

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA DEL EFECTIVO EN EMPRESAS DE  
LEASING QUE NO PERTENECEN A GRUPOS FINANCIEROS BANCARIOS**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el “Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias”.

Actualizado y aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6, Punto Sexto del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio del 2009.

Autor: Lic. Jorge David Sánchez López

Asesor: Msc. Juan de Dios Alvarado López

Guatemala, 9 de octubre del 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona  
Vocal II: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
Vocal IV: Pc. Oliver Augusto Carrera Leal  
Vocal V: Pc. Walter Obdulio Chigüichón Baror

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICO EL  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS SEGÚN EL  
ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSC. Juan Arnoldo Borrayo Solares  
Secretario: MSC. Hugo Armando Mérida Pineda  
Examinador: MSC. Ezrra Israel Orozco Paredes



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

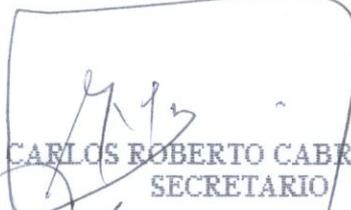
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL TRECE.

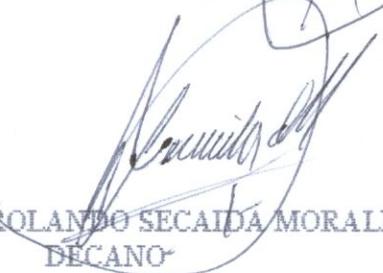
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 12-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de agosto de 2013, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 08-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de junio de 2013 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA DEL EFECTIVO EN EMPRESAS DE LEASING QUE NO PERTENECEN A GRUPOS FINANCIEROS BANCARIOS", que para su graduación profesional presentó el Licenciado JORGE DAVID SÁNCHEZ LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

**ACTA No. 08-2013**

En el salón número **4** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **19 de junio** de 2013, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Jorge David Sánchez López**, carné No. **100018858**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA DEL EFECTIVO EN EMPRESAS DE LEASING QUE NO PERTENECEN A GRUPOS FINANCIEROS BANCARIOS.**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **82** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 15 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diecinueve días del mes de junio del año dos mil trece.

MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares  
Presidente



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda  
Secretario

MSc. Ezrra Israel Orozco Paredes  
Vocal I

Lic. Jorge David Sánchez López  
Postulante

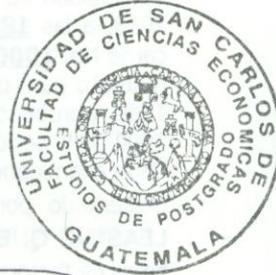


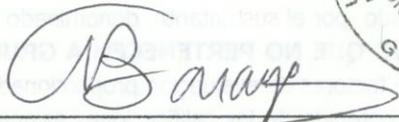
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Jorge David Sánchez López, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala 17 de julio de 2013



(f) 

MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares  
Presidente

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios nuestro señor:** Quien me ha dado fortaleza y sabiduría para continuar cuando he estado a punto de caer, con toda humildad dedico mi trabajo primeramente a él.
- A mí querida universidad:** Por acogerme en tan prestigioso centro de estudios y permitirme este logro profesional en beneficio propio y de la sociedad.
- A mis padres:** Jorge y Esperanza, por su ejemplo de honradez, trabajo, humildad, sabias enseñanzas y sacrificios, siendo mis maestros de la vida.
- A mí amada esposa:** Mónica, con todo mi amor y gratitud, por todo su sacrificio, esfuerzo, amor, apoyo y la dedicación que siempre me ha brindado ayudándome a construir nuestro futuro y por creer en mí aun en los momentos más difíciles.
- A mis hijas:** Mónica y Sheyla, quienes son la fuente de mi inspiración para superar las adversidades de cada día.
- A mis hermanas:** Lucrecia y Lucia por su amor y cariño
- A mis suegros:** Carlos y Doris quienes han estado junto a mí y me han brindado su apoyo, muchas veces asumiendo el papel de padres.
- A mis amigos y amigas:** Por sus muestras de amistad y apoyo moral, con quienes comparto este logro personal

**“Id y Enseñad a todos”**

## CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iii</b>
<b>1 ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la administración de efectivo	1
1.2 Arrendamiento financiero (Leasing)	2
1.2.1 Historia del arrendamiento financiero	2
1.2.2 El Leasing en Guatemala	3
1.3 Administración presupuestaria del efectivo en las empresas de arrendamiento financiero no pertenecientes a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN	5
<b>2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 Conceptos relacionados con el arrendamiento o alquiler	6
2.1.1 Arrendamiento o alquiler	6
2.1.2 Arrendamiento financiero o leasing	6
2.1.3 Arrendamiento operativo	7
2.1.4 Arrendamiento forzoso	7
2.1.5 Vigencia del arrendamiento	7
2.1.6 Vida económica	8
2.1.7 Vida útil	8
2.1.8 Tasa de interés implícita en el arrendamiento	8
2.2 Administración del efectivo	8
2.2.1 Conceptos relacionados con la administración de efectivo	10
2.2.2 Presupuesto de efectivo	11
2.2.3 Técnicas de administración del efectivo	12
2.3 Fuentes de financiamiento	16
2.3.1 Fuentes de financiamiento internas	17
2.3.2 Fuentes de financiamiento externas	17
2.4 Bancos	17
2.4.1 Principales operaciones de crédito de los bancos	18
2.4.2 Sobregiros	18
2.4.3 Cupos de sobregiro	18

	<b>Página</b>	
2.4.4	Créditos ordinarios	18
2.4.5	Tasa de interés	19
2.5	Herramientas de análisis financiero	19
2.5.1	Análisis de los estados financieros	19
2.6	Bolsa de Valores Nacional (BVN)	22
2.6.1	Emisores registrados en la Bolsa de Valores Nacional	22
2.6.2	Pagarés financieros	23
2.7	Modelo	24
2.7.1	Conceptos de modelos	24
2.7.2	Modelo financiero	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>26</b>
3.1	Definición del problema	26
3.2	Objetivos de investigación	27
3.2.1	Objetivo general	27
3.2.2	Objetivos específicos	27
3.3	Hipótesis	28
3.3.1	Variable independiente	28
3.3.2	Variables dependientes	29
3.4	Método utilizado para el desarrollo de la investigación	29
3.4.1	Fase indagadora	30
3.4.2	Fase demostrativa	30
3.4.3	Fase expositiva	30
3.5	Técnicas de Investigación	30
3.5.1	Investigación documental	30
3.5.2	Investigación de campo	31
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA DEL EFECTIVO</b>	<b>32</b>
4.1	Presupuesto de efectivo	32
4.1.1	Período de proyección	32
4.1.2	Proyección de ingresos	32
4.1.3	Proyección de egresos	35
4.1.4	Saldo mínimo fijado como meta dentro del presupuesto de efectivo	40
4.1.5	Inversión de excedentes de efectivo	40

	<b>Página</b>
4.1.6 Déficit de efectivo	40
4.2 Reciprocidad bancaria	41
4.3 Sincronización de flujos de efectivo	41
4.4 Utilización de pagos pre autorizados	41
4.5 Perfil de cuentas bancarias	41
4.6 Administración del crédito otorgado a clientes	42
4.6.1 Políticas de crédito	42
<b>5 DISEÑO DE PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA DEL EFECTIVO</b>	<b>47</b>
5.1 Presupuesto de Efectivo	47
5.1.1 Período de proyección	48
5.1.2 Proyección de ingresos	48
5.1.3 Proyección de egresos	50
5.1.4 Saldo mínimo fijado como meta en el presupuesto de efectivo	54
5.1.5 Inversión de excedentes de efectivo	54
5.1.6 Déficit de efectivo	55
5.2 Reciprocidad bancaria	55
5.3 Sincronización de los flujos de efectivo	55
5.4 Pagos pre autorizados	56
5.5 Perfil de cuentas bancarias	56
5.5.1 Traslado de fondos	56
5.6 Plan de contingencia para cubrir déficit de efectivo	57
5.7 Administración del crédito otorgado a clientes	57
5.7.1 Políticas de crédito	57
<b>6 ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO ACTUAL CON EL MODELO PROPUESTO DE ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA DEL EFECTIVO</b>	<b>63</b>
6.1 Análisis de la administración presupuestaria del efectivo con base en las técnicas actualmente utilizadas	63
6.1.1 Proyecciones de ingresos por contratos de arrendamiento	63
6.1.2 Proyección de egresos	68
6.1.3 Saldo mínimo fijado como meta en el presupuesto de efectivo.	76
6.1.4 Presupuesto de efectivo anual, con base en las técnicas actuales de administración presupuestaria del efectivo	76
6.1.5 Estado de resultados	80

	<b>Página</b>
6.2 Administración presupuestaria del efectivo con base en las técnicas propuestas	83
6.2.1 Proyecciones de ingresos por contratos de arrendamiento	83
6.2.2 Proyección de egresos	86
6.2.3 Saldo mínimo fijado como meta en el presupuesto de efectivo	89
6.2.4 Presupuesto de efectivo con base en las técnicas propuestas de administración presupuestaria del efectivo	90
6.2.5 Estado de Resultados proyectado	94
6.3 Análisis financiero comparativo de la propuesta	97
6.3.1 Análisis de los días de venta pendiente de cobro DVPC	97
6.3.2 Análisis comparativo del presupuesto de efectivo	99
6.3.3 Análisis comparativo de los estados de resultados	103
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>110</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>113</b>

## RESUMEN

Las empresas de arrendamiento financiero (leasing), en Guatemala, se dedican a la prestación de servicios de alquiler de bienes a través de la emisión de contratos de arrendamiento, los cuales incluyen la alternativa de que al término del plazo establecido, el arrendatario puede ejercer la opción de compra del bien arrendado.

El presente trabajo de tesis se enfoca al estudio de la administración presupuestaria del efectivo en las empresas de arrendamiento financiero (Leasing), no pertenecientes a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN.

La metodología para la elaboración de la presente investigación se basó en la utilización del método científico, a través de diferentes técnicas de investigación documental y de campo, que permitieron la obtención de información financiera valiosa para la prueba de la hipótesis y llegar a conclusiones sobre la propuesta de solución al problema. El método científico, se aplicó en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

Los principales hallazgos en la investigación realizada sobre la situación de la administración presupuestaria del efectivo en las empresas de leasing no pertenecientes a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN ("el sector"), evidenciaron problemas en la administración presupuestaria del efectivo, en vista de que su proyección es a corto plazo (mensual), lo cual limita su alcance estratégico; además, las proyecciones mensuales de ingresos carecen del seguimiento adecuado. Se detectaron problemas de control en la verificación de cumplimientos de plazos de opciones a compra; se determinó incumplimiento mensual promedio del 23.28% en el pago de cuotas de arrendamiento. En los contratos nuevos se estableció que el saldo en mora es del 36%. El análisis a través del cálculo de los días de venta pendientes de cobro (DVPC), determinó que es de 7 días, lo cual se considera elevado, en vista de que el pago de cuotas de arrendamiento es anticipado.

El modelo propuesto de administración presupuestaria del efectivo se basó en la elaboración de presupuestos de efectivo con periodicidad anual, mensual y semanal, el establecimiento de saldos mínimos, sincronización de flujos de efectivo, uso del sistema de pagos pre-autorizados, inversión de excedentes y nuevas políticas para la administración de clientes y cobranza, entre otros.

Las proyecciones financieras realizadas con base en la implementación de la propuesta administrativa, determinaron un incremento en el margen financiero equivalente a un 77% de los ingresos por un valor de Q 865.2 miles, lo cual representa un incremento de 3.7 puntos porcentuales con respecto a la situación financiera encontrada.

El análisis proyectado del cálculo de los días de ventas pendientes de cobro (DVPC), reflejó una disminución de 7 a 5 días, derivado de la aplicación de nuevas políticas de crédito, lo cual permite incrementar el flujo de ingresos de efectivo. El incremento mensual proyectado en los ingresos es de Q 1.2 millones.

Los excedentes de efectivo derivados del incremento esperado en los flujos de ingresos, permite la disminución de necesidades de financiamiento externo en Q 7 millones y la amortización de préstamos vigentes en Q 5 millones.

Por último, el estado de resultados proyectado, refleja un aumento de Q 647.4 miles en el resultado del período, después de impuestos, lo cual fortalece la capacidad de operación y aumenta el valor de la aportación de los accionistas.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se encuentra dirigida a la administración presupuestaria del efectivo en las empresas de leasing no pertenecientes a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, incluyendo el análisis de propuestas de un presupuesto anual, mensual y semanal del efectivo, proyección de opciones de compra, rentas, pagarés financieros, compra de activos para arrendamientos, gastos fijos, gastos financieros, saldo mínimo, inversión de excedentes, clientes y, políticas de crédito y cobranza.

El énfasis en la diferenciación entre empresas pertenecientes o no a grupos financieros bancarios, radica en resaltar la desventaja que tienen para la obtención de financiamiento externo y el impacto adverso en resultados derivado de su costo implícito; además, es relevante su incidencia en el incremento en el costo de la oferta de servicios, para los clientes de Leasing.

La importancia de la presente investigación se demuestra, ante la constante necesidad del sector en encontrar alternativas para aumentar su eficiencia en la administración presupuestaria del efectivo, para disminuir la desventaja competitiva en la que se encuentra y para mejorar sus márgenes de operación, en beneficio de sus inversionistas.

En vista de lo anterior, la administración eficiente de los excedentes de liquidez constituye un elemento esencial para optimizar el uso de los recursos de liquidez, aumentar la capacidad de operación y aumentar el valor de la aportación de los accionistas.

Para guiar el presente proceso de investigación se planteó el siguiente objetivo general: Diseñar una propuesta de un modelo de administración presupuestaria del efectivo, en las empresas de Leasing no pertenecientes a grupos Financieros Bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, con base en el presupuesto de efectivo, sincronización de flujos de efectivo, pagos pre-

autorizados, planes de contingencia, determinación de saldos mínimos, inversión de excedentes, administración de clientes y cobranza y proyecciones de estados financieros, con el fin de incrementar: el margen financiero, los rendimientos de la inversión de excedentes de efectivo, utilidad antes de impuestos y los dividendos a los accionistas.

Para cumplir con el objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Evaluar la situación financiera de la administración presupuestaria del efectivo en las empresas de leasing no pertenecientes a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, a través del análisis del presupuesto de efectivo, proyecciones de opciones de compra, rentas, pagarés financieros, compra de activos para arrendamientos, gastos fijos, gastos financieros, saldo mínimo, inversión de excedentes, déficits, clientes y políticas de crédito y cobranza.

El siguiente objetivo específico fue: Diseñar una propuesta de un modelo para administración presupuestaria del efectivo, incluyendo: presupuesto de efectivo, período de proyección, proyecciones de opciones de compra, rentas, inversiones en pagarés financieros, proyecciones de egresos, compra de activos para arrendamiento, gastos fijos, gastos financieros, saldo mínimo, inversión de excedentes, déficits, sincronización de flujos de efectivo, planes de contingencia, clientes y políticas de crédito y cobranza.

El último objetivo específico se refiera a realizar un análisis financiero comparativo de los resultados financieros esperados con el modelo propuesto de administración presupuestaria del efectivo en las empresas de leasing no pertenecientes a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, incluyendo el análisis de proyecciones de flujo de efectivo de ingresos por arrendamientos, egresos por compra de activos para arrendamientos, amortización de préstamos, amortización de gastos administrativos, entre otros; análisis de estados de resultados proyectados

La hipótesis de investigación formulada, fue la siguiente: El diseño e implementación de un modelo de administración presupuestaria del efectivo, en las empresas de Leasing no pertenecientes a grupos Financieros Bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, con base en el presupuesto de efectivo, sincronización de flujos de efectivo, pagos pre-autorizados, planes de contingencia, determinación de saldos mínimos, inversión de excedentes, administración de clientes y cobranza y proyecciones de estados financieros, incrementara: el margen financiero, los rendimientos de la inversión de excedentes de efectivo, los resultados de operación y el valor de la aportación de los accionistas.

La presente tesis de investigación consta de seis capítulos:

El capítulo uno se refiere a los antecedentes de la investigación, en los que se expone el marco referencial teórico y empírico del arrendamiento financiero y la administración presupuestaria del efectivo.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico, que contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques conceptuales utilizados para fundamentar la investigación realizada.

