembre y diciembre 2010 son iguales.

### RESUMEN DE CUENTAS POR COBRAR A PLAZOS POR PRODUCTO (QUETZALES)

CONCEPTO	ABONOS			
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	A DICIEMBRE/2010
1 SALDO INICIAL PERIODOS ANTERIORES , LOTES, CAPILLAS, CRIPTAS Y NICHOS				<b>402,685</b>
1 LOTES	15,443	15,443	15,443	<b>356,355</b>
2 CAPILLA FAMILIAR	52,490	52,490	52,490	<b>198,885</b>
3 CRIPTAS	4,775	4,775	4,775	<b>184,561</b>
4 NICHOS	1,644	1,644	1,644	<b>179,628</b>
<b>5 TOTAL</b>	<b>74,353</b>	<b>74,353</b>	<b>74,353</b>	<b>179,628</b>

Los cuadros 25, 26 y 27 reflejan el movimiento de Cuentas por Cobrar, presupuestas por ventas del trimestre de octubre a diciembre 2010.

### CUADRO 25

**CEMENTERIOS, S.A**  
**RESUMEN SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR A PLAZOS POR MES**  
**POR VENTAS DEL TRIMESTRE, MES DE OCTUBRE 2010**  
**(EN QUETZALES)**

<b>LOTES</b>	<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>SALDO FINAL</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES	8,500	1,492	<b>7,008</b>	CUAD. 14
A 12 MESES	8,500	779	<b>7,721</b>	CUAD. 14 "A"
A 18 MESES	8,500	542	<b>7,958</b>	CUAD. 14 "B"
A 24 MESES	8,500	424	<b>8,076</b>	CUAD. 14 "C"
A 36 MESES	8,500	307	<b>8,193</b>	CUAD. 14 "D"
<b>TOTALES</b>	<b>42,500</b>	<b>3,545</b>	<b>38,955</b>	

<b>CAPILLAS FAMILIARES</b>	<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>SALDO FINAL</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES	0	0	<b>0</b>	
A 12 MESES	0	0	<b>0</b>	
A 18 MESES	0	0	<b>0</b>	
A 24 MESES	51,000	2,546	<b>48,454</b>	CUAD. 14 "E"
<b>TOTALES</b>	<b>51,000</b>	<b>2,546</b>	<b>48,454</b>	

<b>CRIPTAS</b>	<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>SALDO FINAL</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES	3,400	597	<b>2,803</b>	CUAD. 14 "F"
A 12 MESES	3,400	312	<b>3,088</b>	CUAD. 14 "G"
A 18 MESES	3,400	217	<b>3,183</b>	CUAD. 14 "H"
A 24 MESES	3,400	170	<b>3,230</b>	CUAD. 14 "I"
<b>TOTALES</b>	<b>13,600</b>	<b>1,295</b>	<b>12,305</b>	

<b>NICHOS</b>	<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>SALDO FINAL</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES (NIV. 1,2,4)	11,730	2,059	<b>9,671</b>	C.14 "F, M y P"
A 12 MESES (NIV. 1,4)	7,650	701	<b>6,949</b>	C.14 "K y Q"
A 18 MESES (NIV. 1)	4,250	271	<b>3,979</b>	C.14 "L"
A 24 MESES (NIV. 2,3,4)	11,305	564	<b>10,741</b>	C.14 "N,O y R"
<b>TOTALES</b>	<b>34,935</b>	<b>3,596</b>	<b>31,339</b>	

<b>TOTALES AGRUPADOS</b>	<b>142,035</b>	<b>10,982</b>	<b>131,053</b>	
--------------------------	----------------	---------------	----------------	--

**CUADRO 26**

**CEMENTERIOS, S.A.**  
**RESUMEN SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR A PLAZOS POR MES**  
**POR VENTAS DEL TRIMESTRE, MES DE NOVIEMBRE 2010**  
**(EN QUETZALES)**

<b>LOTES</b>		<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL OCTUBRE</b>	<b>CARGOS</b>	<b>COBROS</b>	<b>SALDO FINAL NOVIEMBRE</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES	7,008	8,500	2,984	<b>12,524</b>	CUAD. 14
A 12 MESES	7,721	8,500	1,559	<b>14,662</b>	CUAD. 14 "A"
A 18 MESES	7,958	8,500	1,085	<b>15,373</b>	CUAD. 14 "B"
A 24 MESES	8,076	8,500	849	<b>15,727</b>	CUAD. 14 "C"
A 36 MESES	8,193	8,500	615	<b>16,078</b>	CUAD. 14 "D"
<b>TOTALES</b>	<b>38,955</b>	<b>42,500</b>	<b>7,090</b>	<b>74,364</b>	

<b>CAPILLAS FAMILIARES</b>		<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL OCTUBRE</b>	<b>CARGOS</b>	<b>COBROS</b>	<b>SALDO FINAL NOVIEMBRE</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES	0	0	0	<b>0</b>	
A 12 MESES	0	0	0	<b>0</b>	
A 18 MESES	0	0	0	<b>0</b>	
A 24 MESES	48,454	51,000	5,092	<b>94,362</b>	CUAD. 14 "E"
<b>TOTALES</b>	<b>48,454</b>	<b>51,000</b>	<b>5,092</b>	<b>94,362</b>	

<b>CRIPTAS</b>		<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL OCTUBRE</b>	<b>CARGOS</b>	<b>COBROS</b>	<b>SALDO FINAL NOVIEMBRE</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES	2,803	3,400	1,194	<b>5,010</b>	CUAD. 14 "F"
A 12 MESES	3,088	3,400	623	<b>5,865</b>	CUAD. 14 "G"
A 18 MESES	3,183	3,400	434	<b>6,149</b>	CUAD. 14 "H"
A 24 MESES	3,230	3,400	339	<b>6,291</b>	CUAD. 14 "I"
<b>TOTALES</b>	<b>12,305</b>	<b>13,600</b>	<b>2,590</b>	<b>23,314</b>	

<b>NICHOS</b>		<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL OCTUBRE</b>	<b>CARGOS</b>	<b>COBROS</b>	<b>SALDO FINAL NOVIEMBRE</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES (NIV. 1,2,4)	9,671	11,730	4,118	<b>17,283</b>	C.14 "F, M y P"
A 12 MESES (NIV. 1,4)	6,949	7,650	1,403	<b>13,196</b>	C.14 "K y Q"
A 18 MESES (NIV. 1)	3,979	4,250	542	<b>7,686</b>	C.14 "L"
A 24 MESES (NIV. 2,3,4)	10,741	11,305	1,129	<b>20,917</b>	C.14 "N,O y R"
<b>TOTALES</b>	<b>31,339</b>	<b>34,935</b>	<b>7,192</b>	<b>59,083</b>	

<b>TOTALES AGRUPADOS</b>	<b>131,053</b>	<b>142,035</b>	<b>21,965</b>	<b>251,123</b>	
--------------------------	----------------	----------------	---------------	----------------	--

**CUADRO 27**

**CEMENTERIOS, S.A**  
**RESUMEN SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR A PLAZOS POR MES**  
**POR VENTAS DEL TRIMESTRE, MES DE DICIEMBRE 2010**  
**(EN QUETZALES)**

<b>LOTES</b>		<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL NOVIEMBRE</b>	<b>CARGOS</b>	<b>COBROS</b>	<b>SALDO FINAL DICIEMBRE</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES	12,524	8,500	4,476	<b>16,548</b>	CUAD. 14
A 12 MESES	14,662	8,500	2,338	<b>20,824</b>	CUAD. 14 "A"
A 18 MESES	15,373	8,500	1,627	<b>22,246</b>	CUAD. 14 "B"
A 24 MESES	15,727	8,500	1,273	<b>22,954</b>	CUAD. 14 "C"
A 36 MESES	16,078	8,500	922	<b>23,656</b>	CUAD. 14 "D"
<b>TOTALES</b>	<b>74,364</b>	<b>42,500</b>	<b>10,636</b>	<b>106,229</b>	

<b>CAPILLAS FAMILIARES</b>		<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL NOVIEMBRE</b>	<b>CARGOS</b>	<b>COBROS</b>	<b>SALDO FINAL DICIEMBRE</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES	0	0	0	<b>0</b>	
A 12 MESES	0	0	0	<b>0</b>	
A 18 MESES	0	0	0	<b>0</b>	
A 24 MESES	94,362	51,000	7,638	<b>137,723</b>	CUAD. 14 "E"
<b>TOTALES</b>	<b>94,362</b>	<b>51,000</b>	<b>7,638</b>	<b>137,723</b>	

<b>CRIPTAS</b>		<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL NOVIEMBRE</b>	<b>CARGOS</b>	<b>COBROS</b>	<b>SALDO FINAL DICIEMBRE</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES	5,010	3,400	1,790	<b>6,619</b>	CUAD. 14 "F"
A 12 MESES	5,865	3,400	935	<b>8,330</b>	CUAD. 14 "G"
A 18 MESES	6,149	3,400	651	<b>8,898</b>	CUAD. 14 "H"
A 24 MESES	6,291	3,400	509	<b>9,182</b>	CUAD. 14 "I"
<b>TOTALES</b>	<b>23,314</b>	<b>13,600</b>	<b>3,886</b>	<b>33,029</b>	

<b>NICHOS</b>		<b>MOVIMIENTOS</b>			<b>REFERENCIA</b>
<b>CLIENTES/PLAZO</b>	<b>SALDO INICIAL NOVIEMBRE</b>	<b>CARGOS</b>	<b>COBROS</b>	<b>SALDO FINAL DICIEMBRE</b>	<b>ANEXOS</b>
A 6 MESES (NIV. 1,2,4)	17,283	11,730	6,177	<b>22,837</b>	C.14 "F, M y P"
A 12 MESES (NIV. 1,4)	13,196	7,650	2,104	<b>18,742</b>	C.14 "K y Q"
A 18 MESES (NIV. 1)	7,686	4,250	814	<b>11,123</b>	C.14 "L"
A 24 MESES (NIV. 2,3,4)	20,917	11,305	1,693	<b>30,529</b>	C.14 "N,O y R"
<b>TOTALES</b>	<b>59,083</b>	<b>34,935</b>	<b>10,787</b>	<b>83,230</b>	

<b>TOTALES AGRUPADOS</b>	<b>251,123</b>	<b>142,035</b>	<b>32,947</b>	<b>360,211</b>	
--------------------------	----------------	----------------	---------------	----------------	--

#### **4.8 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR**

Las Cuentas por Pagar son originadas por los gastos de operación y administración (cuadros 19 y 20) y por las compras de bienes para la venta, la información se detalla en el consolidado de gastos y en detalle de compras de capillas, nichos y criptas. Otros rubros que originan cuentas por pagar son pago de provisiones laborales, pago de dividendos y en general todo pago de impuestos debidamente provisionado.

##### **4.8.1 DATOS E INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR**

Para iniciar la elaboración Presupuesto de Cuentas Pagar, es necesario disponer de la siguiente información:

- a.) Haber elaborado el Presupuesto de Gastos y el Presupuesto de Compras de bienes para la venta.
- b.) La política de pago de las compras es de 40% al contado y 60% al siguiente mes.
- c.) Las compras de bienes para la venta presupuestadas son Q 187,998 para octubre, Q 185,198 para noviembre y Q. 185,086 para diciembre 2010, el valor incluye IVA, aunque en la cuenta de inventario se refleja el valor sin IVA.
- d.) Los saldos de las compras (por gastos) de los meses anteriores son: agosto Q.49,200 y septiembre Q.48,270, considerar la política de pago de 40% y 60%, para el siguiente mes.
- e.) Los saldos de compras de bienes para la venta de los meses anteriores son: agosto Q.19,800 y septiembre Q.30,000, considerar la política de pago de 40% y 60%, para el siguiente mes.

##### **4.8.2 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR A OTRAS ÁREAS**

El Presupuesto de Cuentas por Pagar es base para elaborar y planificar las actividades de los siguientes presupuestos:

- a.) Para elaborar el Presupuesto de Flujo de Caja.

b.) Para elaborar el Balance General Proyectado considerando los saldos finales. A continuación los cuadros de la cuentas por pagar, basado en información del cuadro 19 y 20 del presupuesto gastos y en el cuadro del presupuesto trimestral de compras cuadro 16.

### CUADRO 28

**CEMENTERIOS, S.A**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR (GASTOS)**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE DEL 2010 (EN QUETZALES)**  
**INTEGRACIÓN DEL BALANCE Y FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

**A) BASE PRESUPUESTO DE GASTOS (CUADRO 19 CONSOLIDADO DE GASTOS)**  
**CUENTAS POR PAGAR**

	CONCEPTOS	MESES DE PAGO			REFEREN CIA CUAD.	
		TOTAL	OCTUBRE	NOVIEM BRE		DICIEM BRE
	MESES					
1	Agosto(% Mes anterior)	49,200	49,200	0	0	Balance de
2	Septiembre (% Mes anterior)	48,000	48,000	0	0	Saldos
3	Octubre	21,231	0	21,231	0	<b>19</b>
4	Noviembre	21,231	0	0	21,231	<b>19</b>
5	Diciembre	0	0	0	0	
	<b>TOTALES</b>	<b>139,662</b>	<b>97,200</b>	<b>21,231</b>	<b>21,231</b>	

**A.1) DISTRIBUCIÓN DE COMPRAS DEL TRIMESTRE OCTUBRE-DICIEMBRE 2010**

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL						
MESES	TOTAL	PAGO	PAGO (FIJO)	PLAZO	REFEREN	
	VALOR C/IVA	CONTADO 40%	CONTADO/MES	30 DIAS (60%)	CIA. CUAD.	
1	Octubre (Presup. De gastos)	43,704	14,304	8,168	21,231	<b>19</b>
2	Noviembre (Pres. De gastos)	43,704	14,304	8,168	21,231	<b>19</b>
3	Diciembre (Pres. De gastos)	43,704	14,304	8,168	21,231	<b>19</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>131,111</b>	<b>42,913</b>	<b>24,504</b>	<b>63,694</b>	<b>19</b>

SALDO DE DICIEMBRE 21,231 El saldo de diciembre se rebaja el siguiente año.