En el capítulo tres se desarrolla la metodología utilizada para realizar el presente proceso de investigación, la cual contiene los objetivos planteados, la hipótesis y especificación de variables, así como la metodología de investigación utilizada.

El capítulo cuatro contiene un análisis de la situación financiera de la administración presupuestaria del efectivo en las empresas de arrendamiento financiero no pertenecientes a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN.

En el capítulo cinco, se presentan el diseño del modelo para la administración presupuestaria del efectivo, incluyendo proyecciones, saldos mínimos, inversión de excedentes de efectivo, administración y políticas de crédito, entre otros.

El capítulo seis presenta el análisis financiero comparativo de la propuesta de administración presupuestaria del efectivo.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación sobre administración presupuestaria del efectivo en las empresas de Leasing (“El sector”), que no pertenecen a grupos financieros bancarios.

### **1.1 Antecedentes de la administración presupuestaria del efectivo**

La administración presupuestaria del efectivo ha sido una de las tareas más importantes dentro de la administración financiera, debido a que su incidencia es fundamental para viabilizar la continuidad de las operaciones empresariales. Una adecuada administración presupuestaria del efectivo, tiene un impacto positivo en la rentabilidad, en vista de que permite minimizar excedentes de liquidez ociosos y evita costos financieros innecesarios.

La administración presupuestaria del efectivo ha contribuido al éxito de las empresas, en vista de que las decisiones estratégicas para su administración equilibran el riesgo y el rendimiento esperado. La situación de liquidez es un aspecto fundamental en la administración financiera. Liquidez en exceso significa la subutilización de los activos usados para apoyar las ventas y es la causa de baja rotación de activos y menor rentabilidad. La administración efectiva del capital de trabajo requiere una adecuada evaluación de la situación de los activos y pasivos corrientes. (Weston y Brigham, 1994:455).

Dentro de la administración financiera, el presupuesto de efectivo es una herramienta útil para la buena marcha de las empresas, en vista de que permite realizar proyecciones de sus operaciones y la determinación de necesidades o excedentes de efectivo.

Los pronósticos de ventas o de prestación de servicios, pronósticos de pagos a los proveedores y acreedores entre otros, constituyen aspectos básicos a tomar en cuenta en el presupuesto de efectivo.

Por su parte, la administración del crédito juega un papel importante dentro de la planificación estratégica, para reducir el riesgo de pérdidas.

Derivado de lo anterior, se considera que es fundamental para lograr una adecuada planificación financiera, que exista:

- Presupuestos de efectivo, elaborados en forma técnica, veraz y oportuna;
- Sincronización de los flujos de efectivo.
- Administración estratégica del crédito otorgado a los clientes.
- Inversión de excedentes de efectivo.
- Gestión oportuna de las necesidades de financiamiento.

## **1.2 Arrendamiento financiero (Leasing)**

A continuación se presentan algunos antecedentes históricos del Arrendamiento Financiero (Leasing):

### **1.2.1 Historia del arrendamiento financiero**

Las empresas han buscado a lo largo de la historia diferentes fuentes de financiamiento para obtener los activos de trabajo que necesitan para el desarrollo de sus diferentes actividades. Fue por ello que surgió la figura del arrendamiento financiero conocido bajo la palabra “Leasing” cuyo origen anglosajón, se deriva de la palabra del verso inglés “to lease”, que significa arrendar.

En el año de 1950 un industrial zapatero norteamericano aplicó esta nueva fórmula buscando incrementar su capacidad productiva, ante la limitación de no obtener crédito por parte de las entidades bancarias, propuso vender su equipo en funcionamiento a un banco, para obtener un préstamo por un período de dos años, con la particularidad de que al final del plazo, el zapatero recuperaría su

maquinaria y el banco obtendría en este plazo la recuperación del capital más los intereses respectivos.

Desde ese entonces el leasing ha permitido presentar una atractiva alternativa de financiamiento, pudiendo adquirir un activo mediante la cesión de derechos por parte del arrendador, para que el arrendatario pueda beneficiarse de su utilización.

En resumen, el arrendamiento financiero consiste en un contrato de arrendamiento, por medio del cual se establece la obligación por parte del arrendatario de efectuar una serie de pagos o cuotas, durante un período determinado de tiempo y al final del plazo del contrato el arrendatario, podrá ejercer la opción de compra para adquirir el activo en propiedad, mediante un pago a un valor residual previamente pactado.

### **1.2.2 El Leasing en Guatemala**

El leasing en Guatemala nació a finales de los años 1970, cuando un grupo de inversionistas guatemaltecos creó la primera empresa de Leasing, denominada Arrendadora Centroamericana, S. A., basándose en investigaciones realizadas en algunos países de América Latina, dentro de los cuales se destaca Colombia, en donde el Leasing había alcanzado un gran auge y era comúnmente utilizado dentro de las alternativas de financiamiento por parte de los empresarios.

Actualmente el Leasing figura dentro de las fuentes de financiamiento ofrecidas en el mercado guatemalteco. Es común en la actualidad que las empresas dedicadas a la venta de vehículos, ofrezcan esta alternativa de financiamiento aún cuando su aplicación no se limita únicamente a esta clase de bienes.

En la actualidad se puede obtener la mayor parte de activos a través del Leasing, destacando entre los activos más solicitados: vehículos, equipo de computación, maquinaria industrial y agrícola.

Las empresas de Leasing guatemaltecas se encuentran divididas en dos grupos:

- Empresas que pertenecen a grupos Financieros Bancarios.
- Empresas que **no** pertenecen a grupos Financieros Bancarios.

En la actualidad existen alrededor de diez empresas de Leasing “no bancarias” en Guatemala, *de las cuales dos poseen emisiones de pagarés financieros en la BVN.*

En Guatemala, debido a la falta de una normativa fiscal relacionada a este servicio y a la poca aplicación de la normativa contable establecida en la NIC 17 arrendamientos, la cual establece que el arrendatario debe de registrarlo como un activo fijo comprado en arrendamiento financiero, registrando como gasto únicamente la parte del interés pagado y depreciar el activo lo cual no es permitido por la actual Ley del impuesto sobre la renta. Por lo anterior los empresarios guatemaltecos registran este servicio como un arrendamiento operativo normal permitiéndoles a las empresas que se encuentran inscritas bajo el Régimen optativo del impuesto sobre la renta (Régimen sobre las utilidades lucrativas a partir del año 2013), obtener los siguientes beneficios fiscales en su utilización:

- Deducción completa del total de la cuota de arrendamiento pagada como gasto.
- Permite un efecto parecido al de una depreciación acelerada cuando el contrato de arrendamiento es por un tiempo menor a la vida útil del activo establecida por la ley del Impuesto sobre la Renta.
- No incrementa el activo al no registrarse la compra del activo y no afecta las razones de endeudamiento al no registrar la obligación registrado directamente al gasto la renta mensual.
- Ahorro en Impuestos calculados sobre el total del activo como el impuesto de solidaridad al no figurar dentro del balance general.

Lo anterior ha permitido posicionar al leasing financiero como una atractiva fuente de financiamiento para los empresarios guatemaltecos, que buscan fuentes alternativas de financiamientos.

### **1.3 Administración presupuestaria del efectivo en las empresas de arrendamiento financiero que no pertenecen a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN.**

El arrendamiento financiero en Guatemala se presta desde hace 40 años lo cual ha permitido contribuir al desarrollo económico del país, brindando una alternativa de financiamiento a las empresas que necesitan financiamiento para la compra de activos de trabajo; sin embargo, las empresas de arrendamiento financiero también necesitan de fuentes de financiamiento para realizar sus operaciones.

Por esta razón las empresas de arrendamiento financiero necesitan obtener fuentes de financiamiento a un costo acorde al servicio que prestan y que a la vez, les permita ofrecer una alternativa financiera razonable a sus clientes.

El financiamiento bancario, es el más común y puede obtenerse a través de préstamos fiduciarios, prendarios y líneas de crédito, entre otros; sin embargo, también existe la alternativa de la Bolsa de Valores Nacional, por medio de pagarés financieros.

En el año de 1993 ingresa la primera empresa de leasing al mercado bursátil guatemalteco, con una emisión de pagarés financieros autorizada de Q.20 millones de quetzales, esto debido a la necesidad de la obtención de fuentes de financiamiento externas alternas a las tradicionales y disponibles en los momentos de poca liquidez en el mercado bancario guatemalteco. En el año 2000 ingresa la segunda empresa con una emisión autorizada de Q.10 millones de quetzales. Las emisiones anteriormente indicadas fueron posteriormente ampliadas y complementadas con otras emisiones, para ampliar el margen de obtención de capital de trabajo.

## **2 MARCO TEÓRICO**

El Marco teórico contiene la exposición y análisis de teorías y conceptos utilizados para fundamentar la investigación sobre la administración presupuestaria del efectivo en las empresas de leasing que no pertenecen a grupos financieros bancarios.

### **2.1 Conceptos relacionados con el arrendamiento o alquiler**

A continuación se mencionan algunos conceptos importantes relacionados con el Leasing Financiero incluidos en la norma internacional de contabilidad No. 17 Arrendamientos. (NIC. 17)<sup>1</sup>

#### **2.1.1 Arrendamiento o alquiler.**

Según la NIC.17 el alquiler o arrendamiento es un acuerdo en el cual el arrendador conviene con el arrendatario en recibir una suma de dinero, o una serie de pagos o cuotas, a cambio de permitirle el derecho de usar un activo durante un período de tiempo previamente pactado.<sup>2</sup>

#### **2.1.2 Arrendamiento financiero o leasing**

El arrendamiento Financiero es definido como un tipo de alquiler el cual transfiere sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad del activo que es dado en arrendamiento al final del contrato. La titularidad o traspaso puede o no ser ejercida.

Esta definición incluye dentro de los contratos de alquiler una cláusula en la cual el arrendatario puede ejercer la opción a compra y adquirir la titularidad del activo

---

<sup>1</sup> IASC, 1999 Norma Internacional de Contabilidad No. 17 revisada durante el año 1997, vigente para períodos contables posteriores al 1 de enero de 1,999, 441 p.

<sup>2</sup> *Ibidem*

tras haber cumplido con las condiciones acordadas. Estos contratos son conocidos como contratos de alquiler con opción a compra.<sup>3</sup>

### **2.1.3 Arrendamiento operativo**

El arrendamiento operativo es definido como cualquier acuerdo ordinario de alquiler distinto al arrendamiento financiero.<sup>4</sup>

### **2.1.4 Arrendamiento forzoso**

La NIC.17 establece cualquiera de las siguientes condiciones para que un arrendamiento sea revocable:

1. Si existiera alguna contingencia;
2. Cuando el arrendador esta de acuerdo en la revocación;
3. Si el arrendatario realiza un nuevo arrendamiento como producto de una modificación al plazo pactado inicialmente para el mismo activo o por el cambio del bien por ejercer la garantía por fallas del bien arrendado, con el mismo arrendado, o
4. Cuando el arrendatario pague una cantidad adicional que garantice al inicio del contrato la continuidad del arrendamiento de forma razonable.<sup>5</sup>

### **2.1.5 Vigencia del arrendamiento**

Este corresponde al período no cancelable del arrendamiento por el cual el arrendatario ha contratado el alquiler del activo, junto con cualquier ampliación del mismo durante la cual tenga derecho a continuar con el arrendamiento, debiendo

---

<sup>3</sup> *Ibidem*

<sup>4</sup> IASC, 1999 Norma Internacional de Contabilidad No. 17 revisada durante el año 1997, vigente para períodos contables posteriores al 1 de enero de 1,999, 441,442P

<sup>5</sup> *Ibidem*

tenerse la certeza que se ejercerá la opción a compra por parte del arrendatario.<sup>6</sup>

### **2.1.6 Vida económica**

Es el tiempo durante el cual se espera que sea utilizable económicamente un activo, o bien, es la cantidad de unidades de producción, de servicio o similares que se esperan obtener del activo por parte de uno o más usuarios.<sup>7</sup>

### **2.1.7 Vida útil**

En la NIC 17 se define vida útil, al período de tiempo estimado desde el inicio del plazo del arrendamiento pero sin estar limitado por él, en el cual el arrendatario utilizará los beneficios económicos incorporados al activo arrendado.<sup>8</sup>

### **2.1.8 Tasa de interés implícita en el arrendamiento**

Corresponde a la tasa de descuento utilizada en el arrendamiento y la cual al inicio del alquiler, produce la igualdad entre el valor razonable del activo arrendado y la suma de los valores presentes de: a) los pagos mínimos por el arrendamiento y b) el valor residual no garantizado (opción a compra).<sup>9</sup>

## **2.2 Administración del efectivo**

Según Scott y Brigham la administración del efectivo consiste en determinar cuánto efectivo debe haber en un momento determinado, para garantizar que las operaciones de negocios normales continúen sin interrupciones. El término efectivo se refiere a los fondos que una empresa conserva y que puede utilizar para su desembolso inmediato, estos incluyen tanto la cantidad en la cuenta de cheques, como la cantidad de monedas y billetes.

---

<sup>6</sup> *Ibidem*

<sup>7</sup> IASC, 1999 Norma Internacional de Contabilidad No. 17 revisada durante el año 1997, vigente para períodos contables posteriores al 1 de enero de 1,999, 441,442P

<sup>8</sup> *Ibidem*

<sup>9</sup> *Ibidem*

El efectivo puede convertirse en un activo ocioso que no genera utilidades cuando no es administrado correctamente; sin embargo, este es vital para cumplir el pago de obligaciones. Por lo anterior es necesario realizar inversiones, para obtener rendimientos adicionales.

La meta es reducir al mínimo el monto del efectivo, para usarlo cuando lleva a cabo sus actividades de negocios normales y que permita contar con efectivo suficiente para:

- Pagar a los proveedores y acreedores en las fechas convenidas;
- Mantener la calificación de crédito requerida con las empresas autorizadas; y,
- Satisfacer las necesidades inesperadas de efectivo.

Las empresas en general conservan efectivo por las siguientes razones:

1. Los saldos de efectivo son necesarios para la continuidad de las operaciones de negocios, los pagos se deben hacer en efectivo normalmente a través de medios proporcionados por el sistema bancario para reducir riesgos, estos son depositados a las cuentas del beneficiario. Los saldos de efectivo asociados a los pagos y la cobranza de rutina se les conoce con el nombre de saldos de transacciones.
2. Los bancos requieren a las empresas, que estas mantengan un saldo compensador en depósito el cual permita solventar los costos de la prestación de servicios como compensación de cheques y asesoría de administración del efectivo.
3. Los flujos de ingresos y egresos de efectivo son bastante impredecibles, por esta razón es necesario la existencia de una reserva. Estas existencias de seguridad se denominan saldos preventivos; y, entre menos predecibles

sean los flujos de efectivo, tanto más altos deben ser los referidos saldos. No obstante, si existe fácil acceso a fondos prestados, es decir, si puede solicitar préstamos a corto plazo (por ejemplo, por medio de una línea de crédito con el banco en el cual se incurra en costo financiero a medida que se utilizan los fondos), entonces su necesidad de saldos preventivos será menor.

4. Es necesario tener saldos de efectivo para aprovechar las compras de oportunidad que pudieran surgir. Estos fondos reciben el nombre de saldos especulativos. Sin embargo, al igual que en el caso de los saldos preventivos, es probable que las empresas que tienen fácil acceso a fondos prestados confíen en su capacidad para obtenerlos con rapidez, en lugar de depender de saldos de efectivo con fines especulativos los cuales pueden tener un costo financiero implícito cuando existen préstamos dentro de las empresas.