**SUMAS DE SALDOS** 42,462

**A.2) PRUEBA DE CUENTAS POR PAGAR SOBRE PRESUPUESTO DE GASTOS**

	CUENTAS	QUETZALES	REFERENCIA DE LA INFORMACIÓN
	Total compras gastos trimestre	131,111	Cuadro 19 (Presupuesto pagos octubre-diciembre)
(+)	Ctas. Por Pag. saldo inicial	97,200	Saldos septiembre y parte de agosto 2010
(-)	Compras al contado	67,418	Cuadro 19 sumatoria pago contado y pago mes.
	<b>Sub-total</b>	<b>160,894</b>	Operación matemática.
(-)	Pago saldo inicial	97,200	Dato cuadro saldo anterior.
(-)	Pago 60% gastos octubre	21,231	Cuadro 19 pago compra crédito octubre 2010
(-)	Pago 60% gastos noviembre	21,231	Cuadro 19 pago compra crédito noviembre 2010
	<b>SALDO A DIC/2010</b>	<b>21,231</b>	

**CUADRO 29**

**CEMENTERIOS, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES)**  
**TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE DEL 2010 (EN QUETZALES)**  
**INTEGRACIÓN DEL BALANCE Y FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

**B) BASE PRESUPUESTO DE COMPRAS DE BIENES PARA LA VENTA (CUADRO BASE 16, 17, 18)**

	MESES	MESES PAGO				REFEREN
		TOTAL	OCTUBRE	NOVIEM BRE	DICIEM BRE	CIA. CUADRO
1	Agosto(% Mes anterior)	67,800	67,800	0	0	Balance de
2	Septiembre (% Mes anterior)	30,000	30,000		0	SalDOS
3	Octubre (urbanización)	49,800	49,800	0	0	<b>16</b>
4	Noviembre	0	0	0	0	<b>16</b>
5	Diciembre	112,799	0	0	112,799	<b>16</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>260,399</b>	<b>147,600</b>	<b>0</b>	<b>112,799</b>	

**B.1) DISTRIBUCIÓN DE COMPRAS DEL TRIMESTRE OCTUBRE-DICIEMBRE 2010**

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL						
	MESES	TOTAL	CONTADO	PLAZO	PLAZO	REFEREN
				30 DIAS	30 DIAS (60%)	CIA. CUADRO
1	Octubre (Pres. De compras)	187,998	75,199	0	112,799	<b>16</b>
2	Noviembre (Pres. De compras)	185,198	74,079	0	111,119	<b>16</b>
3	Diciembre (Pres. De compras)	185,086	74,034	0	111,052	<b>16</b>
4	<b>TOTALES</b>	<b>558,282</b>	<b>223,313</b>	<b>0</b>	<b>334,969</b>	<b>16</b>

**B.2) PRUEBA DE CUENTAS POR PAGAR SOBRE PRESUPUESTO DE COMPRAS**

	CUENTAS	QUETZALES	REFERENCIA DE LA INFORMACIÓN
	Compras de bienes p/ venta	558,282	Compra de bienes para la venta (Presupuesto oct-dic./10
(+)	Ctas. Por Pag. saldo inicial	147,600	SalDOS septiembre y parte de agosto.
(-)	Ctas. Por Pag. saldo final	223,313	Cuadro B1 pago de contado.
	<b>Sub-total</b>	<b>482,569</b>	Operación matemática.
(-)	Pago saldo inicial	97,800	Dato cuadro saldo anterior.
(-)	Pago 60% compras oct/10	112,799	Cuadro 16 pago octubre/10.
(-)	Pago 60% compras nov/10	111,119	Cuadro 16 pago noviembre/10.
	<b>SALDO A DICIEMBRE/2010</b>	<b>160,852</b>	

**4.9 PRESUPUESTO DE CAPITAL O INVERSIÓN**

El Presupuesto de Capital o Inversión se puede dividir en dos tipos de decisiones, la primera cuando se inicia un proyecto para iniciar una empresa o cuando ya se tiene el negocio en marcha y se hacen adiciones de capital a inversiones previas, la segunda es para reemplazar activos existentes.

En el caso de una inversión de capital para iniciar un proyecto, la administración y los directivos de la empresa deben analizar los planes y propósitos de la inversión, así como las variables económicas más importantes de la factibilidad de inversión, los métodos o técnicas más comunes para evaluar los rendimientos de presupuestos de capital son: Método de periodo de recuperación (número de años para recuperar la inversión), tasa de rendimiento contable, valor actual neto, tasa Interna de retorno; el desarrollo de estos métodos es muy amplio y no se considera parte de los temas de la presente trabajo.

El desarrollo del tema de Presupuestos de inversión del cementerio está enfocado o dirigido a las adiciones de capital y reemplazo de activos. El presupuesto de adiciones de capital está integrado por ampliaciones a la infraestructura y edificios, reparaciones mayores a las mismas o bien adquisiciones de activos como maquinaria, vehículos y equipo, con el objeto de sustituir el equipo antiguo o bien para ampliación de operaciones. Las inversiones de capital deben capitalizarse a corto plazo.

#### **4.9.1 DATOS E INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE CAPITAL O INVERSIÓN**

Para elaborar el Presupuesto de Inversiones de Capital, es necesario disponer de los siguientes supuestos e información:

- a.) Que los accionistas tomen decisiones de inversiones nuevas o decisiones para reemplazo de activos existentes.
- b.) Contar con los fondos propios suficientes para la inversión o bien contar con financiamiento externo.
- c.) Que el Gerente de cada área de la empresa presente los proyectos con la debida justificación y de acuerdo a las necesidades.
- d.) En el caso del Cementerio, ve la necesidad de perforar un pozo mecánico, para aumentar la capacidad de abastecimiento de agua para el camposanto, con un valor estimado de Q 200,000, el trabajo se desarrollará una parte, en el trimestre octubre diciembre 2010 con valor de Q100,000 y el resto en 2011. Para el año 2011 se planea construir un sanitario extra para damas con valor Q15,000 y se



comprará un equipo de cómputo para sustituir el existente en el departamento de caja con valor de Q9,500.

#### 4.9.2 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL O INVERSIÓN A OTRAS ÁREAS.

El Presupuesto de Inversión o Capital es base para elaborar y planificar las actividades de los siguientes presupuestos:

- a.) Para elaborar el Presupuesto de Flujo de Caja.
- b.) Para elaborar el Balance General Proyectado.

A continuación se presenta un modelo para presupuestar una inversión de capital.

### CUADRO 30

**CEMENTERIOS, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE CAPITAL O INVERSIÓN**  
**TRIMESTRE OCTUBRE DICIEMBRE DEL 2010 (EN QUETZALES)**

**INTEGRACIÓN DEL BALANCE GENERAL Y FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

A) FECHA ESTIMADA DE INICIO: OCTUBRE 2010 FECHA ESTIMADA FINALIZACIÓN: MARZO 2011			EJECUCIÓN Y DESEMBOLSOS				
			MESES/TRIMESTRES				
DETALLE DE LA INVERSIÓN	JUSTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN	MONTO ESTIMADO	TRIM. OCT-DIC 2010			ENE-MARZ/11	
			OCT	NOV	DIC		
1 Perforación de Pozo de agua y construcción	Actualmente el cementerio no cuenta con una fuente de suministro de agua capaz de surtir todas sus necesidades	200,000	50,000	25,000	25,000	100,000	
<b>TOTAL PROYECTO</b>			<b>50,000</b>	<b>25,000</b>	<b>25,000</b>	<b>100,000</b>	
B) FECHA ESTIMADA DE INICIO: ENERO 2011 FECHA ESTIMADA FINALIZACIÓN: ENERO 2011			MESES/TRIMESTRES				
DETALLE DE LA INVERSIÓN	JUSTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN	MONTO ESTIMADO	OCT	NOV	DIC	ENE-MARZO	
1 Computadora de escritorio con su UPS	Reemplazo de la computadora existente en el departamento de caja, por estar dañada.	9,500				9,500	
<b>TOTAL PROYECTO</b>						<b>9,500</b>	
C) FECHA ESTIMADA DE INICIO: ENERO 2011 FECHA ESTIMADA FINALIZACIÓN: FEBRERO 2011			MESES/TRIMESTRES				
DETALLE DE LA INVERSIÓN	JUSTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN	MONTO ESTIMADO	OCT	NOV	DIC	MARZO 2011	
1 Construcción de servicio sanitario para damas	El cementerio cuenta con un solo sanitario en el camposanto, es necesario construir para damas	15,000				15,000	
<b>TOTAL PROYECTO</b>						<b>15,000</b>	
<b>TOTALES</b>			<b>50,000</b>	<b>25,000</b>	<b>25,000</b>	<b>124,500</b>	

#### **4.10 PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA**

El Presupuesto de Flujo de Caja es la programación anticipada de las erogaciones y de los ingresos clasificados por rubros o cuentas. Al elaborar el Presupuesto de Flujo de Caja se conocerá el monto de los ingresos y de las erogaciones por cada concepto y por fechas estimadas. Con la elaboración del presupuesto de caja se podrá estimar la optimización de los recursos financieros de la empresa, también se podrá analizar la situación financiera de la misma periódicamente.

Al carecer de un presupuesto de caja no se podrá controlar anticipadamente los ingresos y erogaciones, y con ello se incrementa el riesgo de no contar con disponibilidad de recursos para cubrir las obligaciones y hasta la posibilidad de un mal manejo de los fondos.

El Presupuesto de Caja está conformado por el saldo inicial estimado del periodo, al que se le sumarán las entradas provenientes de los ingresos mensuales, la sumatoria anterior dará como resultado el saldo disponible. Las salidas están conformadas por todas las erogaciones de los compromisos financieros contraídos por la empresa, al restar de los recursos disponibles las salidas se obtendrá el efectivo o saldo disponible para el siguiente periodo mensual.

##### **4.10.1 DATOS E INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA**

**a.) Entradas de fondos o efectivo:** El origen de las entradas de dinero está integradas por:

- Los ingresos por ventas al contado.
- Los cobros a clientes por ventas a plazos, ambos detallados en el presupuesto de ventas. El método utilizado para el cálculo de los ingresos por ventas a plazos es por el sistema de cálculo de cuotas niveladas, los cobros son mensuales con plazos de deuda de 6 a 36 meses.
- Cobro de los enganches por ventas a plazos.
- Por otros ingresos por venta de material selecto.

- La estimación de ingresos se elabora en forma mensual, agrupando el trimestre de octubre a diciembre del 2010.

**b.) Salidas de efectivo:** Las salidas se originan por las siguientes actividades y por las cuentas por pagar:

- Pago de sueldos, prestaciones patronales y laborales.
- Pago a proveedores, la cuenta está integrada por la compra de bienes para la venta (nichos, capillas y criptas), los bienes son fabricados en el Cementerio, los pagos son 40% al contado y 60% al mes siguiente.
- Pago de los gastos de operación, venta y administración, el total se refleja en el presupuesto de gastos y el Estado de Resultados, se considera el 40% de pago de contado y el restante 60% para cancelar el siguiente mes. El 60% de cada mes queda provisionado en el Balance General.
- Pago de comisiones sobre ventas.
- Pagos por compras de activos o inversiones de capital.
- Pago de aguinaldo y prestaciones laborales a empleados retirados en el mes.
- Pago de préstamos e intereses e Impuestos (IVA, ISR E IUSI).

#### **4.10.2 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA A OTRAS ÁREAS**

El Presupuesto de Caja es elaborado en base a información que proviene de la mayoría de presupuestos. El saldo final del presupuesto de caja se traslada mensualmente al Balance General. La información mostrada en el flujo de caja proyectado es de suma utilidad para análisis y toma de decisiones por parte de los Directores de la empresa.

**CUADRO 31**  
**CEMENTERIOS, S. A.**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO TRIMESTRAL**  
**OCTUBRE-DICIEMBRE DEL 2,010**  
**(EN QUETZALES)**

NOMBRE DE LA CUENTA	OCTUBRE	NOVIEM BRE	DICIEM BRE	TOTAL TRIMES TRE	REFERENCIA CUADRO
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>14,306</b>	<b>70,206</b>	<b>124,301</b>	<b>14,306</b>	
<b>INGRESOS</b>					
Venta de contado (lotes, capillas, nichos)	316,900	287,900	299,700	904,500	32
Cobros ventas a plazos años anteriores	74,353	74,353	74,353	223,059	32
Cobros ventas a plazos octu-dic/10	10,982	21,965	32,947	65,894	32
Enganches ventas plazos octu-dic/10	25,065	25,065	25,065	75,195	32
Otros (ingresos material selecto)	11,000	10,500	12,000	33,500	32
IVA cobrado (generado por ventas y cobros)	52,596	50,374	53,288	156,258	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>490,896</b>	<b>470,157</b>	<b>497,353</b>	<b>1,458,406</b>	
<b>EGRESOS CORRIENTES</b>					
Sueldos y prestaciones	107,958	107,958	139,505	355,421	19 y 20
Compras al contado luz, tel y gastos 40%	22,383	22,383	22,383	67,148	19 y 20
Compra de bienes para la venta contado	75,199	74,079	74,034	223,312	16
Compra de bienes para la venta anteriores	97,800	112,799	111,119	321,717	16
Pago de intereses y préstamo	1,963	1,963	58,963	62,888	22
Comisiones sobre ventas	24,224	22,824	23,373	70,422	34
Compra de activos	56,000	28,000	28,000	112,000	30
<b>TOTAL EGRESOS CORRIENTES</b>	<b>385,526</b>	<b>370,005</b>	<b>457,376</b>	<b>1,212,908</b>	
<b>PAGO A PROVEEDORES GASTOS ANTERIORES</b>					
Mantenimiento de transporte y vehículos	7,821	5,250	5,250	18,321	Estimados
Mantenimientos generales (pintura,)	8,400	6,637	6,637	21,674	basado en
Gastos de representación y viáticos	3,200	1,000	1,000	5,200	presupuesto
Energía eléctrica	6,600	0	0	6,600	de cuentas
Anuncios y publicidad	6,980	2,000	2,000	10,980	por pagar y
Seguros	200	200	200	600	presupuesto
Seguridad (temporal gasto periodo anterior)	5,599	0	0	5,599	de gastos
Papelería y útiles, papelería impresa	1,500	1,335	1,335	4,170	Cuadros
Mensajería	800	900	900	2,600	28 y 29
Mantenimiento equipo de oficina	500	300	300	1,100	28 y 29
Cuotas suscripciones	700	700	700	2,100	28 y 29
Útiles y gastos de aseo, basura, etc.	1,500	1,100	1,100	3,700	28 y 29
Arrendamientos oficina de ventas	1,500	0	0	1,500	28 y 29
Uniformes, capacitación y atención empleado	3,900	1,899	1,899	7,698	28 y 29
<b>TOTAL PAGO A PROVEEDORES ANT.</b>	<b>49,200</b>	<b>21,321</b>	<b>21,321</b>	<b>91,842</b>	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>434,726</b>	<b>391,326</b>	<b>478,697</b>	<b>1,304,750</b>	
<b>OTROS EGRESOS</b>					
IVA por pagar ( valor neto regularizado)	0	2,820	20,403	23,224	
Impuestos ISR, IUSI	270	21,915	20,989	43,174	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>70,206</b>	<b>124,301</b>	<b>101,564</b>	<b>101,564</b>	

#### **4.11 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

El Estado de Resultados Proyectado, muestra un panorama anticipado del resultado financiero que debe alcanzarse, a si mismo permite anticipar y definir estrategias a seguir para obtener el resultado esperado.

El Estado de Resultados Proyectado permite comparar en forma conjunta los ingresos, egresos, gastos, costos y todos los rubros que integran el mismo y con ello evaluar el resultado financiero proyectado versus el resultado real de cada mes o periodo, también se puede identificar las áreas o actividades de la empresa que están trabajando deficientemente.

Para elaborar el Estado de Resultados Proyectado, se utilizó un simulador de un programa contable computarizado por los tres meses presupuestados, se ingresaron al programa las partidas contables simulando un cierre contable mensual y un reporte consolidado, por los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2010.

##### **4.11.1 DATOS E INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

El origen del Estado de Resultados Proyectado, son todas las transacciones de ingresos por ventas al contado y por los cobros de ventas a plazos, los egresos por compras de bienes para la venta y los gastos de operación que influyen en el resultado financiero. La información de ingresos y de egresos fue detallada en su respectivo presupuesto de cada área.

##### **4.11.2 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A OTRAS ÁREAS**

El Estado de Resultados Proyectado es preparado con la información que viene del resto de presupuestos y sus integraciones, la utilidad o pérdida de cada periodo se traslada al Balance General Proyectado a la sección de Patrimonio.

**CUADRO 32**  
**CEMENTERIOS, S.A**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**TRIMESTRE, DEL 1 DE OCTUBRE AL 31 DE DICIEMBRE 2010**  
**(EN QUETZALES)**

	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	REFEREN CIA
<b>Ventas (Contado y a plazos)</b>				<b>CUADRO</b>
Venta de lotes jardín (contado)	100,000	80,000	90,000	<b>8</b>
Venta de capillas familiares (contado)	120,000	120,000	120,000	<b>8</b>
Venta de nichos individual 1er. nivel (contado)	15,000	10,000	5,000	<b>8</b>
Venta de nichos individual 2do. nivel (contado)	14,400	14,400	19,200	<b>8</b>
Venta de nichos individual 3er. nivel (contado)	13,500	13,500	13,500	<b>8</b>
Venta de nichos individual 4to. nivel (contado)	8,000	12,000	4,000	<b>8</b>
Venta de criptas (contado)	36,000	32,000	40,000	<b>8</b>
Ingresos ventas a plazos años anteriores	74,353	74,353	74,353	<b>9</b>
Ingresos ventas a plazos octu-dic/2010	10,982	21,965	32,947	<b>12</b>
Ingresos enganches a plazos octu-dic/2010	25,065	25,065	25,065	<b>12</b>
Servicios de inhumación	10,000	6,000	8,000	<b>8</b>
<b>Total Ventas</b>	<b>427,300</b>	<b>409,283</b>	<b>432,065</b>	
<b>Costo De Ventas (50% s/ventas)</b>				
Costo de venta de lotes jardín	50,000	40,000	45,000	<b>33</b>
Venta de capillas familiares	60,000	60,000	60,000	<b>33</b>
Costo de venta de nichos individual. 1er. nivel	7,500	5,000	2,500	<b>33</b>
Costo de venta de nichos individual 2do. nivel	7,200	7,200	9,600	<b>33</b>
Costo de venta de nichos individual 3er. nivel	6,750	6,750	6,750	<b>33</b>
Costo de venta de nichos individual 4to. nivel	4,000	6,000	2,000	<b>33</b>
Costo de venta de criptas	18,000	16,000	20,000	<b>33</b>
Costo venta plazos años anteriores y del trime	60,720	66,760	72,801	<b>33</b>
<b>Total Costo De Ventas</b>	<b>214,170</b>	<b>207,710</b>	<b>218,651</b>	<b>33</b>
<b>Utilidad Bruta En Ventas</b>	<b>213,130</b>	<b>201,572</b>	<b>213,414</b>	
<b>Gastos</b>				
Gastos de operación	49,105	49,105	49,105	<b>19</b>
Gastos de venta	35,006	35,006	35,006	<b>19</b>
Comisiones sobre ventas	21,629	20,379	20,869	<b>34</b>
<b>Total Gtos De Venta y Operaciones</b>	<b>105,740</b>	<b>104,490</b>	<b>104,980</b>	
Gastos administrativos	84,410	84,349	84,453	<b>34</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>190,150</b>	<b>188,839</b>	<b>189,433</b>	
<b>Utilidad En Operación</b>	<b>22,980</b>	<b>12,733</b>	<b>23,981</b>	
<b>Otros gastos y productos</b>				Ver
Otros ingresos (egresos)materiales	11,000	10,500	12,000	Enunciado
Intereses bancarios	1,963	1,963	1,963	<b>22</b>
<b>Total Gastos y productos (neto)</b>	<b>9,038</b>	<b>8,538</b>	<b>10,038</b>	
<b>Utilidad Antes Del ISR</b>	<b>33,980</b>	<b>23,233</b>	<b>35,981</b>	
Impuesto Sobre la Renta (5% S/ventas)	21,915	20,989	22,203	
Reserva legal 5% s/utilidad (-) impuestos	603	112	689	
<b>Utilidad Neta (Pérdida)</b>	<b>11,462</b>	<b>2,132</b>	<b>13,089</b>	

**CUADRO 33**  
**CEMENTERIOS, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS (INTEGRACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS)**  
**TRIMESTRE DEL 1 DE OCTUBRE AL 31 DE DICIEMBRE 2010**  
**(VALORES EN QUETZALES)**

<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>REFERENCIA</b>
				<b>CUADRO</b>
<b>COSTO SOBRE LAS VENTAS DE CONTADO (Margen del 50% s/ventas)</b>				
Venta de lotes jardín	Q50,000	Q40,000	Q45,000	Enunciado 4.4.1
Venta de capillas familiares	Q60,000	Q60,000	Q60,000	<b>16</b>
Venta de nichos individuales 1er. nivel	Q7,500	Q5,000	Q2,500	<b>16</b>
Venta de nichos individuales 2do. nivel	Q7,200	Q7,200	Q9,600	<b>16</b>
Venta de nichos individuales 3er. nivel	Q6,750	Q6,750	Q6,750	<b>16</b>
Venta de nichos individuales 4to. nivel	Q4,000	Q6,000	Q2,000	<b>16</b>
Venta de criptas	Q18,000	Q16,000	Q20,000	<b>16</b>
Servicios de inhumación				
<b>Total Costo De Ventas</b>	<b>Q 153,450</b>	<b>Q 140,950</b>	<b>Q 145,850</b>	
<b>UNIDADES</b>				
	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>COSTO INDIVIDUAL</b>
Lotes Jardín	10	8	9	Q5,000
Capillas Familiares	2	2	2	Q30,000
Nichos individuales 1er. nivel	3	2	1	Q2,500
Nichos individuales 2do. nivel	3	3	4	Q2,400
Nichos individuales 3er. nivel	3	3	3	Q2,250
Nichos individuales 4to. nivel	2	3	1	Q2,000
Venta de criptas	9	8	10	Q2,000
Servicios de inhumación	5	3	4	
	<b>37</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	
<b>COSTO DE VENTAS VENTAS DE A PLAZOS ( margen del 55% s/ventas)</b>				
<b>INCLUYE, ENGANCHES, COBROS VENTAS ANTERIORES Y COBROS TRIMESTRE OCT-DIC/2010</b>				
Venta de lotes jardín	Q14,569	Q16,519	Q18,469	Enunciado 4.4.1
Venta de capillas familiares	Q35,220	Q36,620	Q38,021	cuadro 7,8 ,10
Venta de nichos individuales 1,2,3,4. nive	Q6,273	Q8,251	Q10,228	y13 por el 55 %.
Venta de criptas	Q4,658	Q5,371	Q6,083	
<b>Total Costo De Ventas</b>	<b>Q 60,720</b>	<b>Q 66,760</b>	<b>Q 72,801</b>	
<b>COSTO DE VENTAS CONSOLIDADO</b>				
<b>RESUMEN (PARA EE.RR.)</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	
Venta de lotes jardín	Q64,569	Q56,519	Q63,469	
Venta de capillas familiares	Q95,220	Q96,620	Q98,021	
Venta de nichos individuales 1er. nivel	Q13,773	Q13,251	Q12,728	
Venta de nichos individuales 2do. nivel	Q7,200	Q7,200	Q9,600	
Venta de nichos individuales 3er. nivel	Q6,750	Q6,750	Q6,750	
Venta de nichos individuales 4to. nivel	Q4,000	Q6,000	Q2,000	
Venta de criptas	Q22,658	Q21,371	Q26,083	
Servicios de inhumación	Q0	Q0	Q0	
<b>Total Costo De Ventas</b>	<b>Q 214,170</b>	<b>Q 207,710</b>	<b>Q 218,651</b>	

#### **4.11.3 DETALLE DE ANEXOS DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

El Detalle de anexos del Estado de Resultado Proyectado, incluyen los ingresos por ventas al contado, valor de los enganches, ventas a plazos de octubre a diciembre 2010, las ventas a plazos de años anteriores, gastos de operación y gastos ventas, los movimientos de los rubros anteriormente descritos han sido detallados en los numerales 4.4 al 4.6 del presente trabajo.

El listado de cuadros anexos al Estado de Resultados Proyectado es el siguiente: (Ver también el índice de cuadros)

- a.) Cuadro 7, Presupuesto consolidado de Ventas, Contado y a Plazos, (integración del Estado de Resultados Proyectado).
- b.) Cuadro 8, Presupuesto de Ventas de contado.
- c.) Cuadro 9, Presupuesto de Ingresos por Ventas a plazos años anteriores (resumen agrupado por producto).
- d.) Cuadro 10, Resumen de cuentas por cobrar, Ventas a Plazos meses y años anteriores (cálculo de cuota nivelada por cobros del mes de octubre del 2010).
- e.) Cuadro 11 al cuadro 11" S", Control de pagos y cuota nivelada por cliente, meses anteriores.
- f.) Cuadro 12, Presupuesto de ventas a plazos, Enganches y cobros a realizar en el trimestre octubre a diciembre 2010.
- g.) Cuadro 13, Resumen Presupuesto de ingresos por ventas a plazos (cobros). Ventas a plazos por producto, trimestre octubre a diciembre 2010.
- h.) Cuadro 14 al cuadro 14" R", Control de pagos y cuota nivelada por cliente (cálculo cuota nivelada ventas a plazos por el trimestre octubre diciembre 2010).
- i.) Los costos son calculados en forma porcentual cuadro 33.
- j.) Los gastos se consideran igual para los tres meses, excepto los gastos de IUSI y depreciaciones, ver cuadro 19 y 22.
- k.) Calculo de comisiones sobre ventas cuadro 34.



**CUADRO 34**

CEMENTERIOS, S.A.

**PRESUPUESTO DE COMISIONES POR VENTAS CONTADO Y A PLAZOS (CÁLCULO SOBRE VENTAS)  
TRIMESTRE OCTUBRE Y DICIEMBRE 2010, INTEGRACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS  
(EN QUETZALES)**

COMISIONES POR VENTAS AL CONTADO								
COMISIONES POR VENTAS AL CONTADO	VENTAS, VALORES BASE CALCULO				VALOR COMISIONES POR VENTAS AL CONTADO			
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	%	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	REFERENCIA
Lotes Jardín	100,000	80,000	90,000	5%	Q 5,000	Q 4,000	Q 4,500	Cuadro 8
Capillas Familiares	120,000	120,000	120,000	5%	Q 6,000	Q 6,000	Q 6,000	por el %
Nichos	50,900	49,900	41,700	5%	Q 2,545	Q 2,495	Q 2,085	
Criptas	36,000	32,000	40,000	5%	Q 1,800	Q 1,600	Q 2,000	
Otros					Q -	Q -	Q -	
	<b>306,900</b>	<b>281,900</b>	<b>291,700</b>		<b>Q 15,345</b>	<b>Q 14,095</b>	<b>Q 14,585</b>	

Para pago a los vendedores se hará cálculo individual

COMISIONES POR VENTAS A PLAZOS								
COMISIONES POR VENTAS A PLAZOS	VENTAS, VALORES BASE CALCULO				VALOR COMISIONES X VENTAS A PLAZOS			
	OCTUBRE-DICIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	%	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Lotes Jardín	40,000	40,000	40,000	4%	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Cuadro 14
Capillas Familiares	60,000	60,000	60,000	4%	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	por el %
Nichos	41,100	41,100	41,100	4%	Q 1,644	Q 1,644	Q 1,644	
Criptas	16,000	16,000	16,000	4%	Q 640	Q 640	Q 640	
Otros					Q -	Q -	Q -	
<b>TOTAL</b>	<b>157,100</b>	<b>157,100</b>	<b>157,100</b>		<b>Q 6,284</b>	<b>Q 6,284</b>	<b>Q 6,284</b>	

Pendiente estimar comisión de un lote.

<b>TOTAL COMISIONES TRIMESTRE OCTUBRE DICIEMBRE 2010</b>	<b>Q 21,629</b>	<b>Q 20,379</b>	<b>Q 20,869</b>	
--	-----------------	-----------------	-----------------	--

**4.12 BALANCE GENERAL PROYECTADO**

El Balance General Proyectado presenta en forma anticipada la situación financiera de la empresa a determinada fecha. Como resultado de prever anticipadamente la situación financiera por medio del Balance General Proyectado y del control presupuestario, la empresa puede evaluar si se están alcanzando los objetivos planificados, también se pueden tomar las medidas correctivas si se consideran necesarias; al evaluar constantemente la situación financiera de la empresa, se podrá comparar los valores proyectados de los activos, pasivos, capital y resultados versus los valores reales.

Los riesgos de no disponer de un Balance General Proyectado, son no tener una visión clara y definida anticipada de la situación financiera de la empresa y con ello no tener parámetros de medición que permita analizar las áreas, rubros o actividades que probablemente estén funcionando de manera deficiente.

#### **4.12.1 DATOS E INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL BALANCE GENERAL PROYECTADO**

Para elaborar el Balance General Proyectado, se realizó un simulador en un programa contable por los tres meses objeto de estudio. Se ingresó al sistema computarizado las partidas contables simulando un cierre contable mensual, operando todas las cuentas del Estado de Resultados Proyectado y las principales cuentas del Balance General Proyectado.