La mayoría de los saldos de efectivo de las empresas están compuestos por saldos de transacciones, saldos en compensación, saldos de contingencia e imprevistos, siendo muy difícil estimar las cantidades para cada rubro, en vista que los saldos de efectivo sirven para varios propósitos y son utilizados con base en la prioridad que presenta el giro de operaciones. No obstante, en general las empresas consideran los cuatro factores señalados anteriormente, para elaborar presupuestos de efectivo.<sup>10</sup>

## **2.2.1 Conceptos relacionados con la administración de efectivo**

Es necesario conocer los siguientes conceptos los cuales se encuentran relacionados a la administración de Activos Corrientes:

### **2.2.1.1 Saldo de transacciones**

Comprende el saldo de efectivo necesario para las operaciones diarias dentro de

---

<sup>10</sup> Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Administración de activos a corto plazo, 14ª ed. México, Cengage Learning 585 p

una empresa, se encuentra integrado por los pagos y por la cobranza que se realizan de los clientes y deudores.<sup>11</sup>

#### **2.2.1.2 Saldo compensador**

Este corresponde al saldo mínimo en una cuenta bancaria que una empresa debe tener en un banco para solventar la compensación de cheques, comisiones bancarias y asesoría por la administración del efectivo que algunos bancos realizan.<sup>12</sup>

#### **2.2.1.3 Saldos preventivos**

Como su nombre lo indica es el efectivo que se mantiene en reserva para solventar las fluctuaciones de los flujos de efectivo no previstos.<sup>13</sup>

#### **2.2.1.4 Saldo especulativo**

Corresponde a los saldos de efectivo que la empresa mantiene para aprovechar cualquier oportunidad de compra que pueda surgir.<sup>14</sup>

### **2.2.2 Presupuesto de efectivo**

Este es el componente más importante para la correcta administración del efectivo, debido a que permite pronosticar sus flujos de efectivo, de manera que, con base en el se puedan hacer planes para solicitar préstamos cuando se tiene déficit o para invertir cuando se tienen excedentes de efectivo. También es utilizado para obtener retroalimentación y control para mejorar la eficiencia de la administración de efectivo por el tiempo proyectado.

Parte de una adecuada gestión financiera incluye la realización de un pronóstico del efectivo proyectando los ingresos y egresos durante un período determinado,

---

<sup>11</sup> *Ibíd*em

<sup>12</sup> Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Administración de activos a corto plazo, 14<sup>a</sup> ed. México, Cengage Learning 585 p

<sup>13</sup> *Ibíd*em

<sup>14</sup> *Ibíd*em

para lo cual se procede inicialmente a pronosticar sus actividades operativas, posteriormente se procederá a pronosticar las actividades de financiamiento y de inversión necesarias para lograr la meta proyectada.

En la actualidad las diversas necesidades de las gestiones empresariales han requerido la utilización de presupuestos de efectivo mensuales anuales y un presupuesto más detallado del efectivo diario o semanal para el próximo mes. Los presupuestos de efectivo mensuales se usan para efectos de planeación y los que son diarios o semanales se utilizan para el control real del efectivo.<sup>15</sup>

#### **2.2.2.1 Saldo de efectivo (mínimo) fijado como meta**

El saldo de efectivo mínimo es aquel, que es establecido para mantener y desarrollar sus operaciones de negocios sin limitar su crecimiento pero, sin encarecer el costo de operación cuando existen financiamientos.<sup>16</sup>

#### **2.2.2.2 Presupuesto de efectivo método de entradas y salidas de efectivo**

Es determinado mediante las estimaciones de salidas y las entradas de efectivo que se esperan generar durante cada período, también se le conoce como método de programación.<sup>17</sup>

#### **2.2.3 Técnicas de administración del efectivo**

Las técnicas de administración del efectivo constituyen aquellas actividades de administración del efectivo que son realizadas de forma conjunta con los bancos, quedando el director de finanzas responsable de la eficiencia del programa de administración del efectivo. Estas técnicas abarcan la adecuada administración de los flujos de entrada y de salidas de efectivo, por lo que a continuación se detallan las más importantes:

---

<sup>15</sup>Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Administración de activos a corto plazo, 14<sup>a</sup> ed. México, Cengage Learning 586,587 p

<sup>16</sup> Ibídem 587p

<sup>17</sup> Ibídem 591p

### **2.2.3.1 Sincronización del flujo de efectivo**

Coordinación entre la recepción de efectivo por pagos y la programación de pagos a proveedores o acreedores, entre más efectiva se reducirá el tiempo de inactividad del efectivo es decir. menor tiempo estará el efectivo ocioso debido a que todo exceso se podría invertir con rapidez lo cual generara una utilidad adicional. Las empresas tratan de programar los flujos de entradas y salidas de efectivo, para que coincidan en la medida de lo posible; esto es logrado mediante un adecuado sistema de cobro a los clientes de modo que sus ciclos de facturación estén coordinados con las fechas de pago de sus obligaciones. El tener flujos de efectivo sincronizados permite los saldos de efectivo, préstamos bancarios y pago de intereses, así como aumentar sus utilidades. Entre más predecible sea la programación de los flujos de efectivo, tanto mayor será la sincronización que se pueda lograr. <sup>18</sup>

### **2.2.3.2 Proceso de compensación de cheques**

Es el tiempo de conversión de efectivo de un cheque que ha sido depositado en la cuenta del beneficiario el cual para Guatemala oscila entre 24 horas para cuentas locales<sup>19</sup>.

### **2.2.3.3 Sistema de débitos pre autorizados**

Sistema de débitos y créditos automáticos el cual le permite a un cliente, transferir fondos desde sus cuentas bancarias a las cuentas bancarias de sus proveedores para el pago de sus obligaciones.<sup>20</sup>

### **2.2.3.4 Valores negociables**

Son los instrumentos de mercado monetario que pueden convertirse fácilmente en efectivo, la administración del efectivo no se puede separar de estos. La

---

<sup>18</sup> Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Administración de activos a corto plazo, 14<sup>a</sup> ed. México, Cengage Learning 591p

<sup>19</sup> Ibídem 595p

<sup>20</sup> Ibídem 593p

administración de uno implica la del otro, debido a que la cantidad de valores negociables que posea dependerá del efectivo que necesite a corto plazo.<sup>21</sup>

### **2.2.3.5 Control de desembolsos**

Es el control sobre los flujos de salida de efectivo por obligaciones contraídas con proveedores o acreedores, el cual describe un lado de la administración del efectivo el cual es complementado con la cobranza.<sup>22</sup>

#### **2.2.3.5.1 Concentración de las cuentas por pagar**

La concentración de cuentas por pagar es determinante la programación de los pagos que deben ser saldados, con base en una programación previa de los fondos posibles a captar. Una desventaja que posee este sistema de desembolsos centralizados es que las oficinas regionales tal vez no tengan capacidad para hacer un pronto pago por los servicios suministrados, lo cual puede ocasionar una situación insolvente y de mala imagen, pudiendo aumentar los costos de operación.<sup>23</sup>

### **2.2.3.6 Administración del crédito**

Las ventas al crédito tienen su origen en la necesidad de las empresas de ser competitivas, debido a que la mayoría de sus competidores las ofrecen.

El crédito otorgado en ventas es muy importante, sin embargo una cantidad excesiva de crédito es costosa en términos de la inversión en cuentas por cobrar ya que afectan el capital de trabajo y su mantenimiento, mientras que una cantidad demasiado pequeña de crédito podría generar que se perdieran las ventas lucrativas. Las cuentas por cobrar implican costos directos e indirectos, pero también representa un importante beneficio, el otorgar crédito permite aumentar las utilidades y aumentar su competitividad. Para maximizar la riqueza de los

---

<sup>21</sup> Ibidem 595p

<sup>22</sup> Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Administración de activos a corto plazo, 14<sup>a</sup> ed. México, Cengage Learning 594p

<sup>23</sup> Ibidem

accionistas, un director de finanzas debe tener una adecuada gestión en la administración crédito.<sup>24</sup>

#### **2.2.3.6.1 Política de crédito**

La política de crédito comprende el conjunto de decisiones en las cuales se incluyen normas del crédito, términos del crédito, métodos utilizados para cobrar las cuentas al crédito y los procedimientos para supervisar el crédito, dentro de estas se pueden mencionar las siguientes:

##### **2.2.3.6.1.1 Normas de crédito**

Las normas de crédito sirven para establecer los índices de solidez financiera mínima que un cliente debe tener para que se le otorgue el crédito.<sup>25</sup>

##### **2.2.3.6.1.2 Términos del crédito**

Representan las condiciones de pago que se ofrecen a los clientes a crédito; dentro de estos se incluyen la amplitud del período de crédito y los descuentos en efectivo que se ofrezcan.<sup>26</sup>

##### **2.2.3.6.1.3 Período de crédito**

Es el período de duración del plazo por el cual se otorga el crédito; depende de la capacidad de pago del cliente, vencido este se considera que la cuenta de crédito es morosa.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Ibidem 597p

<sup>25</sup> Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Administración de activos a corto plazo, 14<sup>a</sup> ed. México, Cengage Learning 598p

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Ibidem

#### **2.2.3.6.1.4 Supervisión de las cuentas por cobrar**

La Supervisión de las cuentas por cobrar es el proceso de evaluación de la política de crédito para determinar si los patrones de pago otorgado a los clientes, registran un cambio y tomar las medidas correctivas oportunas.<sup>28</sup>

#### **2.2.3.6.1.5 Días de ventas pendientes de cobro (DVPC)**

Es el plazo promedio que se requiere para cobrar las cuentas; también se conoce como período promedio de cobranza y su resultado se interpreta en días.<sup>29</sup>

#### **2.2.3.6.1.6 Reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar**

Reporte utilizado para mostrar la antigüedad de las cuentas por cobrar; el reporte divide las cuentas por cobrar en períodos específicos por ejemplo de 0 a 30 días y de 31 a 60 días.<sup>30</sup>

### **2.3 Fuentes de financiamiento**

Las fuentes de Financiamiento se refieren al origen de los recursos (dinero) con los cuales se espera desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas. Cuando no se posee liquidez las empresas recurren a fuentes de financiamiento que les permitan obtener el dinero para cubrir sus necesidades presentes

Las fuentes de financiamiento se clasifican en internas y externas<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> *Ibidem*

<sup>29</sup> Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Administración de activos a corto plazo, 14<sup>a</sup> ed. México, Cengage Learning 599p

<sup>30</sup> *Ibidem* 599p

<sup>31</sup> Financiamiento en las empresas. En línea consultado el 22 de junio del 2012 [catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/.../capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/.../capitulo2.pdf)

### **2.3.1 Fuentes de financiamiento internas**

Estas fuentes de financiamiento internas son las que se generan dentro de las empresas, dentro de estas se encuentran, nuevas aportaciones de los Socios, reinversión de utilidades retenidas, venta de activos, descuento de documentos y facturas.<sup>32</sup>

### **2.3.2 Fuentes de financiamiento externas**

Las fuentes de financiamiento externas son las obtenidas con terceras personas y surgen como resultado de la obtención de adeudos; entre éstas se encuentran la emisión de pagarés, reportos, préstamos bancarios, bonos en prenda, emisión de acciones.<sup>33</sup>

## **2.4. Bancos**

Son establecimientos que, conforman el sostén del sistema financiero, su función principal es recibir fondos de terceros en depósito y colocarlos en el mercado mediante operaciones de crédito.

Un banco comercial toma el dinero entregado por los ahorradores más el capital que es de su pertenencia y los ofrece en préstamo a cambio de un interés por el tiempo que el dinero está en sus manos y con garantía de pago respaldado.

La base de operación de los bancos para el otorgamiento de crédito se basa en el "mutuo comercial" bajo las exigencias de la entidad encargada de supervisarlas, (superintendencias) en lo que respecta al plazo y los intereses, dado que la operación bancaria es de carácter público.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Financiamiento en las empresas. En línea consultado el 22 de junio del 2012 [catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/.../capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/.../capitulo2.pdf)

<sup>34</sup> Gómez, Giovanni E. Las Fuentes del Financiamiento en el Mercado Financiero Año 2001.

### **2.4.1 Principales operaciones de crédito de los bancos**

A continuación se presentan las principales operaciones de crédito relacionadas a la actividad bancaria.

### **2.4.2 Sobregiros**

Es un tipo de financiamiento de muy corto plazo, está dirigido principalmente a cubrir necesidades de caja. Normalmente no requiere forma escrita y su otorgamiento es prudencial dado que, por la velocidad en su trámite, es normalmente el gerente el que en forma individual concede la autorización para su realización, teniendo como requisito el que exista un buen historial comercial con la entidad.<sup>35</sup>

### **2.4.3 Cupos de sobregiro**

Eventualmente y para los clientes corporativos, o como un nuevo producto para clientes especiales; en el caso de banca personal, han aparecido los llamados "cupos de sobregiro" que pueden ser utilizados de manera automática por los usuarios, no obstante que estas operaciones requieren en algunos casos forma escrita adicional al contrato de cuenta corriente tradicional.<sup>36</sup>

### **2.4.4 Créditos ordinarios**

Es el sistema por el cual los bancos ponen en circulación el dinero, son todos aquellos préstamos que la entidad bancaria brinda dependiendo el plazo.<sup>37</sup>

#### **2.4.4.1 Crédito bancario.**

Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos los cuales establecen relaciones funcionales<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> *Ibíd.*

<sup>36</sup> Gómez, Giovanni E. Las Fuentes del Financiamiento en el Mercado Financiero Año 2001

<sup>37</sup> *Ibidem*

<sup>38</sup> *Ibíd.*

### **2.4.5 Tasa de interés**

Está expresada en porcentaje y es el precio que se paga por el capital que un inversionista o prestatario da por un tiempo determinado, esta es conocida con el nombre de "El precio del dinero en el mercado financiero".

En términos generales, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación y período determinado. A mayor riesgo mayor es la tasa de interés ofrecida, entonces la tasa de interés será menor para bonos del Estado de primer orden que para depósitos a largo plazo en un banco privado.<sup>39</sup>

## **2.5 Herramientas de análisis financiero**

Para realizar un análisis de la incidencia de algún cambio en los márgenes de utilidad o medir el rendimiento de activos, o cambios sustanciales en balances pueden utilizarse las siguientes herramientas de análisis financiero:

### **2.5.1 Análisis de los estados financieros**

Los estados financieros básicos proveen gran parte de la información que los usuarios necesitan para tomar decisiones económicas en relación con sus empresas, por esta razón los procedimientos analíticos financieros son usados ampliamente para examinar las relaciones que existen dentro de un estado financiero, es importante mencionar que las razones financieras no son un fin en sí

---

<sup>39</sup> Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Valuación de Activos Financieros 14ª ed. México, Cengage Learning 175p

mismas, estas son guías para evaluar datos e índices financieros y operativos, por lo que es importante tomar en cuenta las tendencias económicas en general.<sup>40</sup>

### **2.5.1.1 Análisis horizontal**

Es un análisis porcentual que se realiza para medir los aumentos y disminuciones en los rubros correspondientes de los estados financieros recibe el nombre de análisis horizontal, la cantidad de cada rubro en el estado evaluado más reciente se compara con uno o varios estados anteriores la variación se expresa en porcentaje ya sea aumento (positivo) o disminución (negativo). Este análisis permite evaluar variaciones en rubros básicos de los estados financieros tomando como base los estados anteriores.

En este análisis permite determinar:

1. La variación absoluta: Es la variación cuantitativa que sufre una partida o cuenta de los estados financieros, la cual es establecida mediante la comparación de un estado financiero o período 2 respecto a un estado financiero o período 1, esta es establecida mediante la resta del estado o período 2 menos ( -) el estado o período 1 la formula es  $P2-P1$ .
2. Variación relativa: Esta variación es determinada en porcentaje (%) de un estado financiero o período 2 (p2) respecto de un estado financiero o período 1 (p1). La forma de calcularla es dividir p2 entre p1, se le resta 1 se multiplica por 100  $((p2/p1)-1)*100$ .<sup>41</sup>

### **2.5.1.2 Análisis vertical**

Análisis porcentual utilizado para mostrar la relación de cada componente respecto al total dentro de un solo estado. Permite evaluar los estados en forma detallada o resumida y puede ser complementado con cédulas para un análisis

---

<sup>40</sup> Warren,Reeve,Fess, 2007, Contabilidad Administrativa, Análisis de Estados Financieros Octava Edición Editorial Thomson 504p

<sup>41</sup> Warren,Reeve,Fess, 2007, Contabilidad Administrativa, Análisis de Estados Financieros Octava Edición Editorial Thomson 504,505p

más detallado. La base para establecer los porcentajes de comparación en el estado de resultados corresponde al total de ventas, en el cual se evaluarán en relación de porcentajes cada uno de los rubros relacionados, mientras que en el balance general el total a comparar corresponde al total del activo.<sup>42</sup>

### **2.5.1.3 Razones de rentabilidad**

Se define como rentabilidad al resultado neto de las diferentes políticas y decisiones que son tomadas dentro de una empresa. Estas muestran los efectos combinados de la administración de liquidez, activos y deuda sobre los resultados operativos obtenidos en el período evaluado.<sup>43</sup>

#### **2.5.1.3.1 Margen de utilidad neta**

Esta razón es utilizada para medir la utilidad por cada unidad monetaria de ventas y su forma de cálculo es dividir la utilidad neta entre las ventas. Su resultado es expresado en %.<sup>44</sup>

Formula.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

#### **2.5.1.3.2 Margen financiero**

Representa la diferencia entre los productos financieros y los costos financieros de un período determinado.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Ibídem 506,507p

<sup>43</sup> Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Análisis de Estados Financieros 14<sup>a</sup> ed. México, Cengage Learning 59p

<sup>44</sup> Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Análisis de Estados Financieros 14<sup>a</sup> ed. México, Cengage Learning 59p.

<sup>45</sup> Glosario económico financiero-Asesores Consultado en línea el 14 de septiembre del 2012 <http://www.abanfin.com/?tit=margen-financiero&name=Glosario&op=content&tid=364>

### 2.5.1.3.3 Días de venta pendientes de cobro (DVPC)

También conocido como período promedio de cobro (PPC) y sirve para evaluar la capacidad de una empresa para cobrar sus ventas al crédito oportunamente.

Formula

$$DVPC = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Promedio de ventas por día (ventas anuales/360)}^{46}$$

## 2.6 Bolsa de Valores Nacional (BVN)

La Bolsa de Valores Nacional (BVN) en Guatemala es la entidad cuya finalidad es proporcionar el lugar, infraestructura, servicios y regulaciones que los Agentes de Bolsa deben utilizar y observar para desarrollar las diferentes actividades bursátiles, en esta se obtiene la información completa centralizada y actualizada sobre la oferta y demanda del mercado bursátil guatemalteco.<sup>47</sup>

### 2.6.1 Emisores registrados en la Bolsa de Valores Nacional

Es importante mencionar que para ofertar en la Bolsa de Valores Nacional, las empresas deben de cumplir con los aspectos relacionados en:

- Decreto 34-96 del Congreso de la República, Ley de Mercado de Valores y Mercancías, la cual regula todo lo relacionado en Guatemala al mercado de valores y mercado bursátil y extrabursátil, ofertas públicas en la bolsa de comercio de valores, las personas que actúan en estos mercados y la calificación que estas empresas deben cumplir,
- Acuerdo gubernativo 557-97 del Ministerio de Economía reglamento de la ley de mercado de valores y mercancías,

<sup>46</sup> Scott, y Brigham, 2008. Fundamentos de Administración Financiera, Análisis de Estados Financieros 14ª ed. México, Cengage Learning 55p

<sup>47</sup> Bolsa de Valores Nacional consultado en línea el 20 de agosto del 2012 en [http://www.bvnsa.com.gt/bvnsa/bolsa\\_quienes\\_somos.php](http://www.bvnsa.com.gt/bvnsa/bolsa_quienes_somos.php)

- Reglamento Interno de la Bolsa de Valores Nacional, aprobado por la asamblea General Ordinaria de accionistas, el cual es el normativo de la Bolsa de Valores Nacional para regular todo lo relacionado al sistema de garantías, procedimientos de negociación, normas de funcionamiento, causas de suspensión de cotizaciones, prohibiciones e infracciones relacionadas,
- Reglamento de la inscripción de valores emitido por la Bolsa de Valores Nacional, el cual indica los requisitos necesarios que se deben cumplir para inscribir cualquier clase valores, nacionales y extranjeros objeto de oferta pública para cotizaciones bursátiles en la Bolsa de Valores Nacional.
- Reglamento sobre divulgación y actualización de información de entidades Emisoras, el cual contiene los requisitos que deben de cumplir los emisores de valores privados para mantener vigente su inscripción de oferta pública bursátil, manteniendo informado al público de información legal y financiera para tomar decisiones de inversión.<sup>48</sup>

### **2.6.2 Pagarés financieros**

Los pagarés financieros son títulos de crédito negociables, cuya finalidad es captar fondos de inversionistas proveyendo de los fondos necesarios a los emisores para el desarrollo de sus actividades, exigiendo al final del plazo pactado el reembolso de su inversión más el rendimiento acordado. Estos son emitidos en series de múltiplos de mil quetzales y negociados a través de la BVN.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Marco Legal Bolsa de Valores Nacional consultado en línea el 20 de agosto del 2012 en [http://www.bvnsa.com.gt/bvnsa/marco\\_legal.php](http://www.bvnsa.com.gt/bvnsa/marco_legal.php)

<sup>49</sup> Glosario Bursátil Bolsa de Valores Nacional consultado en línea el 20 de agosto del 2012 en [http://www.bvnsa.com.gt/bvnsa/glosario\\_bursatil.php](http://www.bvnsa.com.gt/bvnsa/glosario_bursatil.php)

## 2.7 MODELO

Un modelo que es bien ideado hace que los supuestos sean más precisos, sus relaciones más evidentes y además permitirá que la teoría aplicada sea contrastada para juzgar su consistencia lógica. Este a su vez permitirá el perfeccionamiento de las ideas utilizadas en su diseño.<sup>50</sup>

### 2.7.1 Conceptos de Modelos

A continuación se presentan algunos conceptos de modelo:

- Representación simplificada de ciertos elementos administrativos, que pueden ayudar a comprender o resolver problemas que se presentan dentro de las organizaciones.
- Es una estructura cuyos elementos están relacionados entre sí de una forma dinámica los cuales son mutuamente influyentes
- Es una teoría que comprende varios elementos relacionados entre sí, para permitir obtener una estructura de forma técnica que servirá para lograr un objetivo previamente definido<sup>51</sup>.

### 2.7.2 Modelo Financiero

Representación dinámica cuyo fin es conocer la estructura financiera de una empresa su volumen de ventas, sus estrategias comerciales, de compras,

---

<sup>50</sup> Marco teórico sobre diseño, modelo, modelo financiero, valor económico agregado y generación de utilidades consultado en línea el 30 de junio del 2013 en <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.022-T787d/658.022-T787d-Capitulo%20II.pdf>

<sup>51</sup> Marco teórico sobre diseño, modelo, modelo financiero, valor económico agregado y generación de utilidades consultado en línea el 30 de junio del 2013 en <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.022-T787d/658.022-T787d-Capitulo%20II.pdf>

cobranza, capitalización y endeudamiento, su finalidad es la maximización de la riqueza de los accionistas a un plazo largo.<sup>52</sup>

### **2.7.2.1 Utilidad del modelo financiero**

La utilidad del modelo financiero radica en su capacidad financiera de estimar las ventas para determinada disponibilidad de recursos, así como de evaluar el impacto de ciertas decisiones que pueden afectar el requerimiento de capital de trabajo, promedio de pago de clientes, y el apalancamiento con proveedores, debiendo existir una revisión y verificación de los procesos internos, que contribuyan a la toma de decisiones acertadas para el periodo que se evalúa.

### **2.7.2.2 Dinámica en un modelo financiero**

Un modelo financiero está en constante cambio, siendo afectada por las decisiones de la administración de la empresa, esto de acuerdo a la operación diaria de la empresa así como del efecto de factores externos sobre esta.

Dentro de los principales motivos que afectan el modelo financiero se encuentran:

- Aumentos y disminuciones de ventas/servicios
- Clientes
- Inventarios e insumos
- Proveedores y acreedores
- Financiamiento externo
- Políticas económicas, fiscales, laborales
- Inflación <sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> *Ibíd*em

<sup>53</sup> Marco teórico sobre diseño, modelo, modelo financiero, valor económico agregado y generación de utilidades consultado en línea el 30 de junio del 2013 en

### **3 METODOLOGÍA**

La investigación para la propuesta de solución al problema planteado en el sector, comprende una breve definición del problema, planteamiento de objetivos de investigación, hipótesis y especificación de variables; asimismo, se presentan las técnicas de investigación documental y de campo utilizadas durante el proceso de investigación.

#### **3.1. Definición del problema**

Las empresas de arrendamiento financiero (leasing), en Guatemala, que no pertenecen a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, se dedican a la prestación de servicios de alquiler de bienes, mediante un contrato de arrendamiento, con la alternativa de que al término del plazo establecido, el arrendatario puede ejercer la opción de compra.

El sector tiene desventaja para la obtención de financiamiento externo, el cual tiene un impacto adverso en sus resultados derivado de su costo implícito; además, es relevante su incidencia en el incremento en el costo de la oferta de servicios, para los clientes de Leasing.

En vista de lo anterior, estas empresas necesitan evaluar constantemente alternativas para aumentar su eficiencia en la administración presupuestaria del efectivo, para disminuir la desventaja competitiva en la que se encuentra y para mejorar sus márgenes de operación, en beneficio de sus inversionistas.

Para el efecto, la administración presupuestaria del efectivo se presenta como una alternativa, para lo cual es necesario diseñar un modelo de administración presupuestaria del efectivo que permita mejorar los resultados financieros.

## **3.2 Objetivos de investigación**

Derivado del problema planteado, se presentan los siguientes objetivos de investigación:

### **3.2.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta de un modelo de administración presupuestaria del efectivo, en las empresas de Leasing no pertenecientes a grupos Financieros Bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, con base en el presupuesto de efectivo, sincronización de flujos de efectivo, pagos pre-autorizados, planes de contingencia, determinación de saldos mínimos, inversión de excedentes, administración de clientes y cobranza y proyecciones de estados financieros, con el fin de incrementar: el margen financiero, los rendimientos de la inversión de excedentes de efectivo, la utilidad antes de impuestos y el valor de la aportación de los accionistas.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Para cumplir con el objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Evaluar la situación financiera de la administración presupuestaria del efectivo en las empresas de leasing no pertenecientes a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, a través del análisis del presupuesto de efectivo, proyecciones de opciones de compra, rentas, pagarés financieros, compra de activos para arrendamientos, gastos fijos, gastos financieros, saldo mínimo, inversión de excedentes, déficits, clientes y políticas de crédito y cobranza.
- ✓ Diseñar una propuesta de un modelo para administración presupuestaria del efectivo, incluyendo la elaboración del presupuesto de efectivo con diferentes períodos de proyección, proyecciones de opciones de compra, rentas,

inversiones en pagarés financieros, proyecciones de egresos, compra de activos para arrendamiento, gastos fijos, gastos financieros, saldo mínimo, inversión de excedentes, déficits, sincronización de flujos de efectivo, planes de contingencia, clientes y políticas de crédito y cobranza.

- ✓ Realizar un análisis financiero comparativo de los resultados financieros esperados con la propuesta del modelo de administración presupuestaria del efectivo en las empresas de leasing no pertenecientes a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, a través del análisis de proyecciones de flujo de efectivo de ingresos por arrendamientos y egresos por compra de activos para arrendamientos, amortización de préstamos, amortización de gastos administrativos, entre otros; análisis de estados de resultados proyectados; y, análisis de la administración presupuestaria del efectivo con base en el modelo propuesto.

### **3.3 Hipótesis**

El diseño e implementación de un modelo de administración presupuestaria del efectivo, en las empresas de Leasing no pertenecientes a grupos Financieros Bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, con base en el presupuesto de efectivo con diferentes períodos de proyección, sincronización de flujos de efectivo, pagos pre-autorizados, planes de contingencia, determinación de saldos mínimos, inversión de excedentes, administración de clientes y cobranza y proyecciones de estados financieros, incrementara: el margen financiero, los rendimientos de la inversión de excedentes de efectivo, los resultados de operación y el valor de la aportación de los accionistas.

#### **3.3.1 Variable independiente**

La administración estratégica del efectivo con base en el presupuesto de efectivo, sincronización de flujos de efectivo, inversión de excedentes, administración de clientes y cobranza y proyecciones de estados financieros.

### **3.3.2 Variables dependientes**

Incremento de margen financiero, rendimientos de la inversión de excedentes de efectivo, utilidad de operación, elección adecuada del financiamiento externo y el valor de la aportación de los accionistas.

### **3.4 Método utilizado para el desarrollo de la investigación**

La presente investigación se desarrolló con base en el método científico, apoyándose en el análisis y la síntesis como proceso de razonamiento y en la inducción y deducción y el planteamiento de la hipótesis de investigación; asimismo, se utilizaron procedimientos de análisis financiero para el estudio.

Para el efecto, se utilizaron los principios del método científico establecidos por Francis Bacon, incluyendo la observación del problema, inducción, planteamiento de hipótesis, comprobación y demostración de la hipótesis y conclusiones sobre la tesis o teoría científica investigada.

El proceso metodológico de investigación incluyó: selección del tema, planteamiento del problema, justificación, objetivos de investigación, construcción del marco teórico, hipótesis, metodología, cronograma y recursos necesarios para llevar a cabo la investigación.

Con la finalidad de analizar la situación de la administración presupuestaria del efectivo, se tomará como base información financiera del sector el cual financia sus operaciones con créditos bancarios fiduciarios y pagarés financieros a través de la Bolsa de Valores Nacional, para evaluar costos financieros y resultados de operación. La información posee algunos cambios para mantener la confidencialidad del sector.

La aplicación del método científico se resume en las siguientes fases:

### **3.4.1 Fase indagadora**

En esta fase inicial del método científico se definió el problema, se planificó y ejecutó la recopilación de datos a través de las técnicas de investigación documental y de campo seleccionadas y se analizaron los procesos en el sector.

### **3.4.2 Fase demostrativa**

La fase demostrativa sirvió para la aplicación de los medios, técnicas e instrumentos de medición para organizar, procesar y analizar la información y evidencia recopilada, lo cual sirvió de base para comprobar la hipótesis de investigación. Se realizó una simulación y análisis financiero comparativo para medir los efectos de la propuesta de solución al problema de investigación.

### **3.4.3 Fase expositiva**

Esta fase consistió en la divulgación de los resultados obtenidos en la investigación realizada, principalmente a través de la elaboración del informe de tesis final y para que sirva de base para nuevas investigaciones.

## **3.5 Técnicas de investigación**

La investigación se realizó utilizando técnicas de investigación documental y de campo, para recopilar información y datos sobre la administración presupuestaria del efectivo en empresas de Arrendamiento Financiero. Las técnicas de investigación de campo fueron las siguientes:

### **3.5.1 Investigación documental**

Se consultó información bibliográfica relacionada con el tema en Libros, páginas web, se obtuvo información de estados financieros, así como documentación de soporte para los pronósticos realizados durante el período evaluado para sustentar el trabajo de campo y someter a comparación propuesta de solución al problema de investigación.

- **Fichaje**

Se utilizó la técnica del fichaje para registrar datos obtenidos en las diferentes fases de la investigación.

### **3.5.2 Investigación de campo**

- **Observación**

Se utilizó para realizar un análisis directo del problema de investigación, tomar el mayor número de datos posible y registrarlos para su posterior análisis.

- **Entrevistas**

Se realizaron entrevistas en empresas del sector objeto de estudio para la obtención de datos e información valiosa, relacionada con el problema de investigación y los procesos de administración presupuestaria del efectivo.

## **4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA DEL EFECTIVO**

La evaluación de la situación financiera de la administración presupuestaria del efectivo en el sector comprende: análisis del presupuesto de efectivo, proyecciones de opciones de compra, rentas, préstamos bancarios, pagarés financieros, compra de activos para arrendamientos, gastos fijos, gastos financieros, saldo mínimo, inversión de excedentes, déficits y clientes, entre otros.

A continuación se presentan los resultados de la investigación, incluyendo el análisis de las políticas relacionadas:

### **4.1 Presupuesto de efectivo**

Al evaluar la forma en que es realizada la administración presupuestaria del efectivo, se pudo observar que en su desarrollo, existen ciertas fallas, las cuales se describen a continuación:

#### **4.1.1 Período de proyección**

El período de proyección es de corto plazo, pues se limita a proyecciones mensuales, lo cual perjudica el alcance estratégico del presupuesto.