La información del Balance General Proyectado se origina con el Balance de Saldos del periodo anterior o Balance de Apertura, más los incrementos y/o disminuciones de los Activos, Pasivos, Patrimonio y Resultados, los principales rubros que integran el Balance General son los siguientes:

- a.) Caja y Bancos: El valor reflejado es el saldo final del presupuesto de caja de cada mes, el saldo resulta de sumar el saldo inicial más ingresos menos los egresos.
- b.) Cuentas por Cobrar: Está integrado por el saldo final proyectado de cuentas por cobrar a plazos años anteriores y los saldos de ventas a plazos del trimestre.
- c.) Inventarios: El valor reflejado son los saldos finales del presupuesto de Inventarios del mes, el valor está integrado por el saldo de inventarios de lotes, capillas familiares, nichos de diferentes niveles y criptas.
- d.) Impuestos y Contribuciones: El Valor está integrado por el ISR 5% mensual y por el del IVA por cobrar.
- e.) Activos no Corrientes: Este rubro está integrado por los valores de edificios, construcciones, vehículos y maquinaria; el saldo final del periodo anterior más las adiciones y menos las bajas proyectadas da como resultado los saldos

actuales, adicional al valor de los activos, se debe restar las depreciaciones acumuladas para obtener el valor neto.

- f.) Cuentas por pagar y proveedores: Se adjunta el anexo detallado en el Presupuesto de Cuentas por Pagar integrado por los gastos generales, y el saldo de proveedores, integrado por los movimientos de compras de bienes para la venta.
- g.) Préstamos Bancarios: Se considera el saldo inicial menos una amortización de Q 57,000 que se realiza a finales de diciembre 2010.
- h.) Prestaciones laborales por pagar: En esta cuenta se maneja la reserva de indemnizaciones, aguinaldos y la bonificación anual para el sector privado y público (Bono 14) que fue provisionado.
- i.) Retenciones de cuotas laborales por pagar: En esta cuenta se registra la cuota de IGSS retenida.
- j.) Utilidad diferida en ventas a plazos: El saldo presupuestado está integrado por los movimientos de las utilidades diferidas, originado por ventas a plazos a septiembre 2010, y por el saldo de las ventas a plazos realizadas en el trimestre de octubre a diciembre 2010. En la parte teórica del presente trabajo se ejemplifica el origen de la cuenta de utilidades diferidas, básicamente es por el movimiento de ventas a plazos, cuyo trato es diferente al método de ventas convencional.
- k.) IVA por pagar: El presupuesto está integrado por el impuesto generado, producto del movimiento de las compras, más la regularización del IVA por pagar originado por el movimiento de ventas.
- l.) Patrimonio: Esta cuenta está integrada por el valor del patrimonio de los accionistas y por los resultados acumulados de ejercicios anteriores y por resultado del trimestre presupuestado.

#### **4.12.2 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO A OTRAS ÁREAS**

La información del Balance General Proyectado no se traslada a otros presupuestos. El Balance General Proyectado es preparado en base a la información proveniente de todos los presupuestos y por los saldos finales del periodo anterior de todas las cuentas de activo y pasivo que lo integran.

**CUADRO 35**  
**CEMENTERIOS, S.A.**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO POR MES, DE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010**  
**(EN QUETZALES)**

NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO INICIAL (OCT/2010)	OCTU- BRE/2010	NOVIEM BRE/2010	DICIEM BRE/2010	REFEREN CIA/CUADRO No.
<b>ACTIVO</b>					
<b>NO CORRIENTE</b>					
Vehículos	88,308	88,308	88,308	88,308	Balance
Maquinaria y equipo	100,000	100,000	100,000	100,000	de saldos
Edificios	150,000	150,000	150,000	150,000	" "
Construcciones	0	50,000	75,000	100,000	30
Dep. Acumulada Vehículos y Maquinaria	0	(3,139)	(6,485)	(9,936)	22
Terrenos	120,000	120,000	120,000	120,000	22
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>458,308</b>	<b>505,169</b>	<b>526,823</b>	<b>548,372</b>	
<b>CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	14,307	70,207	124,302	101,565	31
Cientes (anteriores a sep/2010)	402,685	328,332	253,979	179,626	23
Cientes (trimestre oct/dic2010)	0	131,053	251,122	360,210	25, 26, 27
Anticipo urbanizaciones por realizar	12,000	12,000	12,000	12,000	Balance de Saldos
Inventario de Lotes Jardín	330,000	252,500	185,000	112,500	37
Inventario de Capillas Familiares	120,000	120,000	120,000	120,000	37
Inventario de Nichos 1er. nivel	25,000	25,000	25,000	25,000	37
Inventario de Nichos 2do. nivel	26,400	26,400	26,400	26,400	37
Inventario de Nichos 3er. nivel	27,000	27,000	27,000	27,000	37
Inventario de Nichos 4to. nivel	20,000	20,000	20,000	20,000	37
Inventario de Criptas	34,000	34,000	34,000	34,000	37
Iva por cobrar	16,355	0	0	0	38
Isr 5% mensual	0	0	21,915	65,107	39
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,027,747</b>	<b>1,046,492</b>	<b>1,100,719</b>	<b>1,083,409</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,486,055</b>	<b>1,551,661</b>	<b>1,627,542</b>	<b>1,631,780</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		0			
Capital en acciones	550,000	550,000	550,000	550,000	Balance de
Reservas	0	0	0	0	saldos
Utilidades o pérdidas acumuladas ejercicios ant.	161,185	161,185	195,166	218,401	
Utilidades o pérdidas del ejercicio	0	33,981	23,234	35,981	32
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>711,185</b>	<b>745,166</b>	<b>768,400</b>	<b>804,382</b>	
<b>PASIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Proveedores	49,800	162,599	160,919	160,851	29
Cuentas varias por pagar	97,200	21,321	21,321	21,321	28
Préstamos bancarios	157,000	157,000	157,000	100,000	31
ISR por pagar	0	0	0	22,203	39
Iva por pagar	0	2,820	20,403	23,270	38
Retención de cuotas laborales por pagar	3,917	3,917	3,917	3,917	20
Cuotas patronales Igss por pagar	10,275	10,275	10,275	10,275	20
Utilidad diferida en ventas a plazos a sep/2010	265,214	231,755	198,296	164,838	39
Utilidad diferida en ventas a plazos oct/dic 2010	0	58,974	113,005	162,095	39
Urbanizaciones por realizar	150,000	100,200	100,200	100,200	
Prestaciones laborales por pagar	41,464	57,635	73,807	58,428	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>774,870</b>	<b>806,495</b>	<b>859,143</b>	<b>827,398</b>	
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>1,486,055</b>	<b>1,551,661</b>	<b>1,627,542</b>	<b>1,631,780</b>	

**CUADRO 36**  
**CEMENTERIOS, S.A.**  
**BALANCE DE SALDOS PROYECTADO DEL 1/10/2010 AL 31/12/2010**  
**(EN QUETZALES)**

NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO INICIAL OCT/2010	PROYECTADOS		SALDOS AL 31/12/10	REFEREN- CIA/CUADRO No.
		DEBE	HABER		
<b>ACTIVO</b>					
<b>NO CORRIENTE</b>					
Vehículos	88,308	0	0	88,308	Balance
Maquinaria y equipo	100,000	0	0	100,000	de saldos
Edificios	150,000	0	0	150,000	" "
Construcciones	0	100,000	0	100,000	30
Dep. Acumulada Vehículos y Maquinaria	0	0	9,936	(9,936)	22
Terrenos	120,000	0	0	120,000	22
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>458,308</b>	<b>100,000</b>	<b>9,936</b>	<b>548,372</b>	
<b>CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	14,307	1,458,406	1,371,147	101,565	31
Clientes (anteriores a sep/2010)	402,685	0	223,059	179,626	23
Clientes (trimestre oct/dic2010)	0	426,105	65,895	360,210	25, 26, 27
Anticipo urbanizaciones por realizar	12,000	0	0	12,000	Balance Inic.
Inventario de Lotes Jardín	330,000	0	217,500	112,500	37
Inventario de Capillas Familiares	120,000	99,000	99,000	120,000	37
Inventario de Nichos 1er. nivel	25,000	24,750	24,750	25,000	37
Inventario de Nichos 2do. nivel	26,400	15,840	15,840	26,400	37
Inventario de Nichos 3er. nivel	27,000	9,225	9,225	27,000	37
Inventario de Nichos 4to. nivel	20,000	19,800	19,800	20,000	37
Inventario de Criptas	34,000	26,800	26,800	34,000	37
Iva por cobrar	16,355	93,409	109,764	0	38
Isr 5% mensual	0	65,107	0	65,107	39
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,027,747</b>	<b>2,238,442</b>	<b>2,182,780</b>	<b>1,083,408</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,486,055</b>	<b>2,338,442</b>	<b>2,192,716</b>	<b>1,631,780</b>	
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital en acciones	550,000	0	0	550,000	Balance de
Reservas	0	0	0	0	saldos
Utilidades o pérdidas ejercicios anteriores	161,185	0	0	161,185	
Utilidades o pérdidas del ejercicio	0	0	93,196	93,196	32
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>711,185</b>	<b>0</b>	<b>93,196</b>	<b>804,381</b>	
<b>PASIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Proveedores	49,800	160,920	271,970	160,850	29
Cuentas varias por pagar	97,200	206,989	131,111	21,321	28
Préstamos bancarios	157,000	57,000	0	100,000	31
ISR por pagar	0	0	22,203	22,203	39
Iva por pagar	0	132,987	156,258	23,270	38
Retención de cuotas laborales por pagar	3,917	3,917	3,917	3,917	
Cuotas patronales Igss por pagar	10,275	10,275	10,275	10,275	20
Utilidad diferida en ventas a plazos a sep/2010	265,214	100,376	0	164,838	39
Utilidad diferida en ventas a plazos oct/dic 2010	0	63,489	225,585	162,096	39
Urbanizaciones por realizar	150,000	49,800	0	100,200	
Prestaciones laborales por pagar	41,464	9,000	25,965	58,429	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>774,870</b>	<b>794,753</b>	<b>847,283</b>	<b>827,399</b>	
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>1,486,055</b>	<b>794,753</b>	<b>940,479</b>	<b>1,631,780</b>	

**CUADRO 37**  
**CEMENTERIOS S. A.**  
**LIBRO MAYOR DE INVENTARIOS ESTIMADO DE PRODUCTOS PARA LA VENTA, (INT.BALANCE GENERAL)**  
**DEL 1 DE OCTUBRE AL 31 DE DICIEMBRE 2010 (EN QUETZALES)**

CTA : LOTES JARDÍN				CTA: CAPILLAS			CTA. NICHOS NIV. 1			CTA : NICHOS NIV. 2		
FECHA	MOVIMIENTOS			MOVIMIENTOS			MOVIMIENTOS			MOVIMIENTOS		
MOV.	CARGO	ABONO	SALDOS	CARGO	ABONO	SALDOS	CARGO	ABONO	SALDOS	CARGO	ABONO	SALDOS
1/10/10	330,000		330,000	120,000		120,000	25,000		25,000	26,400		26,400
31/10/10		27,500	302,500		33,000	87,000		8,250	16,750		5,280	21,120
31/10/10		50,000	252,500	33,000		120,000	8,250		25,000	5,280		26,400
31/10/10			252,500	60,000		180,000	7,500		32,500	7,200		33,600
31/10/10			252,500		60,000	120,000		7,500	25,000		7,200	26,400
30/11/10			252,500		33,000	87,000		8,250	16,750		5,280	21,120
30/11/10		27,500	225,000	33,000		120,000	8,250		25,000	5,280		26,400
30/11/10		40,000	185,000	60,000		180,000	5,000		30,000	7,200		33,600
30/11/10			185,000		60,000	120,000		5,000	25,000		7,200	26,400
31/12/10		27,500	157,500		33,000	87,000		8,250	16,750		5,280	21,120
31/12/10		45,000	112,500	33,000		120,000	8,250		25,000	5,280		26,400
31/12/10			112,500	60,000		180,000	2,500		27,500	9,600		36,000
31/12/10			<b>112,500</b>		60,000	<b>120,000</b>		2,500	<b>25,000</b>		9,600	<b>26,400</b>
	330,000	217,500		399,000	279,000		64,750	39,750		66,240	39,840	

**RESUMEN UNIDADES**

UNIDADES INV FINAL	COSTO UNITARIO	VAL TOTAL
24	4,688	112,500

UNIDADES INV FINAL	COSTO UNITAR	VAL TOTAL
4	30,000	120,000

UNID. INV FINAL	COSTO UNITARIO	VAL TOTAL
10	2,500	25,000

UNID. INV FINAL	COSTO UNITARIO	VAL TOTAL
11	2,400	26,400

CTA: NICHOS NIV. 3				CTA: NICHOS NIV. 4			CTA: CRIPTAS			TOTAL MOV. DE INVENTARIO		
FECHA	MOVIMIENTOS			MOVIMIENTOS			MOVIMIENTOS			MOVIMIENTOS		
MOV.	CARGO	ABONO	SALDOS	CARGO	ABONO	SALDOS	CARGO	ABONO	SALDOS	CARGO	ABONO	SALDOS
1/10/10	27,000		27,000	20,000		20,000	34,000		34,000	<b>582,400</b>	<b>0</b>	<b>582,400</b>
31/10/10		2,475	24,525		6,600	13,400		8,800	25,200	<b>0</b>	<b>91,905</b>	<b>490,495</b>
31/10/10	2,475		27,000	6,600		20,000	8,800		34,000	<b>64,405</b>	<b>50,000</b>	<b>504,900</b>
31/10/10	6,750		33,750	4,000		24,000	18,000		52,000	<b>103,450</b>	<b>0</b>	<b>608,350</b>
31/10/10		6,750	27,000		4,000	20,000		18,000	34,000	<b>0</b>	<b>103,450</b>	<b>504,900</b>
30/11/10		2,475	24,525		6,600	13,400		8,800	25,200	<b>0</b>	<b>64,405</b>	<b>440,495</b>
30/11/10	2,475		27,000	6,600		20,000	8,800		34,000	<b>64,405</b>	<b>27,500</b>	<b>477,400</b>
30/11/10	6,750		33,750	6,000		26,000	16,000		50,000	<b>100,950</b>	<b>40,000</b>	<b>538,350</b>
30/11/10		6,750	27,000		6,000	20,000		16,000	34,000	<b>0</b>	<b>100,950</b>	<b>437,400</b>
31/12/10		2,475	24,525		6,600	13,400		8,800	25,200	<b>0</b>	<b>91,905</b>	<b>345,495</b>
31/12/10	2,475		27,000	6,600		20,000	8,800		34,000	<b>64,405</b>	<b>45,000</b>	<b>364,900</b>
31/12/10	6,750		33,750	2,000		22,000	20,000		54,000	<b>100,850</b>	<b>0</b>	<b>465,750</b>
31/12/10		6,750	<b>27,000</b>		2,000	<b>20,000</b>		20,000	<b>34,000</b>	<b>0</b>	<b>100,850</b>	<b>364,900</b>
	54,675	27,675		51,800	31,800		114,400	80,400		<b>1,080,865</b>	<b>715,965</b>	<b>364,900</b>

**RESUMEN UNIDADES**

UNIDADES INV FINAL	COSTO UNITARIO	VAL TOTAL
12	2,250	27,000

UNIDADES INV FINAL	COSTO UNITAR	VAL TOTAL
10	2,000	20,000

UNID. INV FINAL	COSTO UNITARIO	VAL TOTAL
17	2,000	34,000

**CUADRO 38 (PARTE 1)**  
**CEMENTERIOS, S.A**  
**LIBRO MAYOR PROYECTADO OCTUBRE, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE, 2010**  
**IVA POR COBRAR E IVA POR PAGAR (EN QUETZALES)**

IVA POR COBRAR					
FECHA	DEBE	HABER	SALDOS	CONCEPTO	REFERENCIA
01-Oct-10	0		16,355	Apertura de resultado al 30 de septiembre 2010	Registros
31-Oct-10	1,964		18,319	Registro de gastos de ventas mes de octubre 2010	Contables
31-Oct-10	1,158		19,477	Registro de gastos de operación mes de octubre 2010	proyectados
31-Oct-10	1,561		21,038	R/ de gastos de Administración mes de octubre 2010	de cuentas
31-Oct-10	12,414		33,452	Registro de compras del mes de octubre 2010	de Balance
31-Oct-10	7,729		41,180	Registro de compras del mes de octubre 2010	y cuentas de
31-Oct-10	6,000		47,180	Anticipo para construcción de pozo mecánico	Resultados.
31-Oct-10	2,595		49,776	Pago comisiones sobre ventas mes de octubre 2010	
31-Oct-10		(49,776)	0	Regularización cuentas de IVA mes de Octubre 2010	
30-Nov-10	1,964		1,964	R/ de gastos de ventas mes de noviembre 2010	
30-Nov-10	1,158		3,122	R/ de gastos de operación mes de noviembre 2010	
30-Nov-10	1,561		4,683	Re/ de gastos de administración mes de noviembre 2010	
30-Nov-10	12,114		16,797	Registro de compras del mes de noviembre 2010	
30-Nov-10	7,729		24,525	Registro de compras del mes de noviembre 2010	
30-Nov-10	3,000		27,525	2do. Anticipo para construcción de pozo mecánico	
30-Nov-10	2,445		29,971	Pago de comisiones mes de noviembre 2010	
30-Nov-10		(29,971)	0	Regularización de cuentas de iva mes de noviembre 2010	
31-Dec-10	1,964		1,964	Registro de gastos de ventas mes de diciembre 2010	
31-Dec-10	1,158		3,122	R/ de gastos de operación mes de diciembre 2010	
31-Dec-10	1,561		4,683	R/ de gastos de administración mes de diciembre 2010	
31-Dec-10	12,102		16,785	Registro de compras del mes de diciembre 2010	
31-Dec-10	7,729		24,513	Registro de compras del mes de diciembre 2010	
31-Dec-10	3,000		27,513	3er. pago de construcción de pozo mecánico	
31-Dec-10	2,504		30,017	Pago de comisiones mes de diciembre 2010	
31-Dec-10		(30,017)	0	Regularización de cuentas de IVA diciembre 2010	
<b>TOTALES</b>	<b>93,409</b>	<b>(109,764)</b>			



**CUADRO 38 (PARTE 2)**  
**CEMENTERIOS, S.A.**  
**LIBRO MAYOR PROYECTADO OCTUBRE, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE, 2010**  
**IVA POR COBRAR E IVA POR PAGAR (EN QUETZALES)**

IVA POR PAGAR					
FECHA	DEBE	HABER	SALDOS	CONCEPTO	REFERENCIA
31-Oct-10		(38,028)	(38,028)	Registro de Ventas de Contado mes de Octubre 2010	Registros
31-Oct-10		(3,008)	(41,036)	Enganche de ventas a plazos octubre 2010	Contables
31-Oct-10		(1,318)	(42,354)	R/ de las cuotas de las ventas a plazos de octubre 2010	proyectados
31-Oct-10		(8,922)	(51,276)	R/ cobros octubre por ventas a plazos años anteriores	de cuentas
31-Oct-10		(1,320)	(52,596)	Venta de Material Selecto del mes de octubre 2010	de Balance
31-Oct-10	49,776		(2,820)	Regularización de cuentas de IVA mes de Octubre 2010	y cuentas de
30-Nov-10		(34,548)	(37,368)	Registro de venta de contado mes de Noviembre 2010	Resultados.
30-Nov-10		(3,008)	(40,376)	Enganche de ventas a plazos noviembre 2010	
30-Nov-10		(2,636)	(43,012)	R/ de las cuotas a las ventas a plazos a de noviembre 2010	
30-Nov-10		(8,922)	(51,934)	R/cobros de noviembre por venta a plazos años anteriores	
30-Nov-10		(1,260)	(53,194)	Venta de material selecto del mes de noviembre 2010	
30-Nov-10	2,820		(50,374)	Regularización de cuentas de IVA mes de noviembre 2010	
30-Nov-10	29,971		(20,403)	Regularización de cuentas de IVA mes de noviembre 2010	
31-Dec-10		(35,964)	(56,367)	Registro de Ventas de Contado mes de Diciembre 2010	
31-Dec-10		(3,008)	(59,375)	Enganche de ventas a plazos noviembre 2010	
31-Dec-10		(3,954)	(63,329)	R/ de cuotas de las ventas a plazos diciembre 2010	
31-Dec-10		(8,922)	(72,251)	R/ cobros de diciembre por ventas a plazos años anteriores	
31-Dec-10		(1,440)	(73,691)	Venta de Material Selecto del mes de diciembre 2010	
31-Dec-10	20,403		(53,288)	Regularización de cuentas de IVA mes de diciembre 2010	
31-Dec-10	<b>30,017</b>		(23,270)	Regularización de cuentas de IVA mes de diciembre 2010	
<b>TOTALES</b>	<b>132,987</b>	<b>(156,258)</b>	<b>(23,270)</b>		

**CUADRO 39**  
**CEMENTERIOS, S.A.**  
**LIBRO MAYOR PROYECTADO OCTUBRE, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE 2010**  
**ISR 5% Y UTILIDAD DIFERIDA (EN QUETZALES)**

<b>ISR 5% MENSUAL CARGOS</b>						
FECHA	MONTO OPERACIÓN	DEBE	HABER	SALDOS	CONCEPTO	REFERENCIA
30-Nov-10	21,915	21,915		21,915	Pago de ISR mes de octubre 2010	Registros
31-Dec-10	20,989	20,989		42,904	Pago de ISR mes de noviembre 2010	Contables
31-Dec-10	22,203	22,203		<b>65,107</b>	Provisión del pago de ISR mes de diciembre 2010	proyectados
<b>TOTALES</b>		<b>65,107</b>	<b>0</b>			

<b>ISR 5% MENSUAL PAGOS</b>						
FECHA	MONTO OPERACIÓN	DEBE	HABER	SALDOS	CONCEPTO	REFERENCIA
30-Nov-10	21,915	21,915	21,915	0	Pago de ISR mes de octubre 2010	
31-Dec-10	20,989	20,989	20,989	0	Pago de ISR mes de noviembre 2010	
31-Dec-10	22,203	22,203		<b>22,203</b>	Provisión del pago de ISR mes de diciembre 2010	
<b>TOTALES</b>		<b>65,107</b>	<b>42,904</b>			

<b>UTILIDAD REALIZADA EN VENTAS A PLAZOS, OCTUBRE A DICIEMBRE 2010</b>						
FECHA	MONTO OPERACIÓN	DEBE	HABER	SALDOS	CONCEPTO	REFERENCIA
01-Oct-10	(265,214)			(265,214)	Apertura de resultado al 30 de septiembre 2010	Registros
31-Oct-10	33,459	33,459		(231,755)	R/utilidad realizada cobros ventas a plazos años anteriores	Contables
30-Nov-10	33,459	33,459		(198,296)	R/utilidad realizada cobros ventas a plazos años anteriores	proyectados
31-Dec-10	33,459	33,459		<b>(164,838)</b>	R/utilidad realizada cobros ventas a plazos años anteriores	de cuentas
<b>TOTALES</b>		<b>100,376</b>	<b>0</b>			de Balance

<b>UTILIDAD DIFERIDA EN VENTAS A PLAZOS, OCTUBRE A DICIEMBRE 2010</b>						
FECHA	MONTO OPERACIÓN	DEBE	HABER	SALDOS	CONCEPTO	REFERENCIA
31-Oct-10	(75,195)		(75,195)	(75,195)	R/ de la provisión ventas a plazos mes de oct. 2010	Resultados.
31-Oct-10	11,279	11,279		(63,916)	Utilidades realizadas cobro de enganches octubre 2010	
31-Oct-10	4,942	4,942		(58,974)	R/ utilidad cobros de las ventas a plazos de oct. 2010	
30-Nov-10	(75,195)		(75,195)	16,221	R/ de provisión ventas a plazos mes de noviembre 2010	
30-Nov-10	11,279	11,279		27,501	Utilidades realizadas por cobro de enganches nov. 2010	
30-Nov-10	9,883	9,883		37,384	R/ utilidad por cobros de ventas a plazos de nov. 2010	
31-Dec-10	(75,195)		(75,195)	112,579	Registro de provisión de ventas a plazos diciembre 2010	
31-Dec-10	11,279	11,279		123,858	Utilidades realizadas por cobro de enganches dic. 2010	
31-Dec-10	14,826	14,826		138,684	R/ utilidad por cobros de las ventas a plazos dic. 2010	
		<b>63,489</b>	<b>(225,585)</b>	<b>(162,096)</b>		

#### 4.13 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El Estado de Flujo de Efectivo está catalogado entre los Estados Financieros básicos según la NIC 7, que las empresas deben preparar para cumplir con normativas y reglamentos internos e institucionales. El Estado de Flujo de Efectivo Proyectado surge como respuesta a la necesidad de determinar la integración de las salidas de recursos en un determinado periodo, también sirve para realizar un análisis proyectado para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras,

operacionales, administrativas y comerciales. El Estado de Flujo de Efectivo provee información importante para los administradores de la empresa y el objetivo de este Estado Financiero, es presentar información en forma oportuna y concisa, relativa a los ingresos y desembolsos de efectivo. Los elementos básicos para elaborarlo son: el Balance General y el Estado de Resultados Proyectados, el ejemplo a mostrar es por el método indirecto. Existen dos métodos de preparación, el método directo y el método indirecto, la guía que rige la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo es la NIC número 7, en ella se explica la elaboración de ambos métodos, cualquiera de los métodos es igual de útil y de su análisis dependerá las decisiones que tome el administración de la empresa.

#### **4.13.1 DATOS E INFORMACIÓN PARA ELABORAR EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

El Estado de Flujo de Efectivo proyectado que se muestra en el presente trabajo es por el método indirecto aplicado a las tres actividades básicas de la empresa: Las actividades operacionales que afectan el Capital de Trabajo, las actividades de Inversión que afectan el Capital de Inversión, y las Actividades Financieras que afectan el financiamiento del capital y de inversión. La preparación del Estado de Flujo de Efectivo se inicia con el resultado del ejercicio antes de impuestos, luego se suman o restan las diferencias de los dos Balances Generales anterior y actual, es decir los incrementos y/o disminuciones de los activos, pasivos, capital y resultado financiero mensual antes de impuestos; la suma o resta es dependiendo del efecto que tengan en él flujo, el saldo de efectivo incluye el disponible en caja y bancos y todas las inversiones en montos fijos a corto plazo. La información para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo son el Balance General de noviembre 2010 y diciembre del 2010, los rubros que integran el Estado de Flujo de Efectivo son los mismos que integran el Balance General.

#### 4.13.2 TRASLADO DE LA INFORMACIÓN DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A OTRAS ÁREAS

La información del Estado de Flujo de Efectivo Proyectado no se traslada a otros presupuestos. La información para elaborar el Estado de Flujo de Efectivo Proyectado al igual que el Balance General proviene de todos los presupuestos.

**CUADRO 40**  
**CEMENTERIOS, S.A.**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (METODO IND.) NIC 7 PARRAFO 18**  
**POR EL PERIODO DE NOVIEMBRE 2010 AL EL 31 DE DICIEMBRE 2010**  
**( EN QUETZALES)**

CONCEPTOS	VALORES	REFERENCIA
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		<b>CUADRO</b>
Ganancia del Ejercicio antes del ISR	35,981	40
Conciliación entre ganancia del ejercicio y flujo de efectivo	0	39
(-) Disminución Ctas. por cobrar corrientes	(77,925)	"
Depreciaciones y amortizaciones		
(-) Prestaciones laborales	(15,377)	"
<b>DESEMBOLSO A PROVEEDORES</b>		
Costo de ventas		
(+) Aumento en inventarios	72,500	"
(-) Disminución cuentas por pagar	(68)	"
Depreciaciones y amortizaciones	-	
Aumento cuentas. por pag. Otras	-	
Disminución de gastos anticipados	-	
(+) Aumento del impuesto sobre la renta	22,203	"
(+) Aumento de pasivo acumulado	-	
(+) Disminucion Iva por pagar	2,867	"
(-) Indemnizaciones pagadas	-	
(+) Impuesto sobre la renta (último período)		
<b>EFFECTIVO NETO GENERADO EN OPERACIÓN</b>	<b>40,181</b>	
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
(-) Disminución de prestamos a largo plazo	(57,000)	"
(+) Utilidades diferidas (ventas a plazos)	15,631	"
Dividendos pagados	0	
<b>EFFECTIVO NETO GENERADO POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>(41,369)</b>	"
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
(-) Adquisición de activos fijos	(21,549)	"
<b>EFFECTIVO NETO GENERADO POR LAS TRES ACTIVIDADES</b>	<b>(21,549)</b>	
<b>DISMINUCIÓN EN BANCOS Y EQUIVALENTES</b>	<b>(22,737)</b>	
<b>SALDO DE EFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO (NOV.2010)</b>	<b>124,302</b>	
<b>SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO (DIC. 2010)</b>	<b>101,565</b>	

**CUADRO 41**  
**CEMENTERIOS S. A.**  
**BALANCES GENERALES COMPARATIVOS PROYECTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 Y NOVIEMBRE 2010**  
**HOJA DE TRABAJO PARA ELABORAR ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (CUADRO 40)**  
**( EN QUETZALES )**