#### **4.1.2 Proyección de ingresos**

Actualmente los ingresos se proyectan de la siguiente forma:

##### **4.1.2.1 Proyección de opciones a compra**

Al finalizar el plazo del contrato del leasing se ejerce la opción a compra, la cual consiste en la transferencia del dominio de propiedad del bien dado en arrendamiento. Esta información es usada para la proyección de las ventas de estos bienes; sin embargo, existe poco seguimiento en el cumplimiento del plazo establecido. El valor de las opciones de compra oscila entre un 1 y 1.5% del valor del contrato de arrendamiento, este rubro representó en promedio un 6% de los

ingresos para el período evaluado, en tanto que las opciones de compra representan aproximadamente un 20% de la facturación de contratos vigentes que quedan pendientes de cobro, cada mes.<sup>54</sup>

#### **4.1.2.2 Proyección de rentas**

Las rentas de los contratos de arrendamiento constituyen el rubro principal de ingresos. El análisis realizado de días de venta pendiente de cobro (DVPC), muestra que del total facturado mensualmente queda pendiente de cobro un promedio aproximado del 23.28%, integrado saldos de opciones a compra, contratos vigentes y nuevos.<sup>55</sup>

##### **4.1.2.2.1 Proyecciones por contratos vigentes**

Los contratos de arrendamiento poseen flujos de rentas con períodos y valores previamente establecidos. Con base en esta información se realizan proyecciones mensuales. Las rentas incluyen el capital, intereses, cobro de seguro e impuestos.

1. Actualmente los pagos de contratos de arrendamiento se encuentran distribuidos en dos fechas de pago, con los porcentajes de recuperación, siguientes: día 5 con 20% y día 25 con 80%. Lo anterior, implica una inadecuada gestión del presupuesto anual, por parte del departamento de negocios.
2. El saldo en mora pendiente de cobro correspondiente a contratos vigentes se establece por diferencia, entre el 23.28% (promedio aproximado) del saldo total pendiente de cobro sobre la facturación mensual y el saldo en mora de los contratos nuevos del mes el cual es de un 36%.
3. El margen de ganancia incluido en cada renta es de un 16%.

Con la información anterior se realiza las proyecciones respectivas.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Ver Numeral 6.1.1.2 Proyecciones de ingresos por contratos vigentes pág. 66

<sup>55</sup> Ver numeral 4.6.1.8 Días de venta pendientes de cobro cuadro No.2 pág. 45

<sup>56</sup> Ver numeral 6.1.1.2 Proyecciones de ingresos por contratos vigentes cuadro No. 6 pág. 66 y 67

#### 4.1.2.2 Proyecciones de contratos nuevos

La proyección de los ingresos por negocios nuevos se integra de la siguiente forma: 6% por cobros de apertura, 20% de enganches y el pago de las primeras rentas, las cuales son proyectadas tomando como base un cálculo nivelado a 36 meses del valor total de los contratos. El total estimado de ingresos sobre contratos nuevos se basa en el presupuesto de colocación anual. Los porcentajes anteriormente indicados, son únicamente para efectos ilustrativos de la presente investigación, por lo que pueden diferir de los porcentajes reales utilizados en el sector.

Variantes a considerar:

1. El comportamiento histórico de cobros, es el siguiente: primera semana 5%; última semana 60%; y, un 35% distribuido entre las semanas intermedias.
2. El saldo pendiente de cobro asciende a un 36% sobre el total de la facturación mensual, el cual se recupera en un período de 31 a 45 días, de lo contrario se procede a anular los contratos respectivos.
3. Las comisiones sobre venta corresponden al 6 por millar sobre el valor neto financiado. (Valor de los activos colocados menos enganche y son canceladas en el mes siguiente).
4. La comisión por apertura del 6% está integrada por un margen de ganancia del 50% y el 50% corresponde a pagos relacionados a los contratos, a cancelarse en el mes siguiente.
5. El margen de ganancia incluido en cada renta es de un 16%.

La información anterior sirve para realizar las proyecciones respectivas.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Ver numeral 6.1.1.1 Proyecciones de contratos nuevos, cuadros No. 3, 4 y 5 pág. 64,65 y 66.

#### **4.1.2.3 Proyecciones por renovaciones de pagarés financieros**

Las renovaciones por inversiones de pagarés financieros son proyectadas bajo el supuesto de que serán renovadas en su totalidad. Al realizar la evaluación respectiva de este rubro se observó que casi en su totalidad estas inversiones son renovadas y cuando esto no sucede se conoce con 15 días de anticipación y se solicita a la casa de bolsa que oferte en el mercado bursátil para sustituir al inversionista.<sup>58</sup>

#### **4.1.3 Proyección de egresos**

El presupuesto de egresos se desarrolla tomando en consideración los siguientes aspectos:

##### **4.1.3.1 Proyecciones de compra de activos para arrendamientos**

Las compras del equipo para dar en arrendamiento, son el equivalente a las compras de mercadería utilizadas por empresas comerciales. Los equipos para arrendamiento son comprados bajos las especificaciones de los clientes y con los proveedores que estos eligen. Las proyecciones de las erogaciones por estos rubros son realizadas con base en el presupuesto anual de colocación realizado por el departamento de negocios. Al respecto, es importante comentar que en el presupuesto anual de colocación, el cual es establecido previamente al inicio del año, los desembolsos son proyectados únicamente para un mes lo cual limita la efectividad de la proyección. Al realizarse el presupuesto por un período corto los desembolsos por obligaciones contraídas que no son canceladas durante el mes, afectan los flujos de los meses siguientes.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Ver numeral 6.1.2.3 Proyecciones de ingresos y egresos por pagares financieros cuadro No.9 pág. 70.

<sup>59</sup> Ver numeral 6.1.2.1 Proyecciones de compra de activos para arrendamiento cuadro No. 7 pág. 68 .

#### 4.1.3.2 Proyección de gastos Fijos

La proyección de gastos fijos contemplan rubros tales como sueldos, prestaciones laborales, gastos del departamento de negocios, gastos generales, honorarios por calificación de riesgo, auditoría externa, asesoría legal y otros gastos financieros, su proyección es realizada con base en la estimación de los presupuestos de cada departamento. El tiempo promedio de pago para los acreedores es de cinco días.<sup>60</sup>

#### 4.1.3.3 Proyección de gastos financieros

Los gastos financieros corresponden a las obligaciones contraídas como producto del déficit de efectivo. Estos son compensados de diferente forma dentro las empresas de Arrendamiento Financiero.

A continuación se presenta la composición del financiamiento bancario al 31 de diciembre del año 2010:

<b>Composición de tasas por financiamiento externo</b>	<b>Porcentaje</b>
<b><u>Préstamos Bancarios</u></b>	
Tasa de interés	7.00%
Costo de escrituración	0.10%
<b>Total Costo financiero de prestamos</b>	<b><u>7.10%</u></b>
<b><u>Pagarés financieros</u></b>	
Tasa de interés	8.000%
Costo por montos en circulación	0.085%
Comisión casa de bolsa	1.000%
<b>Total costo por pagares financieros</b>	<b><u>9.085%</u></b>
<b>Tasa del impuesto sobre la renta</b>	<b>31%</b>

<sup>60</sup> Ver numeral 6.1.2.4 Proyección de gastos administrativos cuadro No. 10 pág.71.

**Cuadro No. 1**  
**Promedio ponderado del costo**  
**del financiamiento bancario y BVN**  
**al 31 de diciembre del año 2010**  
**expresado en quetzales**

**Costo ponderado del costo del financiamiento antes de impuestos**  
**(Tasa nominal)**

Concepto	Valor	Ponderación	Tasa de interés	PPCF
Préstamos bancarios	59,142,003	0.66 *	7.10%	4.68%
Pagarés financieros	30,645,000	0.34 *	9.09%	3.10%
<b>Total</b>	<b><u>89,787,003</u></b>		<b>PPCF</b>	<b><u>7.78%</u></b>

**Costo ponderado del costo del financiamiento después de impuestos**  
**(Tasa Efectiva)**

Concepto	PPCF antes de ISR	I.S.R	PPCF después de I.S.R
Préstamos bancarios	4.68% *	( 1- 0.31)	3.23%
Pagarés financieros	3.10% *	( 1- 0.31)	2.14%
<b>Total</b>	<b><u>7.78%</u></b>		<b><u>5.37%</u></b>

Costo ponderado financiero antes de impuestos (tasa nominal)	7.78%
Costo ponderado financiero después de impuestos (tasa efectiva)	5.37%

Fuente: Elaboración propia

*Para el cálculo del margen del servicio es utilizado el costo financiero ponderado antes de impuestos de 7.78% el cual es aproximado a 8% según política interna.*

La diferencia entre el costo ponderado nominal de préstamos y pagarés de un 1.99% genera un monto de Q. 608,303 anualmente lo cual se traduce en un servicio de mayor costo para el cliente. <sup>61</sup>

<sup>61</sup> Ver numerales 6.1.2.2 y 6.1.2.3 Proyección de amortizaciones de capital e intereses de créditos bancarios vigentes y proyecciones de ingresos y egresos de pagarés financieros pág. 69 y 70.

#### **4.1.3.3.1 Proyección de amortizaciones de capital e intereses por créditos bancarios**

Los créditos bancarios son fiduciarios, con un tiempo aproximado de desembolso de hasta un mes. Para compensar el tiempo de trámite, se procede a negociar un anticipo sobre el desembolso para cubrir el déficit de efectivo. Los créditos son negociados normalmente a cinco años plazo tratando de obtener una tasa de interés baja, para reducir el costo financiero ponderado de las obligaciones. El costo financiero relacionado se encuentra compuesto por la tasa de interés variable implícita en la operación y el costo de escrituración, el cual en promedio asciende a cinco mil quetzales.

Los egresos relacionados por este rubro se proyectan de la forma siguiente:<sup>62</sup>

1. **Amortizaciones de capital:** Las amortizaciones de capital son proyectadas con base en los flujos establecidos en los contratos respectivos. Es importante mencionar que ambos pagos son realizados mediante débitos automáticos de las cuentas bancarias de la compañía, por lo que es necesario poseer los fondos disponibles respectivos en las fechas establecidas.
2. **Intereses:** Los intereses son proyectados con base en el cálculo realizado sobre saldo de capital adeudado, días efectivos de pago y tasa de interés vigente la cual para el período evaluado era de un 7% ponderado.

#### **4.1.3.3.2 Proyecciones por pagarés financieros**

Otra opción para financiar operaciones es por medio de la emisión de pagarés financieros a través de la Bolsa de Valores Nacional (BVN), el plazo promedio de emisión de estos títulos de deuda es de un año, los cuales ofrecen la posibilidad de renovación de la inversión al vencimiento del plazo estipulado, los pagarés

---

<sup>62</sup> Ver numeral 6.1.2.2 proyección de amortizaciones de capital e intereses créditos bancarios vigentes cuadro No. 8 pág. 69.

financieros se emiten con tasas fijas o variables de interés (para esta investigación se toman tasas variables de interés). Cuando las tasas son variables se observó que no sufren ningún ajuste de incremento o decremento para compensar los cambios de las tasas vigentes del sistema financiero. El costo financiero por la emisión de pagarés se encuentra compuesto por la tasa de interés pagada al inversionista, el 1% de comisión que cobra la casa de bolsa por renovación de la inversión y el cobro de un 0.085% anual sobre el total de las series en circulación cobrado por la Bolsa de Valores Nacional, S.A.

Es importante mencionar que para ofertar en la Bolsa de Valores Nacional, las empresas deben de cumplir con la normativa legal siguiente:

1. Decreto 34-96 del Congreso de la República, Ley de Mercado de Valores y Mercancías,
2. Acuerdo gubernativo 557-97 del Ministerio de Economía reglamento de la ley de mercado de valores y mercancías,
3. Reglamento Interno de la Bolsa de Valores Nacional, aprobado por la asamblea General Ordinaria de accionistas,
4. Reglamento de la inscripción de valores emitido por la Bolsa de Valores Nacional,
5. Reglamento sobre divulgación y actualización de información de entidades Emisoras.

Las proyecciones de este rubro se realizan de la siguiente forma:<sup>63</sup>

1. Vencimientos: son proyectados con base en los valores y fechas establecidos en los pagarés financieros.

---

<sup>63</sup> Ver numeral 6.1.2.3 Proyecciones de ingresos y egresos por pagarés financieros cuadro No. 9 pág. 70.

2. Intereses: mensualmente se proyectan los intereses devengados sobre cada inversión con base en los días correspondientes, la tasa aplicada a la inversión y monto de la inversión.
3. Costo por comisiones de las Casas de Bolsa, se proyectan un 1% como comisión que cobra la casa de bolsa sobre el valor colocado el pago de esta comisión es vencida en las dos primeras semanas del mes siguiente.

#### **4.1.3.4 Proyecciones de otras cuentas por pagar**

Dentro de las otras cuentas por pagar se proyectan rubros tales como impuestos, cuentas por pagar relacionadas a los contratos de arrendamiento y seguros para salvaguarda de los activos.<sup>64</sup>

#### **4.1.4 Saldo mínimo fijado como meta dentro del presupuesto de efectivo**

El saldo mínimo fijado como meta es de Q.5, 000,000 o bien un 10% sobre los saldos de capital de los préstamos bancarios, el que sea mayor. Este saldo fue establecido con base en la experiencia del sector, como un fondo para cubrir posibles eventualidades.<sup>65</sup>

#### **4.1.5 Inversión de excedentes de efectivo**

Se determinó la inexistencia de políticas para invertir posibles excedentes de efectivo.

#### **4.1.6 Déficit de efectivo**

Los déficits de efectivo son compensados, como se indicó anteriormente, con créditos bancarios fiduciarios y pagarés financieros emitidos en la BVN. Ambas opciones generan intereses que son igualmente deducibles del impuesto sobre la

---

<sup>64</sup> Ver numeral 6.1.2.6 Proyección de otras cuentas por pagar pág. 74 y 75

<sup>65</sup> Ver numeral 6.1.3 Saldo mínimo fijado como meta en el presupuesto de efectivo cuadro No. 13 pág. 76.

renta (31%), para las empresas inscritas en el régimen optativo del impuesto sobre la renta. (Régimen sobre utilidades lucrativas a partir del año 2013).<sup>66</sup>

#### **4.2 Reciprocidad bancaria**

Existe una política interna de mantener una reciprocidad del 10% del saldo disponible de efectivo en las cuentas bancarias en relación al saldo de los préstamos vigentes, como una estrategia para mantener una tasa de interés más baja en los préstamos bancarios.<sup>67</sup>

#### **4.3 Sincronización de flujos de efectivo**

Se observó que la sincronización entre las entradas y salidas de efectivo únicamente se encuentra relacionada a los contratos nuevos, limitando los pagos a los proveedores de los bienes comprados para arrendamiento, al pago de las primeras rentas y cobros de apertura. Esta medida sirve para evitar que el cliente anule la operación, en fechas posteriores a la compra de los activos.

#### **4.4 Utilización de pagos pre autorizados**

Actualmente el sistema bancario nacional ofrece contratos mediante los cuales, se pueden realizar pagos entre empresas por medio de transferencias electrónicas, reduciendo el tiempo de compensación. Se observó que únicamente 15 de los 500 clientes aproximados de la cartera utilizan este servicio, lo cual significa que se están desaprovechando las herramientas bancarias disponibles, lo cual permitiría reducir los costos por reserva de efectivo.

#### **4.5 Perfil de cuentas bancarias**

Las cuentas bancarias utilizadas, en su mayoría son cuentas de depósitos monetarios las cuales no generan intereses.

---

<sup>66</sup> Ver numeral 6.1.4.5 Déficit de efectivo en el presupuesto de efectivo pág. 79.

<sup>67</sup> Ver numeral 6.1.3. saldo mínimo fijado como meta en el presupuesto de efectivo cuadro No. 13 pág. 76.

## **4.6 Administración del crédito otorgado a clientes**

El crédito juega el papel más importante dentro de las operaciones de Leasing. El plazo de vigencia de los contratos de Leasing, puede ser desde 6 hasta 60 meses. El plazo depende del bien objeto de arrendamiento, por ejemplo, en arrendamiento de equipo de cómputo, el plazo es sumamente corto (entre 6 a 24 meses), mientras que para un leasing inmobiliario la vigencia del contrato oscila entre 36 y 60 meses .

### **4.6.1 Políticas de crédito**

Las políticas y procedimientos utilizados por el sector para establecer el crédito otorgado a los clientes, es el siguiente:

#### **4.6.1.1 Análisis crediticio**

Se realiza una calificación crediticia mediante un análisis en el cual se verifican referencias crediticias; se calculan razones financieras de rentabilidad y solvencia de los últimos cuatro períodos fiscales, e información financiera actualizada del período actual; se evalúa información fiscal relacionada, tal como declaraciones del impuesto al valor agregado, para realizar un cruce con las ventas reportadas en los estados financieros, declaraciones de impuesto sobre la renta y estados de cuenta bancarios.