NOMBRE DE LA CUENTA	DIC. 2010	NOV. 2010	REFERENCIA CUADRO 35	
			VARIACIONES	
<b>ACTIVO</b>				
<b>NO CORRIENTE</b>			DIFERENCIAS	EFFECTO FLUJO
Vehículos	83,893	85,364	1,472	1,472
Maquinaria y equipo	95,000	96,667	1,667	1,667
Edificios	150,000	150,000	0	0
Construcciones	99,479	74,792	(24,688)	(24,688)
Terrenos	120,000	120,000	0	0
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>548,372</b>	<b>526,823</b>	<b>(21,549)</b>	<b>(21,549)</b>
<b>CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	101,565	124,302	22,737	
Cientes (anteriores a sep/2010)	179,626	253,979	74,353	74,353
Cientes (trimestre oct/dic2010)	360,210	251,122	(109,088)	(109,088)
Anticipo urbanizaciones por realizar	12,000	12,000	0	0
Inventarios	364,900	437,400	72,500	72,500
Iva por cobrar	0	0	0	0
Isr 5% mensual	65,107	21,915	(43,192)	(43,192)
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,083,409</b>	<b>1,100,719</b>	<b>17,310</b>	<b>(5,427)</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,631,781</b>	<b>1,627,542</b>	<b>(4,239)</b>	<b>(26,976)</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital en acciones	550,000	550,000	0	0
Reservas	0	0	0	0
Utilidades o pérdidas ejercicios anteriores	218,401	218,401	0	0
Utilidades o pérdidas del ejercicio	35,981	0	(35,981)	35,981
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>804,382</b>	<b>768,401</b>	<b>(35,981)</b>	<b>35,981</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Proveedores	160,851	160,919	67	(67)
Cuentas varias por pagar	21,321	21,321	0	0
Préstamos bancarios	100,000	157,000	57,000	(57,000)
ISR por pagar	22,203	0	(22,203)	22,203
Iva por pagar	23,270	20,403	(2,867)	2,867
Retención de cuotas laborales por pagar	3,917	3,917	0	0
Cuotas patronales lgss por pagar	10,275	10,275	0	0
Utilidad diferida en ventas a plazos a sep/2010	164,838	198,296	33,459	(33,459)
Utilidad diferida en ventas a plazos oct/dic 2010	162,095	113,005	(49,090)	49,090
Urbanizaciones por realizar	100,200	100,200	0	0
Prestaciones laborales por pagar	58,429	73,805	15,376	(15,376)
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>827,399</b>	<b>859,141</b>	<b>31,742</b>	<b>(31,742)</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>1,631,781</b>	<b>1,627,542</b>	<b>(4,239)</b>	<b>4,239</b>
<b>DISMINUCIÓN DE CAJA Y BANCOS IGUAL A DIFERENCIA</b>				<b>(22,737)</b>

**CUADRO 42**  
**CEMENTERIOS S. A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**  
**(EN QUETZALES)**

<b>HOJA DE TRABAJO PARA ELABORAR</b>		<b>REFE-</b>
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (CUADRO 40)</b>		<b>RENCIA</b>
<b>CONCEPTOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>CUADRO</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>32</b>
Ventas Netas (Cobros)	432,065	
Ingresos por servicios	12,000	
<b>Total de ingresos</b>	<b>444,065</b>	
Costo de ventas	218,651	
<b>Costo total de ventas</b>	<b>218,651</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>225,414</b>	
Gastos de ventas y operación	108,118	
Gastos de administración	81,315	
<b>Total Gastos de operación</b>	<b>189,433</b>	
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>35,981</b>	
Gastos financieros y reserva	689	
<b>UTILIDAD ANTES DEL ISR</b>	<b>35,292</b>	
<b>IMPUESTO ISR 5% S/INGRESOS</b>	<b>22,203</b>	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>13,089</b>	

Ver Estado de Resultados proyectado a detalle en el cuadro 32

#### **4.14 COMPARATIVOS DE PRESUPUESTO VERSUS EJECUTADOS REALES Y VARIACIONES**

Como conclusión al tema del Presupuesto de Operaciones a continuación se presenta la ejecución presupuestaria del mes de diciembre 2010, la ejecución presupuestaria es comparar los valores reales ejecutados con los valores presupuestados, para obtener la diferencia entre ambos valores, absolutos y relativos en periodos mensuales, la comparación también puede ser anual. La información de cada rubro se compara de acuerdo a los parámetros porcentuales y absolutos de variación, previamente establecidos por la empresa, el Gerente de cada área de la empresa debe justificar las variaciones positivas y negativas.

Las columnas de acumulado, sirven para ir sumando cada mes las cifras, en este caso el valor acumulado es igual, debido a que no se consideran datos de meses

anteriores. Los principales reportes que se comparan para efecto del presente trabajo son:

- a.) El Estado de Resultados Real versus el Estado de Resultados Proyectado.
- b.) Los Gastos Reales de Operación, Ventas y Administración versus Gastos Proyectados.
- c.) Informe a Gerencia, con las explicaciones de las variaciones del Estado de Resultados.
- d.) Modelo de variaciones de Balance General Real versus Balance General Proyectado.
- e.) Modelo de variaciones Flujo de Caja Real, versus Flujo de Caja Proyectado.

A continuación los formatos sugeridos para comparar los datos reales versus los datos proyectados de diciembre 2010.

a.) Comparativo del Estado de Resultados Real versus el Estado de Resultados  
Proyectado.

**CUADRO 43**  
**CEMENTERIOS, S.A**  
**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO, REAL VERSUS PROYECTADO**  
**DEL 1 AL 31 DICIEMBRE 2010**  
**(EN QUETZALES)**

CUENTAS	DEL MES DICIEMBRE				ACUMULADO A DICIEMBRE 2010			
	REAL	PROYE CTADO	VARIAC IÓN	% VARIAC	REAL	ESTIMA DO	VARIA CIÓN	% VARIAC
<b>Ventas (Contado y a plazos)</b>								
Venta de lotes jardín (contado)	80,000	90,000	(10,000)	-11.11%	80,000	90,000	(10,000)	-11.11%
Venta de capillas familiares (contado)	120,000	120,000	0	0.00%	120,000	120,000	0	0.00%
Venta de nichos individual 1er. nivel (contado)	10,000	5,000	5,000	100.00%	10,000	5,000	5,000	100.00%
Venta de nichos individual 2do. nivel (contado)	14,400	19,200	(4,800)	-25.00%	14,400	19,200	(4,800)	-25.00%
Venta de nichos individual 3er. nivel (contado)	13,500	13,500	0	0.00%	13,500	13,500	0	0.00%
Venta de nichos individual 4to. nivel (contado)	12,000	4,000	8,000	200.00%	12,000	4,000	8,000	200.00%
Venta de criptas (contado)	32,000	40,000	(8,000)	-20.00%	32,000	40,000	(8,000)	-20.00%
Ingresos ventas a plazos años anteriores	74,353	74,353	0	0.00%	74,353	74,353	0	0.00%
Ingresos ventas a plazos octu-dic/2010	21,965	32,947	(10,982)	-33.33%	21,965	32,947	(10,982)	-33.33%
Ingresos enganches a plazos octu-dic/2010	25,065	25,065	0	0.00%	25,065	25,065	0	0.00%
Servicios de inhumación	6,000	8,000	(2,000)	-25.00%	6,000	8,000	(2,000)	-25.00%
<b>Total Ventas</b>	<b>409,283</b>	<b>432,065</b>	<b>(22,782)</b>	<b>-5.27%</b>	<b>409,283</b>	<b>432,065</b>	<b>(22,782)</b>	<b>-5.27%</b>
<b>Costo De Ventas (50% s/ventas)</b>								
Costo de venta de lotes jardín	40,000	45,000	(5,000)	-11.11%	40,000	45,000	(5,000)	-11.11%
Venta de capillas familiares	60,000	60,000	0	0.00%	60,000	60,000	0	0.00%
Costo de venta de nichos individual 1 nivel	5,000	2,500	2,500	100.00%	5,000	2,500	2,500	100.00%
Costo de venta de nichos individual 2 nivel	7,200	9,600	(2,400)	-25.00%	7,200	9,600	(2,400)	-25.00%
Costo de venta de nichos individual 3 nivel	6,750	6,750	0	0.00%	6,750	6,750	0	0.00%
Costo de venta de nichos individual 4 nivel	6,000	2,000	4,000	200.00%	6,000	2,000	4,000	200.00%
Costo de venta de criptas	16,000	20,000	(4,000)	-20.00%	16,000	20,000	(4,000)	-20.00%
Costo venta plazos años anteriores y del trim	66,760	72,801	(6,040)	-8.30%	66,760	72,801	(6,040)	-8.30%
<b>Total Costo De Ventas</b>	<b>207,710</b>	<b>218,651</b>	<b>(10,940)</b>	<b>-5.00%</b>	<b>207,710</b>	<b>218,651</b>	<b>(10,940)</b>	<b>-5.00%</b>
<b>Utilidad Bruta En Ventas</b>	<b>201,572</b>	<b>213,414</b>	<b>(11,842)</b>	<b>-5.55%</b>	<b>201,572</b>	<b>213,414</b>	<b>(11,842)</b>	<b>-5.55%</b>
<b>Gastos</b>								
Gastos de operación	49,528	49,105	423	0.86%	49,528	49,105	423	0.86%
Gastos de venta	33,897	35,006	(1,109)	-3.17%	33,897	35,006	(1,109)	-3.17%
Comisiones sobre ventas	20,379	20,869	(490)	-2.35%	20,379	20,869	(490)	-2.35%
<b>Total Gtos De Venta y de Operación</b>	<b>103,804</b>	<b>104,980</b>	<b>-1,176</b>	<b>-1.12%</b>	<b>103,804</b>	<b>104,980</b>	<b>(1,176)</b>	<b>-1.12%</b>
Gastos administrativos	81,108	84,453	(3,345)	-3.96%	81,108	84,453	(3,345)	-3.96%
<b>Total Gastos</b>	<b>184,912</b>	<b>189,433</b>	<b>(4,521)</b>	<b>-2.39%</b>	<b>184,912</b>	<b>189,433</b>	<b>(4,521)</b>	<b>-2.39%</b>
<b>Utilidad En Operación</b>	<b>16,661</b>	<b>23,981</b>	<b>(7,321)</b>	<b>-31%</b>	<b>16,661</b>	<b>23,981</b>	<b>(7,321)</b>	<b>-31%</b>
Otros ingresos (egresos) materiales	12,000	12,000	0	0.00%	12,000	12,000	0	0.00%
<b>Utilidad Antes Del ISR</b>	<b>28,661</b>	<b>35,981</b>	<b>-7,321</b>	<b>-20.35%</b>	<b>28,661</b>	<b>35,981</b>	<b>(7,321)</b>	<b>-20.35%</b>
Impuesto Sobre la Renta (5% S/ventas)	21,064	22,203	-1,139	-5.13%	21,064	22,203	(1,139)	-5.13%
<b>Utilidad Neta (Pérdida)</b>	<b>7,597</b>	<b>13,778</b>	<b>(6,182)</b>	<b>-44.86%</b>	<b>7,597</b>	<b>13,778</b>	<b>(6,182)</b>	<b>-44.86%</b>
REFERENCIAS CUADROS No.	44 Y 45	19,20 Y 32						



**b) Comparativo de Gastos Reales de Operación, Ventas y Administración versus Gastos Projectados.**

**CUADRO 44**  
**CEMENTERIOS, S.A**  
**GASTO REAL CONTRA PRESUPUESTO DE DICIEMBRE 2,010 (QUETZALES)**  
**EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA CONSOLIDADA**

Concepto	DICIEMBRE 2,010				ACUMULADO A DICIEMBRE 2010				REFE RENCIA CUADRO
	Gasto Real	Presu- Puesto	Varia- ción	%	Gasto Real	Presu- puesto	Varia- ción	%	
				Variac				Variac	
Rem. Person.	111,889	113,852	1,963	2%	111,889	113,852	1,963	2%	19 Y 45
Prev. Social.	12,821	13,503	682	5%	12,821	13,503	682	5%	
Mant. Transportes	10,412	10,739	327	3%	10,412	10,739	327	3%	
Mant. General	7,223	7,300	77	1%	7,223	7,300	77	1%	
Arrendamiento	2,000	2,000	0	0%	2,000	2,000	0	0%	
Gastos. Oficina	4,842	5,154	312	6%	4,842	5,154	312	6%	
Gastos. Generales	10,065	10,600	535	5%	10,065	10,600	535	5%	
Otros Gastos	5,371	5,371	0	0%	5,371	5,371	0	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>164,623</b>	<b>168,518</b>	<b>3,896</b>	<b>2%</b>	<b>164,623</b>	<b>168,518</b>	<b>3,896</b>	<b>2%</b>	

NOTA: Las columnas de acumulado, sirven para ir sumando c/mes, en este caso se acumula solo el mes de diciembre 2010.

**GASTO REAL CONTRA PRESUPUESTO DE DICIEMBRE 2,010 (QUETZALES)**  
**EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ANALÍTICA CONSOLIDADA ÁREA DE PERSONAL**

CONCEPTO	Por el mes diciembre 2010				Hasta el mes diciembre 2010				REFE RENCIA CUADRO
	Gasto Real	Presu- Puesto	Varia- ción	%	Gasto Real	Presu- puesto	Varia- ción	%	
				Variac				Variac	
<b>REMUNERACIÓN Y GASTOS DEL PERSONAL:</b>									
Sueldos	79,595	81,095	(1,500)	-2%	79,595	81,095	1,500	2%	20 Y 45
Tiempo extra	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
Comisiones/bono	1,838	1,838	0	0%	1,838	1,838	0	0%	
Vacaciones	3,707	3,777	(70)	-2%	3,707	3,777	70	2%	
Indemnizaciones	7,737	7,882	(146)	-2%	7,737	7,882	146	2%	
Decreto78-89/37-0	5,750	5,750	0	0%	5,750	5,750	0	0%	
Decreto 42-92	6,633	6,755	(122)	-2%	6,633	6,755	122	2%	
Aguinaldos	6,630	6,755	(125)	-2%	6,630	6,755	125	2%	
<b>TOTAL</b>	<b>111,889</b>	<b>113,852</b>	<b>(1,963)</b>	<b>-2%</b>	<b>111,889</b>	<b>113,852</b>	<b>1,963</b>	<b>2%</b>	

**EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ANALÍTICA POR DEPARTAMENTO**  
**DEPARTAMENTO DE VENTAS ÁREA DE PERSONAL (EJEMPLO)**

CONCEPTO	Por el mes diciembre 2010				Hasta el mes diciembre 2010			
	Gasto Real	Presu- Puesto	Varia- ción	%	Gasto Real	Presu- puesto	Varia- ción	%
				Variac				Variac
<b>REMUNERACIÓN Y GASTOS DEL PERSONAL</b>								
Sueldos	12,450	12,450	0	0%	12,450	12,450	0	0%
Tiempo extra	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Comisiones/bono	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Vacaciones	580	580	0	0%	580	580	0	0%
Indemnizaciones	1,210	1,037	(173)	-17%	1,210	1,037	(173)	-17%
Decreto78-89/37-0	750	1,210	460	38%	750	1,210	460	38%
Decreto 42-92	1,037	750	(287)	-38%	1,037	750	(287)	-38%
Aguinaldos	1,037	1,037	0	0%	1,037	1,037	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17,065</b>	<b>17,065</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>17,065</b>	<b>17,065</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

**CUADRO 45**  
**CEMENTERIOS, S.A** (PARTE 1)  
**GASTO REAL DE VENTAS, OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN CONSOLIDADO**  
**DICIEMBRE DE 2010 (EN QUETZALES)**

DATOS PARA COMPARATIVO		GASTOS DE:					CONDICIONES DE PAGO	REFERENCIA
COD	CONCEPTO	TOTAL	DE VENTAS	DE OPERACION	DE ADMON.			
<b>100</b>	<b>REM. AL PERSONAL</b>							<b>CUADRO</b>
101	Sueldos y salarios	79,595	12,450	24,870	42,275	Pago mes		
102	Tiempo Extra	0	0	0	0			
103	Comisiones/bono	1,838	0	1,211	537	Pago mes		
104	Vacaciones	3,707	580	1,158	1,969	Provisión		
105	Aguinaldos	6,633	1,037	2,072	3,523	Provisión		
106	Indemnizaciones	7,737	1,210	2,417	4,109	Provisión		
107	Decreto 78-89/2001 (Bonificación)	5,750	750	2,500	2,500	Provisión		
108	Decreto 42-92 (Bono 14)	6,630	1,037	2,072	3,520	Provisión		
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>111,889</b>	<b>17,065</b>	<b>36,302</b>	<b>58,433</b>			
<b>200</b>	<b>PREVISIÓN SOCIAL</b>							
201	Cuota patronal IGSS	8,653	1,328	2,654	4,671	Pago mes sig.		
202	IRTRA 1 %	811	125	249	438	Pago mes sig.		
203	INTECAP 1 %	811	125	249	438	Pago mes sig.		
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>10,275</b>	<b>1,577</b>	<b>3,151</b>	<b>5,546</b>			
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>122,164</b>	<b>18,642</b>	<b>39,453</b>	<b>63,979</b>			
204	Uniformes (distribución anual)	346	234		112	P/ mes 40%		
205	Gastos de capacitación	1,000	500		500	P/ mes 40%		
206	Agasajos al personal	1,200	500	500	200	P/ mes 40%		
207	Médico y medicinas	0						
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>2,546</b>	<b>1,234</b>	<b>500</b>	<b>812</b>			
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>12,821</b>						
	<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>124,710</b>	<b>19,876</b>	<b>39,953</b>	<b>64,791</b>			
<b>300</b>	<b>MANT. DE TRANSPORTE</b>							
301	Repuestos y accesorios	879	0		879	P/ mes 40%		
302	Reparac.en taller externo	2,000	1,000	1,000		P/ mes 40%		
304	Gasolina y diesel	4,136	1,848	1,232	1,056	P/ mes 40%		
305	Llantas	2,500	2,500			P/ mes 40%		
306	Pinchazos llantas	97	47	50		P/ mes 40%		
307	Servicio de grúa	0						
308	Enderezado y pintura	0						
309	Aceites y lubricantes	800	300	500		P/ mes 40%		
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>10,412</b>	<b>5,695</b>	<b>2,782</b>	<b>1,935</b>			
<b>400</b>	<b>MANTEIMIENTO</b>							
401	Maquinaria y equipo	1,400		1,400		P/ mes 40%		
402	Pintura	1,000			1,000	P/ mes 40%		
403	Equipo de seguridad	1,500		1,200	300	P/ mes 40%		
404	Herramientas	823		823		P/ mes 40%		
405	Instalación eléctrica	500		500		P/ mes 40%		
406	Reparación y construcciones	2,000		1000	1000	P/ mes 40%		
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>7,223</b>	<b>0</b>	<b>4,923</b>	<b>2,300</b>			
<b>500</b>	<b>ARRENDAMIENTOS</b>							
502	Oficinas	2,000			2,000	2,000		
503	Maquinaria y equipo	0		0				
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>2,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,000</b>	<b>2,000</b>		

**CUADRO 45**  
**CEMENTERIOS, S.A.** (PARTE 2)  
**GASTO REAL DE VENTAS, OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN CONSOLIDADO**  
**DICIEMBRE DE 2010 (EN QUETZALES)**

DATOS PARA COMPARATIVO		GASTOS DE:					
COD	CONCEPTO	TOTAL	VEN TAS	OPE RACION	ADMON.	CONDICIO- NES DE PAGO	REFE RENCIA
<b>600</b>	<b>GASTOS GENERALES (VENTAS, OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN)</b>						<b>CUADRO</b>
601	Agua	500			500	500	
602	Gastos de viaje (viáticos)	2,000	2,000		0		
603	Gastos de representación	0			0		
604	Energía eléctrica	1,965		1,500	465	1,965	
605	Donativos	0	0				
607	Anuncios y publicidad	5,000	5,000				
609	Seguros	100			100		
614	Extracción de basura	500			500	0	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>10,065</b>	<b>7,000</b>	<b>1,500</b>	<b>1,565</b>	<b>2,465</b>	
<b>700</b>	<b>MANT. EQ. DE OFICINA</b>						
701	Mob. Equipo de oficina	0					
702	Equipo de computo	0					
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>900</b>	<b>GASTOS DE OFICINA</b>						
901	Pap. y útiles de escritorio	1,491	200	150	1141	650	
904	Teléfono	1,500	500		1,000	1,500	
905	Teléfono celular	400	400			400	
906	Suscripciones	400			400		
907	Mensajería y/ correo	0			0		
908	útiles y gastos de aseo	308			308		
909	Agua y despensa	743	225	221	297	743	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>4,842</b>	<b>1,325</b>	<b>371</b>	<b>3,146</b>	<b>3,293</b>	
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>159,252</b>	<b>33,897</b>	<b>49,528</b>	<b>75,737</b>	<b>7,758</b>	
<b>900</b>	<b>OTROS GASTOS</b>						
910	Depreciaciones y amortizaciones	3,138			3138		
911	Intereses préstamo bancario	1,963			1,963		
912	Impuesto (Impuestos Único Sobre Inmuebles)	270			270		
	<b>TOTAL</b>	<b>5,371</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,371</b>		
<b>GRAN TOTAL DE GASTOS REALES</b>		<b>164,623</b>	<b>33,897</b>	<b>49,528</b>	<b>81,108</b>		

**c.) Informe a Gerencia:**

En el informe Gerencial se describen, las explicaciones de variaciones de la ejecución presupuestaria del Estado de Resultados Real versus Estado de Resultados Proyectado.

Guatemala, 5 de enero de 2011.

Señor Gerente General  
Cementerios, S. A.  
Su Despacho.

**Estimado Señor Gerente:**

A continuación se le presenta las explicaciones y/o justificaciones de las variaciones a la Ejecución presupuestaria de:

**Empresa:** Cementerios, S.A.

**Periodo:** Correspondiente al mes de diciembre 2010.

**Moneda:** Quetzales.

Márgenes de variación permitidos: entre 1 y 5%, negativo o positivo.

Comentarios Generales: Durante el mes de diciembre del 2010, todas las actividades de la empresa se desarrollaron con normalidad, no teniendo que reportar ningún hecho extraordinario que haya impactado relevantemente en la ejecución del presupuesto.

1. **Variación del Estado de Resultados Proyectado versus el Real:** La Utilidad de diciembre del 2010, con respecto al valor proyectado, disminuyo en Q.7,597.00 provocado principalmente por la disminución de los ingresos los cuales se explican a continuación.
2. **Variación unidades vendidas:** La variación de Q 22,782 de ingresos obtenidos de menos, con respecto al valor proyectado, obedece a que en la ejecución real no se vendió un lote, un nicho del segundo nivel, dos criptas y un servicio que estaba presupuestado como venta al contado; los valores se compensan en parte

con el incremento en ventas, de dos nichos del cuarto nivel vendidos y un servicio de inhumación, adjunto cuadro con el detalle de las variaciones. La medida correctiva deberá discutirse con el Gerente General y el Gerente de Ventas.

**VARIACIONES PRESUPUESTO DE VENTAS DE CONTADO VERSUS REAL  
TRIMESTRE OCTUBRE A DICIEMBRE 2010 (UNIDADES)**

VENTAS DE CONTADO	REAL	PROYECTADO	VARIACIÓN	VALOR UNITARIOS	VALORES VARIACION
Lotes jardín	8	9	-1	Q 10,000	Q (10,000)
Capillas familiares	2	2	0	Q 60,000	Q -
Nichos individuales 1er. nivel	2	1	1	Q 5,000	Q 5,000
Nichos individuales 2do. nivel	3	4	-1	Q 4,800	Q (4,800)
Nichos individuales 3er. nivel	3	3	0	Q 4,500	Q -
Nichos individuales 4to. nivel	3	1	2	Q 4,000	Q 8,000
Criptas	8	10	-2	Q 4,000	Q (8,000)
Servicios de inhumación	3	4	-1	Q 2,000	Q (2,000)
Variacion por cobros ventas a plazos					Q (10,982)
<b>Totales</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>-2</b>		<b>Q (22,782)</b>

3. **Costo de ventas/ Presupuesto de Compras:** La variación de unidades que no se vendieron con respecto a las proyectadas, según el inciso anterior, provoca una disminución del Costo de Ventas real de Q.10,940; la cantidad resulta de multiplicar el costo por las unidades no vendidas, mismo valor repercute en el Presupuesto de Compras de bienes para la venta.

**COMPARATIVO DE COMPRAS DE BIENES PARA VENTAS AL CONTADO**

CONCEPTO/UNIDADES	PROYECTADO	REAL	VARIACIÓN	VALOR UNIT	VALOR VARIACIÓN
Lotes jardín	9	8	(1)	5,000	(Q5,000)
Capillas Familiares	2	2	-	30,000	Q0
Nichos individuales 1er. nivel	1	2	1	2,500	Q2,500
Nichos individuales 2do. nivel	4	3	(1)	2,400	(Q2,400)
Nichos individuales 3er. nivel	3	3	-	2,250	Q0
Nichos individuales 4to. nivel	1	3	2	2,000	Q4,000
Criptas	10	8	(2)	2,000	(Q4,000)
Costo de ventas plazo años anteriores					(Q6,040)
<b>Total Unidades</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>-</b>		<b>(Q10,940)</b>

4. **Gastos de Operación, Administración y Ventas:** A continuación se explica los rubros que tienen variaciones y que se consideren significativas.

a) Sueldos y cuentas derivadas de la nómina: Hubo una variación de Q.1,963.00 por un auxiliar contable que estuvo suspendido por IGSS, la baja en salario también afecta cuotas patronales.

b) Los gastos de combustibles y lubricantes, energía eléctrica, mantenimiento de edificios y construcciones, teléfonos con variaciones de menos del 1% se considera una variación no material por lo que no se explica a detalle.

Sin más que agregar al presente informe de ejecución presupuestaria.

Atentamente,

Gerente Financiero Administrativo.

Cementerios, S. A.

**Flujo de Caja Proyectado:** Se presenta únicamente como un modelo, en el flujo de caja básicamente se explica las variaciones de ingresos por ventas al contado, cobro a clientes, pago a proveedores, y cuentas varias por pagar, las variaciones mayores a 5% requiere mayor explicación.

**Balance General Proyectado:** Se presenta únicamente como un modelo (formato), en las explicaciones del Balance General Real comparado con el Balance General Proyectado, se debe indicar las variaciones del saldo de Bancos tomando como referencia las explicaciones del Flujo de Caja, también se debe explicar las variaciones del saldo de inventarios, cuentas por cobrar, impuestos, incremento de activos, cuenta por pagar varias, proveedores y las principales cuentas que ameriten explicaciones y/o justificaciones, el detalle debe ser por cada rubro que sufrió variaciones considerables se puede manejar un rango entre el 1% y 5% siempre considerando la materialidad de las variaciones.

d.) Modelo del Balance General Real versus Balance General Proyectado y sus principales cuentas.

**CUADRO 46**  
**CEMENTERIOS S. A.**  
**MODELO DE COMPARATIVO DE BALANCE GENERAL REAL CONTRA PRESUPUESTO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**  
**(EXPRESADOS EN QUETZALES)**

NOMBRE DE LA CUENTA	DIC. 2010 REAL	DIC. 2010 PROYEC.	VARIACIÓN	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>NO CORRIENTE</b>				
Vehículos	85,364	83,893	1,472	2%
Maquinaria y equipo	96,667	95,000	1,667	2%
Edificios	150,000	150,000	0	0%
Construcciones	74,792	99,479	(24,688)	-33%
Terrenos	120,000	120,000	0	0%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>526,823</b>	<b>548,372</b>	<b>(21,549)</b>	<b>-4%</b>
<b>CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	147,536	101,565	45,971	31%
Clientes (anteriores a sep/2010)	253,979	179,626	74,353	29%
Clientes (trimestre oct/dic/2010)	251,122	360,210	(109,088)	-43%
Anticipo urbanizaciones por realizar	12,000	12,000	0	0%
Inventarios	437,400	364,900	72,500	17%
Iva por cobrar	0	0	0	
Isr 5% mensual	43,830	65,107	(21,277)	-49%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,145,868</b>	<b>1,083,409</b>	<b>62,459</b>	<b>5%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,672,691</b>	<b>1,631,781</b>	<b>40,910</b>	<b>2%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital en acciones	550,000	550,000	0	0%
Reservas	0	0	0	
Utilidades o pérdidas ejercicios anteriores	218,401	218,401	0	0%
Utilidades o pérdidas del ejercicio	23,234	35,981	(12,747)	-55%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>791,635</b>	<b>804,382</b>	<b>(12,747)</b>	<b>12,747</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Proveedores	160,919	160,851	67	0%
Cuentas varias por pagar	21,321	21,321	0	0%
Préstamos bancarios	157,000	100,000	57,000	36%
ISR por pagar	0	22,203	(22,203)	0%
Iva por pagar	20,403	23,270	(2,867)	-14%
Retención de cuotas laborales por pagar	3,917	3,917	0	0%
Cuotas patronales Igss por pagar	10,275	10,275	0	0%
Utilidad diferida en ventas a plazos a sep/2010	198,296	164,838	33,459	17%
Utilidad diferida en ventas a plazos oct/dic 2010	134,920	162,095	(27,175)	-20%
Urbanizaciones por realizar	100,200	100,200	0	0%
Prestaciones laborales por pagar	73,805	58,429	15,376	21%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>881,056</b>	<b>827,399</b>	<b>53,657</b>	<b>6%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>1,672,691</b>	<b>1,631,781</b>	<b>40,910</b>	<b>2%</b>

e.) Modelo de Flujo de Caja Proyectado versus Flujo de Caja Real.