Adicionalmente se solicitan avales de otras empresas del grupo, propietarios o familiares. Los avales deben cumplir con el mismo proceso de calificación que la empresa solicitante, con esta política se pretende minimizar la probabilidad incumplimiento de los pagos establecidos.

#### **4.6.1.2 Términos del crédito en los contratos de Leasing**

El contrato de Leasing exige, en un noventa y cinco por ciento de los casos, el pago de un enganche el cual usualmente equivale, al veinte por ciento del bien dado en arrendamiento, para reducir el monto del financiamiento.

#### **4.6.1.3 Condiciones de pago a los proveedores de los equipos dados en Leasing**

Para efectuar pagos a los proveedores, se exige: La firma del contrato de arrendamiento, el pago de los cobros de apertura, la primera renta y el enganche respectivo, así como una carta de conformidad por la recepción del equipo que es dado en arrendamiento de acuerdo al plazo de la negociación.

Con lo anterior se pretende, que cuando se efectúe el pago al proveedor no exista posibilidad de la anulación del contrato de arrendamiento por parte del cliente, en vista de que aunque la mayor parte de los equipos dados en arrendamiento son comerciales, también existen equipos especializados, lo cual puede dificultar su recolocación. El contrato de arrendamiento es de plazo forzoso y permite obtener un mecanismo legal para exigir el cumplimiento de los pagos en las fechas establecidas.

#### **4.6.1.4 Crédito establecido para el pago de las rentas**

El valor y plazo de pago de las rentas son establecidas en el contrato de arrendamiento. El período de pago se efectúa de acuerdo a las necesidades de los arrendatarios y su capacidad de pago, la cual es determinada en el análisis de crédito. La periodicidad de pago puede ser, principalmente, mensual, trimestral o semestral. La estructura de las cuotas puede ser nivelada, estructurada, decreciente o creciente, siendo el pago de las rentas de forma anticipada, con un margen de atraso permitido de cinco días sin mora, transcurrido este se cobra un 3% mensual, se pudo establecer que esta normativa no se aplica a todos los arrendatarios.

#### **4.6.1.5 Ejecución de cláusula de incumpliendo en pago**

Los contratos de arrendamiento establecen que el incumplimiento del pago de dos meses de renta, permite exigir la entrega voluntaria del bien para su venta y la liquidación del contrato. El contrato es de plazo forzoso, lo cual permite el cobro de

cualquier saldo en pendiente de cobro que resulte de la venta del bien o bienes dados en arrendamiento. El contrato de opción a compra por su parte establece que al incumplirse en el pago se debe pagar una indemnización, la cual equivale a un 75% del valor de la opción a compra establecida. En el análisis realizado se pudo determinar que la ejecución de la entrega voluntaria del bien y liquidación de contrato, depende del cliente y comúnmente se ejerce con seis meses de atraso. En el caso de los contratos de opción a compra no se le da el seguimiento indicado en el contrato y se espera a que el cliente decida cuando ejercer la opción a compra.

#### **4.6.1.6 Política de cobranza**

Los procedimientos administrativos utilizados para ejercer el cobro de las rentas pendientes de pago, son los siguientes.

1. Emisión de avisos de cobro con una anticipación de veinte días aproximadamente, buscándose con ello el pago en la fecha programada.
2. Llamadas telefónicas cuando existe atraso en el pago después del primer mes.
3. Visitas cuando el atraso llega a dos meses.
4. Elaboración de planes de pago cuando el atraso es mayor a cuatro meses.
5. Traslado a jurídico cuando el atraso es de cinco meses.

#### **4.6.1.7 Supervisión de cuentas por cobrar**

La supervisión y control del cumplimiento de las políticas relacionadas con las cuentas por cobrar corresponde al departamento de cobros, el cual se encuentra en constante comunicación con la gerencia, comunicando periódicamente cualquier cambio en las tendencias de pago de los clientes y solicitando apoyo cuando corresponde de otros departamentos para entablar negociaciones y lograr convenios de pago y planes de pago.

#### 4.6.1.8 Días de venta pendientes de cobro (DVPC)

Aun cuando el pago de las cuotas del arrendamiento es establecido en forma anticipada existen algunos clientes que incumplen pagos en las fechas programadas, lo cual puede observarse en el siguiente cuadro donde se analiza el DVPC, lo cual por efectos de reserva de la información se presenta con variación de +-10%.

**Cuadro No. 2**  
**Cálculo DVCP año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	Total facturado	Total en mora	%
ene-11	13,796,754	3,798,418	28%
feb-11	15,713,305	4,173,812	27%
mar-11	13,397,745	3,589,268	27%
abr-11	15,798,621	5,483,026	35%
may-11	14,603,265	3,775,842	26%
jun-11	14,514,364	2,824,307	19%
jul-11	14,064,957	2,075,761	15%
ago-11	15,203,389	3,372,437	22%
sep-11	15,367,932	3,990,002	26%
oct-11	15,017,900	2,829,187	19%
nov-11	16,163,995	3,854,378	24%
dic-11	16,357,773	2,137,167	13%
<b>Total</b>	<b>180,000,000</b>	<b>41,903,605</b>	

**Promedio de cuentas por cobrar                      3,491,967**

<b>3,491,967</b>	<b>7 días</b>
<b>180,000,000 / 365</b>	

Fuente: Elaboración propia

El resultado del DVPC muestra un atraso para el año analizado de 7 días; sin embargo este análisis no es realizado por la administración.

El promedio mensual facturado asciende a Q15 millones, del cual aproximadamente el 23% es producto de la mala ejecución del presupuesto anual de colocación, y de las políticas de cobro.

Este monto se encuentra compuesto de la siguiente forma:

1. El saldo en mora correspondiente a contratos nuevos es de un 36% aproximadamente y es pagado de 31 a 45 días en su totalidad.
2. La integración y pago del saldo en mora por contratos vigentes es el siguiente:
  - 2.1 El 80% paga de 31 a 60 días, el 15% paga de 61 a 90 días y el 5% paga de 91 a 120 días.
  - 2.2 Del total atrasado el 80% corresponde a rentas y el 20% a opciones a compra.

## **5 DISEÑO DE MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA DEL EFECTIVO**

El diseño del modelo propuesto para la administración presupuestaria para el sector, incluye elementos para el análisis y diagnóstico del presupuesto de efectivo, período de proyección, proyecciones de opciones de compra, rentas, inversiones en pagarés financieros, proyecciones de egresos, compra de activos para arrendamiento, gastos fijos, gastos financieros, saldo mínimo, inversión de excedentes, déficits, sincronización de flujos de efectivo, planes de contingencia, reducción del DVPC, administración de crédito otorgado a clientes y políticas de crédito y cobranza.

El presente modelo es válido para el periodo evaluado, su aplicación en los periodos posteriores dependerá de que sus factores no sufran cambios considerables.

Factores mínimos a considerar en periodos posteriores se encuentran:

- Factores económicos externos como inflación, devaluación
- Cambios en la legislación fiscal y laboral vigente
- Clientes, proveedores y acreedores

El diseño del modelo tiene como base lo siguiente:

### **5.1 Presupuesto de efectivo**

La propuesta para el presupuesto de efectivo se basa en la técnica presentada por Scott Besley / Eugene F. Brigham en su libro de “Fundamentos de Administración Financiera”, la cual consiste en el método de entradas y salidas de efectivo, también conocido como método de programación. A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Ver numeral 6.2.4.1 Presupuesto de efectivo propuesto cuadros No. 25 y 26 pág. 91 y 92

### **5.1.1 Período de proyección**

El período de proyección mensual debe cambiarse a una proyección anual, dividida en períodos mensuales y semanales, tomando en consideración la estacionalidad de las operaciones y otras actividades extraordinarias, tales como, pago de dividendos, impuestos extraordinarios, impuestos trimestrales, entre otros. Lo anterior permite establecer el momento exacto en que existan necesidades de efectivo, para programar la adquisición de préstamos o por el contrario, permite realizar inversiones de excedentes de efectivo.<sup>69</sup>

### **5.1.2 Proyección de ingresos**

Se recomienda que la proyección de los ingresos se realice de la siguiente forma:

#### **5.1.2.1 Proyección de opciones a compra**

La proyección de las opciones a compra deben considerar los siguientes aspectos:<sup>70</sup>

1. Proyectar las opciones de acuerdo a las fechas establecidas en los contratos de opciones a compra, de la forma que se realiza actualmente, pero conjuntamente con el seguimiento al cumplimiento del pago.
2. Aplicar las políticas de cobranza recomendadas en la gestión de cobro y cláusulas contractuales para recuperar bienes y posterior venta, en caso de que no se ejecute la opción de compra. Se estima que lo anterior permite reducir el atraso actual en el rango de 1 a 30 días.

#### **5.1.2.2 Proyección de rentas**

Los ingresos por rentas deben de proyectarse considerando las propuestas de las políticas analizadas en el inciso 5.7.1, tales como cobro del 3% mensual de mora, aplicación estricta de las cláusulas contractuales para la recuperación y

---

<sup>69</sup> Ver numeral 6.2.4.1 Presupuesto de efectivo propuesto cuadros No. 25 y 26 pág. 91 y 92

<sup>70</sup> Ver numeral 6.2.1.2 Proyecciones de ingresos por contratos vigentes pág. 85

disminución de saldos en mora, cumplimiento de opciones a compra y políticas de cobranza.

#### **5.1.2.2.1 Proyección por contratos vigentes**

Proyección de los ingresos por contratos vigentes:<sup>71</sup>

1. Proyectar ingresos de contratos vigentes con base en los flujos establecidos en los contratos, considerando la recalendarización de los saldos en mora que quedan al final del cada mes.
2. Las proyecciones deben ser flexibles, lo cual permite realizar ajustes a las proyecciones cuando sea necesario, debido a que los contratos de arrendamiento poseen tasas variables, las cuales son ajustadas con base en el costo financiero vigente implícito en el financiamiento de éstas operaciones, para trasladar al cliente cualquier cambio en el costo financiero implícito. De esta forma el sector logra garantizar la obtención del margen financiero establecido al inicio de la operación.

#### **5.1.2.2.2 Proyecciones por contratos nuevos**

Los aspectos a considerar son los siguientes:<sup>72</sup>

1. La proyección de los cobros se continuaran realizándose bajo el esquema utilizado actualmente de cobros de apertura, enganche y primeras rentas, pero tomando como base el nuevo presupuesto anual de colocación, propuesto.
2. Cambiar las fechas de cobro de las dos que se manejan actualmente a cuatro. Las nuevas fechas propuestas son 5, 12, 20 y 25 de cada mes considerando la fecha inmediata anterior hábil, cuando está sea día inhábil. Lo anterior permitirá, una cobranza más eficiente durante el plazo de los contratos. El objetivo es

---

<sup>71</sup> Ver numeral 6.2.1.2 Proyecciones por contratos vigentes cuadro No. 20 pág. 85.

<sup>72</sup> Ver numeral 6.2.1.1 Proyecciones por contratos nuevos cuadros No. 18 y 19 pág. 83 y 84

lograr una distribución de un 20% a un 25% de los contratos nuevos, para cada fecha de cobro.

3. Aplicar lo dispuesto en el inciso 5.7.1.7 numeral No.1 relacionado con las políticas de cobranza, para lograr una reducción en el saldo pendiente de cobro de 36% a un 25%.
4. Realizar un cambio en el esquema actual de trabajo de la ejecución del plan anual de colocación, de mensual a semanal, estableciendo metas por semana, conjuntamente con el pago de comisiones para garantizar su cumplimiento. Se pretende lograr una distribución equitativa de la meta mensual, en las semanas efectivas del mes y reducir el porcentaje actual de un 60% a un 25% ó 20%.

#### **5.1.2.3 Proyecciones por renovaciones de pagarés financieros**

Se utilizará la forma actual de proyección de renovación con un margen de 30 días para anticipar cancelaciones y obtener nuevas inversiones cuando corresponda.<sup>73</sup>

#### **5.1.3 Proyección de egresos**

La proyección de egresos propuesta se basa en las siguientes variantes:

##### **5.1.3.1 Proyecciones de compra de activos para arrendamientos**

El presupuesto de compra de activos que serán dados en arrendamiento se debe realizar bajo los siguientes lineamientos:

1. El presupuesto de compras se proyectará con base en el presupuesto anual de negocios.
2. Previo al inicio de cada mes deben revisarse las proyecciones de compra considerando aquellos factores económicos y de negocios previamente aprobados, que puedan influir en el presupuesto mensual de efectivo.

---

<sup>73</sup> Ver numeral 6.2.2.3 proyecciones de ingresos y egresos por pagares financieros cuadro No. 23 pág. 88

3. Semanalmente debe ajustarse el presupuesto mensual, considerando variaciones al presupuesto por incrementos o disminuciones en compras con respecto a las proyecciones originales.
4. El presupuesto mensual tomará como base el límite de crédito otorgado por los proveedores, en función de la operación y condiciones de la negociación. El tiempo promedio de pago a un proveedor local oscila en 15 días y para los proveedores del extranjero depende de cada negociación, sin descuidar las condiciones específicas de pago al proveedor (numeral 4.3). Estos ajustes serán hechos cada semana: Inicialmente el presupuesto anual será realizado asumiendo que los desembolsos se realizarán en las mismas fechas de la colocación.<sup>74</sup>

#### **5.1.3.2 Proyección de gastos fijos**

Los gastos fijos deben proyectarse con base en las necesidades de cada área. Es importante también, para proyectar los desembolsos de los gastos administrativos, considerar la negociación de créditos bancarios, para garantizar el apalancamiento financiero.<sup>75</sup>

#### **5.1.3.3. Proyección de gastos financieros**

La adecuada proyección de gastos financieros permite conocer con exactitud el costo implícito en la utilización del capital ajeno, expresado en ratios financieros (tasas de intereses).

Para realizar una proyección adecuada de gastos financieros se deben considerar los siguientes aspectos:

---

<sup>74</sup> Ver numeral 6.2.2.1 Proyección de compra de activos para arrendamientos cuadro No. 21 pág. 86

<sup>75</sup> Ver numerales 6.1.2.4, 6.2.2.4 Proyección de gastos administrativos, 6.2.2.5 Otros gastos financieros y 6.2.2.6 Otras cuentas por pagar cuadros No. 10, 11 y 12 pág. 71 y 89.

#### **5.1.3.3.1 Proyección de amortizaciones de capital e intereses por créditos bancarios**

Realizar la evaluación constante de las tasas implícitas en cada crédito bancario, para realizar negociaciones oportunas y lograr la obtención de tasas de interés favorables; asimismo, identificar fuentes de financiamiento a costos más bajos.

La proyección de este rubro debe considerar los siguientes aspectos:

1. Proyección de intereses y amortizaciones de capital.
2. Ajustar proyecciones por cambios en las tasas de interés y para ajustar los excedentes o necesidades de efectivo detectados.
3. Negociación de tasas que están fuera del promedio proyectado o utilizar un financiamiento que requiera de un costo ponderado más bajo.
4. Para el periodo evaluado la tasa ponderada era del 7%<sup>76</sup>

#### **5.1.3.3.2 Proyecciones por pagarés financieros**

Los pagarés financieros constituyen una fuente alternativa de financiamiento, la cual puede sustituir al tradicional crédito bancario, principalmente cuando haya problemas de liquidez; sin embargo, es importante revisar sus tasas implícitas. Para el período evaluado se observó que existía diferencial de tasa +1%, aproximadamente, debido a que la tasa en promedio fue de un 8% anual en comparación con el costo de los préstamos, lo cual tiene una influencia negativa en el margen financiero. Según el informe anual de la bolsa de valores nacional, las tasas de interés para títulos privados oscilaron entre 5% y 13% de enero a mayo y de un 6% a un 9% para el resto del año.

***Considerando que los pagarés financieros tienen tasas variables de interés se propone que se realice una baja en todas las inversiones a un 7.5% (una***

---

<sup>76</sup> Ver numeral 4.1.3.3.1 Créditos bancarios numeral 2 pág. 38

**reducción de 0.5% a la tasa actual) y que las renovaciones se realicen a una tasa no mayor del 7%, lo cual permitirá una reducción en el costo financiero relacionado.** La tasa ponderada de estos títulos debe ser similar a la tasa ponderada de préstamos bancarios; **adicionalmente, se debe negociar el porcentaje de comisión que cobra la casa de bolsa a un 0.30% para disminuir el costo actual que es de un 1%.**

La recomendación anterior se basa en información de los promedios de las tasas vigentes en el mercado según BVN.