**CUADRO 47**  
**CEMENTERIOS, S. A**  
**MODELO, DE UN COMPARATIVO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO MENSUAL VRS. EJECUTADO REAL**  
**DICIEMBRE DEL 2,010**  
**(EN QUETZALES)**

NOBRE DE LA CUENTA	DEL MES DICIEMBRE 2010				ACUMULADO A DICIEMBRE 2010			
	ESTIMADO	REAL	VARIACIÓN	% VARIAC	ESTIMADO	REAL	VARIACIÓN	% VARIAC
<b>SALDO INICIAL</b>	124,301	119,206	5,095	4.27%	124,301	119,206	5,095	4.27%
<b>INGRESOS</b>								
Venta de contado (lotes, capillas, nichos)	299,700	287,900	11,800	4.10%	299,700	287,900	11,800	4.10%
Cobros ventas a plazos años anteriores	74,353	74,353	0	0.00%	74,353	74,353	0	0.00%
Cobros ventas a plazos octu-dic/10	32,947	32,947	0	0.00%	32,947	32,947	0	0.00%
Enganches ventas plazos octu-dic/10	25,065	25,065	0	0.00%	25,065	25,065	0	0.00%
Otros (Ingresos material selecto)	12,000	10,500	1,500	14.29%	12,000	10,500	1,500	14.29%
IVA por pagar ( Generado por ventas y cob)	53,288	50,374	2,914	5.78%	53,288	50,374	2,914	5.78%
<b>TOTAL INGRESOS/DISPONIBLE</b>	<b>497,353</b>	<b>481,139</b>	<b>16,214</b>	<b>3.37%</b>	<b>497,353</b>	<b>481,139</b>	<b>16,214</b>	<b>3.37%</b>
<b>EGRESOS</b>								
Sueldos y prestaciones	139,505	139,506	(1)	0.00%	139,505	139,506	(1)	0.00%
Compras al contado (gastos 40%)	22,383	22,383	0	0.00%	22,383	22,383	0	0.00%
Compra de bienes para la venta contado	74,034	74,079	(45)	-0.06%	74,034	74,079	(45)	-0.06%
Compra de bienes para la venta anteriores	111,119	112,799	(1,680)	-1.49%	111,119	112,799	(1,680)	-1.49%
Pago de préstamos	58,963	58,963	0	0.00%	58,963	58,963	0	0.00%
Comisiones sobre ventas	23,373	22,824	549	2.40%	23,373	22,824	549	2.40%
Compra de activos	28,000	28,000	0	0.00%	28,000	28,000	0	0.00%
<b>PAGO A PROVEEDORES GASTOS ANTERIORES</b>								
Mantenimiento de transporte y vehículos	5,250	5,100	150	2.94%	5,250	5,100	150	2.94%
Mantenimientos generales (pintura)	6,637	6,500	137	2.11%	6,637	6,500	137	2.11%
Agua	0	200	(200)	-100.00%	0	200	(200)	-100.00%
Gastos de representación y viáticos	1,000	1,000	0	0.00%	1,000	1,000	0	0.00%
Energía eléctrica	0	0	0	0.00%	0	0	0	0.00%
Anuncios y publicidad	2,000	2,200	(200)	-9.09%	2,000	2,200	(200)	-9.09%
Seguros	200	200	0	0.00%	200	200	0	0.00%
Papelería y útiles, papelería impresa	1,335	1,500	(165)	-12.36%	1,335	1,500	(165)	-12.36%
Teléfono	900	800	100	11.11%	900	800	100	11.11%
Teléfono celular	300	350	(50)	-16.67%	300	350	(50)	-16.67%
Cuotas suscripciones	700	700	0	0.00%	700	700	0	0.00%
Útiles y gastos de aseo, basura, etc.	1,100	1,000	100	9.09%	1,100	1,000	100	9.09%
Arrendamientos	0	0	0	0.00%	0	0	0	0.00%
Uniformes, capacitación y aten. empleados	1,899	1,951	(52)	-2.74%	1,899	1,951	(52)	-2.74%
<b>TOTAL PAGO A PROVEEDORES ANT.</b>	<b>21,321</b>	<b>21,501</b>	<b>(180)</b>	<b>-0.84%</b>	<b>21,321</b>	<b>21,501</b>	<b>(180)</b>	<b>-0.84%</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>478,697</b>	<b>480,054</b>	<b>(1,356)</b>	<b>-0.28%</b>	<b>478,697</b>	<b>480,054</b>	<b>(1,356)</b>	<b>-0.28%</b>
<b>OTROS EGRESOS</b>								
IVA por pagar (Valor neto con IVA por cob.)	20,403	2,820	17,583	86.18%	20,403	2,820	17,583	86.18%
Impuestos ISR. IVA, ISO	20,989	21,915	(926)	-4.41%	20,989	21,915	(926)	-4.41%
<b>SALDO FINAL CAJA Y BANCOS</b>	<b>101,564</b>	<b>95,555</b>	<b>6,009</b>	<b>5.92%</b>	<b>101,564</b>	<b>95,555</b>	<b>6,009</b>	<b>5.92%</b>



## CONCLUSIONES

- 1.) Con el diseño del sistema de Presupuestos de Operaciones desde el punto de vista financiero y aplicado correctamente por la Administración del Cementerio Privado, se podrá obtener beneficios que ayuden a una buena gestión Administrativa y Financiera, a tomar decisiones oportunas y a implantar las medidas correctivas cuando sea necesario. El alcance de los objetivos proyectados a mediano plazo, se podrán traducir a mejorar los controles y a generar mayores beneficios económicos.
- 2.) Para iniciar con el diseño del Sistema de Presupuestos y para obtener una buena ejecución Presupuestaria, se debe tener el apoyo total de la Gerencia General de la empresa, considerando que el Gerente General como autoridad máxima, puede supervisar, tomar decisiones y autorizar el desembolso de los recursos económicos necesarios, tanto para la implementación del presupuesto como para la continuidad de las operaciones financieras y comerciales del Cementerio, adicionalmente se debe involucrar a todas las personas de acuerdo a su área de trabajo y a nombrar él Director de Presupuestos, esta persona de preferencia debe ser el Gerente Financiero Administrativo.
- 3.) Con el desarrollo del Sistema de Presupuesto por primera vez, se determinó que la Dirección de la empresa debe estar al tanto que hará cierta inversión económica y que debe realizar un estudio amplio de todas las áreas a proyectar, para poder estimar los costos de implementación, todo en fusión a los beneficios que se esperan obtener, también es importante considerar los factores externos como la competencia, el alza de los precios de los insumos necesarios, Impuestos y cualquier factor natural, económico y social que pueda afectar.

- 4.) El diseño del Sistema de Presupuestos de Operaciones debe estar a cargo preferentemente de un Profesional de la Ciencias Económicas, Contador Público y Auditor o Administrador de Empresas, con conocimientos profesionales del área y principios académicos. La persona encargada o Director de Presupuestos, responsable del diseño, debe tener amplia experiencia Financiera y Administrativa, para garantizar de alguna manera que el proyecto de desarrollo del Presupuesto sea un éxito, sin embargo debe contar también con asesoría de otros profesionales, por ejemplo en el área comercial y el área de urbanizaciones e Ingeniería civil.
  
- 5.) Los futuros Contadores Públicos y Auditores de la Escuela de Auditoría, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, deben conocer el marco conceptual de Presupuestos, para poder diseñar un Sistema de Presupuestos de Operaciones, aplicado a una Empresa de Servicios Exequiales y la utilidad que representa la herramienta del Presupuesto para facilitar la gestión administrativa.

## RECOMENDACIONES

- 1.) Cuando las Empresas de bienes y servicios son administradas como empresas familiares, siendo éste el caso del Cementerio Privado, es necesario diseñar e implementar un Sistema de Presupuestos de Operaciones y con ello sentar una base para planificar, anticipadamente la utilización de los recursos económicos y de esta manera contribuir para una buena gestión Administrativa y Financiera, para tomar decisiones oportunas y apoyar a la Dirección del Cementerio Privado, para generar mayores beneficios económicos.
- 2.) Que se haga del conocimiento al Gerente General del Cementerio, las ventajas que significa diseñar un Sistema de Presupuestos de Operaciones, y el valor agregado que genera su implementación, así como también explicar las desventajas que significa no contar con el mismo. La Gerencia General debe Informar a la Junta Directiva o a las Autoridades del Cementerio, la cantidad de recursos económicos necesarios para el diseño y del costo beneficio que se obtendrá al desarrollar el Sistema Presupuestos de Operaciones; por tanto es recomendable contar con el apoyo de la Gerencia General y no escatimar los recursos económicos necesarios, siempre con el debido control para que el costo sea menor a los beneficios.
- 3.) Concientizar a la Administración y todos los elementos que integran el equipo de trabajo del Cementerio, para que estén preparados para el diseño e implementación del Presupuesto de Operaciones, así como para los cambios tecnológicos y administrativos que puedan surgir, todo con el fin de mejorar el control de la correcta aplicación de los recursos de la empresa, para que en un futuro esta planificación se convierta en beneficios para todos. Se debe mantener en orden y al día los registros contables, reportes financieros, libro de enterramientos, y otros en forma cronológica para facilitar la obtención de información estadística, así como considerar los factores externos, tales como el comportamiento de la

competencia y los incrementos en precios de los insumos necesarios para la operación.

- 4.) Es recomendable que las Autoridades de la empresa nombren una persona encargada del diseño e implementación del Presupuesto de Operaciones, esta persona será el Director de Presupuestos y el encargado del comité de diseño e implementación, preferentemente debe ser un Profesional de las Ciencias Económicas, Contador Público y Auditor o Administrador de Empresas. El Director de Presupuestos debe capacitarse en materia de diseño, implementación y ejecución Presupuestaria y este a su vez debe capacitar a los demás Gerentes de área y al personal involucrado en la elaboración del Presupuesto.
- 5.) Es recomendable que los estudiantes de la Escuela de Auditoría, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con la preparación académica y con los diversos conocimientos que integran la profesión, fortalezcan mas sus conocimientos en el área de Presupuestos por ser una herramienta útil, para la Administración de las Empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alebon Aris, Eddy Haroldo, Tesis de Graduación de Contador Público y Auditor de la Facultad de Ciencias Económicas, Presupuesto en una empresa fabricante de Bicicletas USAC Departamento de Publicaciones 2004, 209 páginas.
2. Barrios Pérez Emilio, Guía Fiscal del Contador 2010-2011 Ediciones Legales Comercio e Industria Guatemala, 508 páginas.
3. Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial CENADOG de Guatemala, Código Civil de Guatemala Decreto 106 y sus modificaciones, septiembre de 1973.
4. Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 y sus reformas.
5. Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, Decreto 1441 y sus reformas.
6. Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario de Guatemala, Decreto 6-91 y sus reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente Decreto No. 68-86.
8. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas.
9. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto Numero 73-2008.
10. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92 y sus reformas.
11. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta ISR, Decreto No. 26-92 y sus reformas.
12. Congreso de la República de Guatemala, Ley Para el fortalecimiento del sistema tributario y el combate a la defraudación y el contrabando y Ley de Actualización tributaria, Decretos 4-2012 y 10-2012, Diario de Centro América, 2012.

13. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Único sobre inmuebles, Decreto 15-98 y sus reformas.
14. Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto No. 295 y sus reformas.
15. Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores Normas Internacionales de Contabilidad NIC, Publicación preparada por la Federación Internacional de Contadores (IFAC, International Federation of Accountants) revisión 2010, NIC 18 y NIC 7.
16. González Dorantes de Sánchez, María del Rosario, Tesis de Graduación de Contador Público y Auditor de la Facultad de Ciencias Económicas, Ventas a Plazos de una Lotificadora de terrenos en áreas periféricas al sur de la Ciudad, USAC Departamento de Publicaciones 1996, 94 páginas.
17. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Acuerdo Gubernativo SP y AS 21-71, Reglamento de Cementerios y Tratamientos de Cadáveres, 1971.
18. Perdomo Salguero, Mario Leonel, Finanzas II Presupuestos (Parte I) ECA, Cuarta Edición, Guatemala 2006, 153 páginas.
19. Perdomo Salguero, Mario Leonel, Finanzas II Presupuesto (Parte II) Evaluación de Proyectos Ediciones Contables, Administrativas, Financieras y Auditoría (ECAFYA), Primera Edición, Guatemala, 2009, 174 páginas.
20. Perdomo Salguero, Mario Leonel, Procedimientos y Técnicas de Auditoria IV ECA, Primera Edición, Guatemala 2006, 149 páginas.
21. Ramírez Padilla, Eddy Fernando, Tesis de Graduación de Contador Público y Auditor de la Facultad de Ciencias Económicas, Consolidación de Estados Financieros de una Empresa Comercializadora de frutas, Casa Matriz (El Salvador), Subsidiaria (Guatemala), USAC Departamento de Publicaciones 2009, 83 páginas.
22. Roldan de Morales, Zoila Esperanza, Auditoria de una Empresa Comercial, Activos, Tomo I Colección de Auditoria y Finanzas Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas USAC, Primera Edición, Guatemala 2002, 189 páginas.

23. Saldaña Corado, Dora Judith, Tesis de Graduación de Contador Público y Auditor de la Facultad de Ciencias Económicas, Administración Financiera en las Empresas de Servicios Exequiales USAC Departamento de Publicaciones 1997, 148 páginas.
24. Universidad de San Carlos Guatemala, Apuntes de Presupuestos, USAC Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala 2006, 67 páginas.
25. Welsch, Glenn A. y Cols, Presupuestos Planificación y Control, Pearson Educación, México 2005 Quinta Edición, 474 páginas.

### **Sitios Web**

26. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
27. [www.gestiopolis.com/Canales4/ger/delasti.htm](http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/delasti.htm)
28. [www.monografias.com/trabajo\\_11/empres/empresa.shtml](http://www.monografias.com/trabajo_11/empres/empresa.shtml)
29. <http://www.mailxmail.com/curso-contabilidad-intermedia/ventas-plazos>
30. <http://www.mailxmail.com/curso-como-hacer-presupuestos-inversion/presupuesto-financiero>
31. <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>
32. <http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.shtml>
33. [http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto\\_base\\_cero](http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto_base_cero)