Con base en lo anterior, es necesario proyectar el uso de pagarés financieros, tomando en consideración los aspectos anteriormente indicados, los cuales se resumen a continuación:

- 1 Se respetarán los vencimientos establecidos en los respectivos títulos.
- 2 La proyección de intereses para los pagarés se hará a una tasa del 7.5% a partir del 1 de enero y las renovaciones una tasa del 7%.
- 3 Proyección de 0.30% de comisión de la casa de bolsa.

La aplicación de las recomendaciones anteriores permitirá que el costo promedio ponderado del financiamiento se establezca en una tasa nominal del 7.30%.<sup>77</sup>

#### **5.1.3.4 Proyecciones de otras cuentas por pagar**

Se seguirán proyectando con base en las técnicas actuales, considerando impuestos, contratos de arrendamiento y salvaguarda de los activos.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Ver numeral 6.2.2.3 Proyecciones de Ingresos y egresos por pagares financieros cuadro No. 23 pág. 88

<sup>78</sup> Ver Numeral 6.2.2.6 Otras cuentas por pagar pág. 113.

#### **5.1.4 Saldo mínimo fijado como meta en el presupuesto de efectivo**

Se recomienda seguir utilizando la política actual de establecer la meta de Q 5 millones, o 10 % sobre saldo de préstamos el menor, como saldo mínimo, para cubrir eventualidades.<sup>79</sup>

#### **5.1.5 Inversión de excedentes de efectivo**

La inversión de excedentes de efectivo puede ser una fuente alternativa para la obtención de ingresos adicionales, a través del uso de herramientas de inversión a corto plazo, tales como reportos. Los ingresos por inversión de excedentes, permiten a la vez la reducción del costo implícito del financiamiento obtenido a través de préstamos bancarios.

Los rendimientos promedio, de las inversiones de reportos para el año 2011, oscilaron entre un 4.39% y un 5.41% para operaciones de 1 a 7 días según memoria de labores presentado por la BVN, para el año 2011.

Para el efecto, se deben contemplar las siguientes políticas, para garantizar un mejor manejo de la inversión de excedentes de efectivo y sus rendimientos.

- 1 Plazo mínimo de las inversiones: 4 días por semana, para lo cual se debe definir como día de inicio de la inversión los días jueves finalizando el día domingo, aprovechando los días inhábiles, teniendo la disponibilidad de fondos de lunes a miércoles.
- 2 Para reducir los tiempos de compensación, las operaciones de débito y crédito deben de realizarse por medio de transferencias electrónicas.
- 3 Las inversiones se deben realizar en la Bolsa de Valores Nacional (BVN), en empresas con solidez en el mercado, para reducir el riesgo implícito, o bien,

---

<sup>79</sup> Ver numeral 6.2.3 Saldo mínimo fijado como meta en el presupuesto de efectivo cuadro No. 24 pág. 90

con entidades del sector bancario, en vista de que son entes regulados por la Superintendencia de Bancos.<sup>80</sup>

- 4 Cuando el excedente de efectivo no sea invertido, se debe utilizar para cancelar o disminuir el financiamiento externo y lograr una reducción en el costo financiero relacionado.

#### **5.1.6 Déficit de efectivo**

Debido a que el financiamiento externo juega un papel importante dentro del manejo de efectivo por tener un costo implícito, es necesaria la evaluación constante, para realizar los cambios oportunos, considerando las diferentes fuentes de financiamiento para establecer la mejor opción y hacer los ajustes necesarios.<sup>81</sup>

#### **5.2 Reciprocidad bancaria**

Se continuará utilizando la política actual de reciprocidad bancaria, manteniendo un saldo en las cuentas bancarias del 10% en relación con el saldo insoluto de los préstamos bancarios vigentes.<sup>82</sup>

#### **5.3 Sincronización de los flujos de efectivo**

Para mejorar una sincronización entre las entradas y salidas de efectivo se deben considerar los siguientes aspectos:

1. El trámite de la contratación de créditos bancarios debe de realizarse con anticipación para contar con el efectivo suficiente para cubrir el déficit de efectivo oportunamente.
2. Debe respetarse el esquema actual de sincronización entre los cobros de primeras rentas a clientes por contratos nuevos y los pagos a proveedores de

---

<sup>80</sup> Ver numeral 6.2.4.2 Inversión de excedentes de efectivo pág. 93

<sup>81</sup> Ver Numeral 6.2.4.3 Déficit de efectivo pág. 94

<sup>82</sup> Ver cuadro No. 24 saldo mínimo de efectivo para el presupuesto de efectivo pág. 90.

los equipos comprados para darlos en arrendamiento, previo al cumplimiento de requisitos básicos, para garantizar que el cliente no anule la operación.

3. Se recomienda intensificar el control de los pagos a proveedores, detectando oportunamente complicaciones en dichos pagos para tomarlos en cuenta en la proyección diaria de flujos de efectivo.

#### **5.4 Pagos pre autorizados**

Se debe incentivar el pago de los clientes mediante el uso de transferencias electrónicas, a través del sistema bancario nacional, para reducir el tiempo de compensación o de trámite de pagos por parte de los clientes, tomando siempre en consideración las fechas contractualmente establecidas.

Para los clientes actuales se puede enviar cartas y correos electrónicos para solicitar la utilización de este servicio y para los clientes nuevos se debe incluir como parte de los requisitos de la negociación inicial. Se debe establecer como objetivo que como mínimo un 50% de los clientes paguen por medio de transferencias electrónicas.

#### **5.5 Perfil de cuentas bancarias**

Todas las cuentas bancarias utilizadas por el sector deben de ser cuentas que generen intereses, incluyendo las cuentas que corresponden a la política de reciprocidad bancaria, los cuales contribuyen al flujo de ingresos mensual, siendo negociados periódicamente para tratar de obtener las mejores tasas del mercado.

##### **5.5.1. Traslados de fondos**

Para el traslado de fondos entre cuentas bancarias es importante la utilización del sistema ACH (Automated Clearing House, por sus siglas en inglés), con el fin de realizar traslados de excedentes de efectivo entre cuentas de la misma empresa de Leasing, para el manejo integral de efectivo y para realizar oportunamente inversión de excedentes.

## **5.6 Plan de contingencia para cubrir déficit de efectivo**

Se debe establecer un plan de contingencia ante cualquier eventualidad, a través de la contratación de un préstamo en cuenta corriente por un monto de cinco millones de quetzales (Q.5,000,000) y evaluarlo periódicamente. Este crédito debe destinarse a cubrir sobregiros de efectivo, en caso necesario. El costo financiero implícito es similar al de los crédito bancarios, con un costo aproximado de escrituración de Q.5,000.00 y una tasa de interés de 8% anual.

## **5.7 Administración del crédito otorgado a clientes**

Las políticas de crédito en los contratos de Leasing juegan un papel muy importante para la estabilidad financiera, debido a que una selección de riesgos en la cartera de clientes puede derivar en morosidad, es decir, atraso en el pago de las rentas durante la vigencia del contrato e incluso llegar al extremo de convertirse en una cuenta incobrable; en vista de lo anterior, es importante la existencia de una adecuada gestión de cobro, para minimizar riesgos de incobrabilidad.

En las operaciones de Leasing el pago de la renta es anticipado, con un margen de atraso permitido de cinco días sin cobro de mora, lo cual constituye una ventaja para el manejo y utilización del efectivo; sin embargo, las políticas y procedimientos actuales pueden mejorarse, para lograr una disminución en los días de venta pendientes de cobro, lo cual influirá en el financiamiento externo y consecuentemente en la disminución del costo financiero relacionado.

### **5.7.1 Políticas de crédito**

Los cambios propuestos a las políticas de crédito, se exponen a continuación:

#### **5.7.1.1 Análisis crediticio**

El análisis de crédito debe reforzarse con la utilización de referencias crediticias que proporcionan entidades tales como Infonet y Trans Union, para

complementar el análisis de la información presentada por los clientes y avales, verificando información general del cliente e información financiera; asimismo, es importante realizar cruces con información de declaraciones de impuestos, estados de cuenta bancarios y referencias crediticias, de los últimos cuatro años, como mínimo.

El sector es muy cuidadoso en el manejo de su cartera de clientes; siendo manejada la información con extrema confidencialidad, para evitar que la competencia intente apropiarse de sus mejores clientes. Esto evita que dicha información sea compartida con entidades tales como Trans Unión, las cuales, exigen contractualmente la retroalimentación de información de sus clientes para actualizar su base de datos. La limitación señalada repercute a su vez en limitaciones a la información de referencias crediticias.

La política de extrema confidencialidad debe evaluarse, en vista de que el riesgo de proporcionar información de su propia cartera debe sopesarse con la ventaja de obtener información valiosa de referencias crediticias de empresas especializadas.

#### **5.7.1.2 Términos del crédito en los contratos de leasing**

Se consideran adecuados los términos actuales de los contratos de leasing, con el pago de un enganche equivalente al veinte por ciento del bien dado en arrendamiento para reducir el monto a financiar.

#### **5.7.1.3 Condiciones de pago a los proveedores de equipos dados en arrendamiento**

La evaluación de las condiciones actuales muestra que política utilizada cumple con los aspectos de salvaguarda de los activos y optimización del efectivo, para garantizar que el pago a los proveedores de equipos dados en arrendamiento provenga del flujo de efectivo proveniente del cobro a clientes.

#### **5.7.1.4 Crédito establecido para el pago de rentas**

Aplicación de la cláusula de la mora a los clientes, por incumplimiento, puede reducir el atraso en los pagos de los contratos de arrendamiento; sin embargo, se propone revisar la tasa de interés por mora en futuras contrataciones, que podría ser de un 4% mensual.

#### **5.7.1.5 Ejecución de cláusula de incumplimiento en pago de las rentas**

Los contratos de arrendamiento contienen cláusulas que se pueden utilizar para lograr la recuperación y disminución de saldos en mora:

1. Entrega voluntaria del bien por atraso en el pago de dos rentas, en aquellos bienes que proceda, tales como vehículos y maquinaria móvil. La devolución de los bienes al cliente, puede darse al momento de estar al día en sus pagos, incluyendo costos de almacenaje y mantenimiento.
2. Elaboración de planes de pago de rentas atrasadas, en plazos mayores a dos meses, incluyendo el pago de mora a la fecha de la renegociación, para generar ingresos adicionales en el sector; sin embargo, para dicha renegociación, debe tomarse en cuenta la capacidad de los flujos de fondos del cliente.
3. El secuestro del bien, venta y liquidación del contrato ante el incumplimiento de un plan de renegociación es de carácter forzoso; además, puede exigirse el cobro de cualquier saldo pendiente de cobro que resulte; así como el pago de indemnizaciones contractuales.

#### **5.7.1.6 Incumplimiento en ejercicio de opciones a compra**

Los ingresos por contratos con opción de compra representan un rubro importante, por lo que es importante darle el seguimiento apropiado. Para el efecto, existen herramientas contractuales, para facilitar la gestión de cobro:

1. Exigir la devolución del bien mediante proceso ejecutivo, cuando el cliente no ejerza su derecho de opción a compra.
2. Exigir el pago la indemnización establecida en el contrato, equivalente a un 75% del valor de la opción a compra.
3. El bien adjudicado puede ser vendido al mejor oferente.
4. Cesión de derechos a una empresa relacionada o funcionario interesado, para ejercer la opción a compra.

En la práctica se pudo observar que las opciones a compra son ejercidas o cedidas a un tercero lo cual permite la recuperación de la totalidad de las mismas.

El cobro administrativo puede ser mejorado de la siguiente forma:

1. Envío de requerimientos de cobro, con 3 meses de anticipación a la finalización del contrato.
2. Envío de nota del Departamento Jurídico, un mes antes de que venza el plazo, indicando que una semana después de vencido el plazo, la empresa procederá contractualmente, solicitando la entrega del bien para su posterior venta.

#### **5.7.1.7 Políticas de cobranza**

Para mejorar las políticas de cobranza se propone lo siguiente:

1. Para contratos nuevos requerir los pagos iniciales al momento de la firma del contrato, con lo cual se espera una reducción del saldo en mora del 36% a un 25%.
2. Gestión de cobro telefónico cada dos días, cuando existan atrasos mayores a una semana.

3. Gestión de cobro vía correo electrónico a clientes y avales de la operación, cuando exista un atraso mayor a dos semanas.
4. Gestión de cobro del departamento jurídico, indicando las obligaciones y contingencias por el atraso.
5. Gestión de cobro personal, cuando el atraso sea de un mes; así como, gestión de cobro del asesor jurídico, las cuales deben de ser negociadas como parte del paquete de asesoría, sin costo, hasta un máximo de diez notas por mes.
6. La gestión de cobro debe contar con información al día de la mora.

#### **5.7.1.8 La supervisión de las cuentas por cobrar**

La comunicación entre el departamento de cobros y la gerencia debe ser fluida y continua para facilitar la toma de decisiones oportunas, con respecto a morosidad de los clientes.

#### **5.7.1.9 Días de venta pendientes de cobro (DVPC)**

Se debe establecer como meta la reducción del saldo en mora mensual de un 23.28% a un 15% aplicando las políticas de crédito propuestas para el pago de rentas, ejecución de cláusulas de incumplimiento de pagos, incumplimiento en ejercer opciones a compra y nuevas políticas de cobranza, consideradas en los incisos del 5.7.1.4 al 5.7.1.7.

Se estima que con la aplicación de las políticas propuestas se logra una reducción en los días de venta pendientes de cobro actuales de 7 a 5 días, lo cual se observa en los cálculos siguientes:

Total facturado anualmente		180,000,000
Promedio de facturación mensual		15,000,000
Promedio de cuentas por cobrar	15%	2,250,000

<b>Calculo DVPC año 2011</b>	
<u>2,250,000</u>	5 días
<b>180,000,000 / 365</b>	

Esta reducción permite alcanzar el rango óptimo de recuperación, en vista de que el margen de atraso permitido, sin generación de interés por mora, es de 5 días.

Adicionalmente, la reducción en los días de venta pendientes de cobro, incrementa el flujo de ingresos, reduciendo las necesidades de financiamiento externo.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Ver numeral 6.3.1 Análisis de los días de venta pendientes de cobro pág. 97.

## **6 ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO ACTUAL CON EL MODELO PROPUESTO DE ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA DEL EFECTIVO**

La propuesta de administración presupuestaria del efectivo en el sector, se analiza financieramente a través de proyecciones de flujos de efectivo, cambios en el financiamiento externo, gastos administrativos y proyección de resultados, con respecto a proyecciones con base en las técnicas utilizadas actualmente.

### **6.1 Análisis de la administración presupuestaria del efectivo con base en la administración actual**

A continuación se presentan las proyecciones del presupuesto de efectivo con base en la administración presupuestaria del efectivo actualmente utilizada y su estado de resultados, considerando únicamente las operaciones que generan flujo de efectivo.

#### **6.1.1 Proyecciones de ingresos por contratos de arrendamiento**

La proyección de ingresos por rentas de contratos nuevos y contratos vigentes se presenta a continuación:

##### **6.1.1.1 Proyecciones por contratos nuevos**

La base de cálculo es el presupuesto anual de colocación para negocios nuevos, considerando los siguientes aspectos:

1. Inicialmente se estima el monto de las compras de activos que serán dados en arrendamiento.
2. Se incrementa el promedio ponderado nominal del costo financiero antes de impuestos del 8%, derivado de la política interna de aproximación al inmediato superior.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Cuadro No. 1 inciso 4.1.3.3 Proyección de gastos financieros pág. 36 y 37.

3. Se agrega un margen operativo del 8%.
4. Se agrega un 4% por primas de seguros para salvaguarda de los activos arrendados.

El incremento total es de un 20% sobre el valor de compra de los activos dados en arrendamiento. El siguiente cuadro muestra la proyección de contratos nuevos:

**Cuadro No. 3**  
**Proyección de contratos nuevos**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	Compras de equipos	PPCF aproximado	Margen operativo	Seguro	Total	Total de contratos nuevos
ene-11	6,686,533	8%	8%	4%	20%	8,023,840
feb-11	16,826,418	8%	8%	4%	20%	20,191,701
mar-11	7,649,806	8%	8%	4%	20%	9,179,767
abr-11	15,347,979	8%	8%	4%	20%	18,417,574
may-11	8,624,147	8%	8%	4%	20%	10,348,976
jun-11	11,213,803	8%	8%	4%	20%	13,456,563
jul-11	7,579,333	8%	8%	4%	20%	9,095,200
ago-11	10,764,856	8%	8%	4%	20%	12,917,827
sep-11	9,256,534	8%	8%	4%	20%	11,107,841
oct-11	8,862,831	8%	8%	4%	20%	10,635,397
nov-11	13,499,087	8%	8%	4%	20%	16,198,905
dic-11	8,688,673	8%	8%	4%	20%	10,426,408
<b>Total</b>	<b>125,000,000</b>					<b>150,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>85</sup>

Con base en los contratos proyectados se procede a estimar los ingresos para el período, tomando en consideración lo contenido en el numeral 4.1.2.2.2 Contratos nuevos:

1. Enganches de un 20%, en promedio, sobre el valor de los contratos
2. Primera renta calculada sobre cuotas niveladas a 36 meses.

<sup>85</sup> Ver numeral 4.1.2.2.2 Contratos nuevos pág. 34

3. Comisión por apertura de un 6%, sobre el valor de los contratos.
4. Del total de la facturación mensual por contratos nuevos se estima que el 36% pagará en un plazo de 31 a 45 días. (El incumplimiento de éste plazo faculta a la anulación del contrato).

En los siguientes cuadros se muestran las recuperaciones estimadas, mensuales y semanales, respectivamente, considerando los aspectos anteriormente indicados:

**Cuadro No. 4**  
**Proyección de ingresos iniciales por contratos nuevos**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	Total de contratos	Enganche 20%	Comisión de Apertura 6%	Rentas mensuales	Total de Facturación contratos nuevos	Proyección de saldo pendiente de cobro 36%	Total de recuperación neta del mes
ene-11	8,023,840	1,604,768	481,430	178,308	2,264,506	(815,222)	1,449,284
feb-11	20,191,701	4,038,340	1,211,502	448,704	5,698,547	(2,051,477)	3,647,070
mar-11	9,179,767	1,835,953	550,786	203,995	2,590,734	(932,664)	1,658,070
abr-11	18,417,574	3,683,515	1,105,054	409,279	5,197,849	(1,871,226)	3,326,623
may-11	10,348,976	2,069,795	620,939	229,977	2,920,711	(1,051,456)	1,869,255
jun-11	13,456,563	2,691,313	807,394	299,035	3,797,741	(1,367,187)	2,430,554
jul-11	9,095,200	1,819,040	545,712	202,116	2,566,868	(924,072)	1,642,795
ago-11	12,917,827	2,583,565	775,070	287,063	3,645,698	(1,312,451)	2,333,247
sep-11	11,107,841	2,221,568	666,470	246,841	3,134,880	(1,128,557)	2,006,323
oct-11	10,635,397	2,127,079	638,124	236,342	3,001,545	(1,080,556)	1,920,989
nov-11	16,198,905	3,239,781	971,934	359,976	4,571,691	(1,645,809)	2,925,882
dic-11	10,426,408	2,085,282	625,584	231,698	2,942,564	(1,059,323)	1,883,241
<b>Total</b>	<b>150,000,000</b>	<b>30,000,000</b>	<b>9,000,000</b>	<b>3,333,333</b>	<b>42,333,333</b>		<b>27,093,333</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Ver numeral 4.1.2.2.2 Contratos nuevos

**Cuadro No. 5**  
**Proyección cobranza contratos nuevos incluyendo recuperación del 36% del mes anterior**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	Sub Total	Recuperación del 36% del mes anterior	Total Ingresos contratos Nuevos
ene-11	72,464	253,625	253,625	579,714	289,857	1,449,284	1,026,654	2,475,938
feb-11	182,353	638,237	638,237	1,458,828	729,414	3,647,070	815,222	4,462,292
mar-11	82,903	193,441	193,441	193,441	994,842	1,658,070	2,051,477	3,709,547
abr-11	166,331	582,159	582,159	1,995,974		3,326,623	932,664	4,259,288
may-11	93,463	218,080	218,080	218,080	1,121,553	1,869,255	1,871,226	3,740,481
jun-11	121,528	283,565	283,565	283,565	1,458,333	2,430,554	1,051,456	3,482,010
jul-11	82,140	287,489	287,489	985,677		1,642,795	1,367,187	3,009,982
ago-11	116,662	272,212	272,212	272,212	1,399,948	2,333,247	924,072	3,257,319
sep-11	100,316	351,107	351,107	1,203,794		2,006,323	1,312,451	3,318,774
oct-11	96,049	336,173	336,173	768,396	384,198	1,920,989	1,128,557	3,049,546
nov-11	146,294	341,353	341,353	341,353	1,755,529	2,925,882	1,080,556	4,006,439
dic-11	94,162	329,567	329,567	1,129,945		1,883,241	1,645,809	3,529,050
Total	1,354,667	4,087,008	4,087,008	9,430,977	8,133,673	27,093,333	15,207,331	42,300,664

Fuente: Elaboración propia<sup>87</sup>

### 6.1.1.2 Proyecciones por contratos vigentes

Para la proyección de los ingresos de contratos vigentes se consideran contratos de arrendamiento realizados en fechas anteriores al mes en curso (incluye los flujos de los contratos nuevos realizados al mes anterior). Para realizar la proyección se toman como base las rentas y opciones a compra según sus flujos establecidos. Se considera también, lo establecido en el inciso 4.1.2.2.1 numeral 1 referente a la distribución del cobro mensual estimada en un 20% al día 5 y 80% para el día 25.

La proyección se basa en los aspectos siguientes:

1. Se proyectan los cobros con base en los flujos de establecidos en los contratos de arrendamiento y opciones a compra.

<sup>87</sup> Ver numeral 4.1.2.2.2 Contratos nuevos numerales 1 y 2 pág. 34

2. El saldo pendiente de cobro se calcula de la forma siguiente: Al total de promedio mensual de cobro de Q. 3,491,967, se le resta el 36% correspondiente al saldo pendiente de cobro de contratos nuevos, establecido con base en la facturación mensual. La diferencia representa el saldo en mora de contratos vigentes.
3. Del saldo en mora, se estima que será cobrado el 80% en un lapso de 31 a 60 días; el 15% de 61 a 90 días; y el 5% de 91 a 120 días. Dichos cobros corresponden un 80% a rentas y 20% a opciones a compra.
4. Se proyecta la recuperación por saldos pendiente de cobro del mes anterior.

Los rubros anteriormente indicados integran el presupuesto mensual de cobro por contratos vigentes, lo cual se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 6**  
**Proyección cobranza por contratos vigentes incluyendo recuperación de cuenta por cobrar meses anteriores**  
**año 2011**  
**expresado en Quetzales**

Mes	Total proyectado	Proyección de saldo pendiente de cobro	Total proyectado	Día 5 c/mes 20%	Día 25 c/mes 80%	Ingresos contratos Vigentes	Recuperación saldo pte cobro meses anteriores	Recuperación saldo pte cobro meses anteriores
ene-11	11,532,248	(2,676,745)	8,855,503	1,771,101	7,084,403	8,855,503	1,600,780	10,456,283
feb-11	10,014,758	(1,440,490)	8,574,268	1,714,854	6,859,414	8,574,268	2,289,753	10,864,020
mar-11	10,807,011	(2,559,303)	8,247,708	1,649,542	6,598,166	8,247,708	1,603,356	9,851,064
abr-11	10,600,772	(1,620,741)	8,980,031	1,796,006	7,184,025	8,980,031	2,397,353	11,377,384
may-11	11,682,554	(2,440,511)	9,242,043	1,848,409	7,393,634	9,242,043	1,752,513	10,994,556
jun-11	10,716,623	(2,124,780)	8,591,842	1,718,368	6,873,474	8,591,842	2,323,485	10,915,328
jul-11	11,498,089	(2,567,895)	8,930,195	1,786,039	7,144,156	8,930,195	2,146,938	11,077,132
ago-11	11,557,691	(2,179,516)	9,378,176	1,875,635	7,502,540	9,378,176	2,495,058	11,873,234
sep-11	12,233,052	(2,363,410)	9,869,642	1,973,928	7,895,713	9,869,642	2,235,036	12,104,677
oct-11	12,016,355	(2,411,411)	9,604,944	1,920,989	7,683,955	9,604,944	2,346,050	11,950,994
nov-11	11,592,304	(1,846,158)	9,746,146	1,949,229	7,796,917	9,746,146	2,392,616	12,138,762
dic-11	13,415,209	(2,432,644)	10,982,565	2,196,513	8,786,052	10,982,565	2,446,611	13,429,176
Total	137,666,667	(26,663,604)	111,003,063	22,200,613	88,802,450	111,003,063	26,029,549	137,032,612

Fuente: Elaboración propia<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Ver numeral 4.1.2.1. Proyección de opciones a compra y 4.1.2.2 Proyecciones de contratos vigentes, pág. 32 y 33.

### 6.1.1.3 Proyecciones por renovaciones de pagarés financieros

Las renovaciones por pagarés financieros son proyectadas bajo el supuesto que todos los pagarés serán renovados.<sup>89</sup>

### 6.1.2 Proyección de egresos.

Los egresos son proyectados con base en proyecciones de cada departamento. A continuación se presentan cada uno de estos:

#### 6.1.2.1 Proyecciones de compra de activos para arrendamientos

El departamento de negocios realiza la proyección de las compras de los activos que serán dados en arrendamiento, la cual se encuentra incluida en la meta anual de colocación. La proyección se realiza con base en el promedio de volumen de operaciones, el cual se encuentra distribuido en un 60% para la última semana del mes y el 40% restante se proyecta equitativamente en las semanas anteriores. Lo anterior deriva de problemas de planificación y cumplimiento de metas.

**Cuadro No. 7**  
**Proyección de compras de equipos para arrendamiento**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	Total
ene-11	891,538	891,538	891,538	4,011,920		6,686,533
feb-11	2,243,522	2,243,522	2,243,522	10,095,851		16,826,418
mar-11	382,490	892,477	892,477	892,477	4,589,883	7,649,806
abr-11	767,399	2,685,896	2,685,896	9,208,787		15,347,979
may-11	431,207	1,006,150	1,006,150	1,006,150	5,174,488	8,624,147
jun-11	1,495,174	1,495,174	1,495,174	6,728,282		11,213,803
jul-11	1,010,578	1,010,578	1,010,578	4,547,600		7,579,333
ago-11	1,076,486	1,076,486	1,076,486	1,076,486	6,458,914	10,764,856
sep-11	1,234,205	1,234,205	1,234,205	5,553,921		9,256,534
oct-11	1,181,711	1,181,711	1,181,711	5,317,698		8,862,831
nov-11	1,349,909	1,349,909	1,349,909	1,349,909	8,099,452	13,499,087
dic-11	1,158,490	1,158,490	1,158,490	5,213,204		8,688,673
<b>Total</b>	<b>13,222,708</b>	<b>16,226,135</b>	<b>16,226,135</b>	<b>55,002,285</b>	<b>24,322,738</b>	<b>125,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Ver cuadro No. 9 en numeral 6.1.2.3 Proyecciones de pagarés financieros pág. 70.

<sup>90</sup> Ver numeral 4.1.3.1 Compra de activos para arrendar pág. 35.

### 6.1.2.2 Proyección de amortizaciones de capital e intereses de créditos bancarios vigentes.

El siguiente cuadro muestra las proyecciones de amortizaciones de capital e intereses de los préstamos vigentes, al inicio del año.

La proyección no incluye las amortizaciones de capital e intereses de préstamos nuevos que sean adquiridos durante el año.

**Cuadro No. 8**  
**Proyección de amortización de capital e intereses**  
**Prestamos vigentes año 2011**  
**expresado en quetzales**  
**Tasa ponderada del 7% anual**

<b>Mes</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Total</b>
ene-11	1,648,024	351,611	1,999,635
feb-11	1,648,024	308,735	1,956,758
mar-11	1,648,024	332,016	1,980,039
abr-11	1,648,024	311,824	1,959,847
may-11	1,648,024	312,420	1,960,444
jun-11	1,648,084	292,860	1,940,944
jul-11	1,648,024	292,824	1,940,848
ago-11	1,648,024	283,026	1,931,050
sep-11	1,648,024	264,414	1,912,438
oct-11	1,646,873	263,430	1,910,303
nov-11	1,563,653	245,458	1,809,111
dic-11	1,561,352	244,343	1,805,695
<b>Total</b>	<b>19,604,150</b>	<b>3,502,962</b>	<b>23,107,111</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Ver numeral 4.1.3.3.1 Proyección de amortizaciones de capital e intereses de créditos bancarios pág. 38.

### 6.1.2.3 Proyecciones de ingresos y egresos por pagarés financieros

Las proyecciones relacionadas a pagarés financieros incluyen:

- 1 El pago de intereses, calculado sobre el valor nominal de los pagarés y la tasa nominal vigente de un 8% anual.
- 2 Los desembolsos por vencimientos son proyectados con base en las fechas establecidas en cada uno de los títulos respectivos.

El siguiente cuadro muestra la proyección de pagarés financieros.

**Cuadro No. 9**  
**Proyecciones de ingresos y egresos por pagarés financieros**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	Total de ingresos por renovaciones	Vencimientos	Intereses (8% anual)	Total desembolsos por cancelaciones	Comisión casa de bolsa 1% s/renovaciones
ene-11	1,125,000	1,125,000	208,217	1,333,217	11,250
feb-11	2,430,000	2,430,000	188,074	2,618,074	24,300
mar-11	1,716,000	1,716,000	208,217	1,924,217	17,160
abr-11	1,590,000	1,590,000	201,510	1,791,510	15,900
may-11	4,003,000	4,003,000	208,217	4,211,217	40,030
jun-11	5,232,000	5,232,000	201,510	5,433,510	52,320
jul-11	2,231,000	2,231,000	208,217	2,439,217	22,310
ago-11	788,000	788,000	208,217	996,217	7,880
sep-11	8,735,000	8,735,000	201,510	8,936,510	87,350
oct-11	580,000	580,000	208,217	788,217	5,800
nov-11	1,825,000	1,825,000	201,510	2,026,510	18,250
dic-11	390,000	390,000	208,217	598,217	3,900
<b>Total</b>	<b>30,645,000</b>	<b>30,645,000</b>	<b>2,451,633</b>	<b>33,096,633</b>	<b>306,450</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Ver numeral 4.1.3.3.2 Pagares financieros pág. 38.

Nota: La comisión de casa de bolsa es pagada de forma vencida por lo que la comisión pagada en enero corresponde a diciembre sobre Q. 390,000 al 1% (Q.3,900.00) y la comisión de diciembre se cancelara en enero 2012.

#### 6.1.2.4 Proyección de gastos administrativos

Los gastos administrativos anuales proyectados por la cantidad de Q.8,792,171 se integran de la siguiente manera:

**Cuadro No.10**  
**Proyección de gastos administrativos**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Rubro	Valor	%
Sueldos	2,400,000	27.5%
Comisiones sobre ventas	567,915	6.5%
Bonificación Decreto 37-2001	60,000	0.7%
Prestaciones laborales	745,256	8.5%
Otros gastos	4,956,000	56.8%
<b>Total de gastos Financieros</b>	<b>8,729,171</b>	

Fuente: Elaboración propia<sup>93</sup>

##### 6.1.2.4.1 Sueldos

La proyección de sueldos considera un anticipo quincenal del 50% y el restante 5% al final de mes, para un total anual de Q. 2,400,000. La bonificación 37-2001 es proyectada a razón de Q. 250.00 por cada empleado para un total anual de Q.60,000.

<sup>93</sup> Ver numeral 4.1.3.2 Proyección de gastos fijos pág. 35

#### **6.1.2.4.2 Prestaciones laborales**

La proyección de prestaciones laborales se realiza con base en lo siguiente:

1. Desembolsos por pago de bonificación anual 42-92 (bono 14) en la primera quincena del mes de julio calculado conforme la ley, por un total anual de Q.190,000.
2. El aguinaldo proyectado con pagos en la primera quincena del mes enero, por un valor de Q.89,000 que corresponden al 50% pendiente del aguinaldo del año anterior y para la primera quincena del mes de diciembre por un monto de Q. 99,000 correspondientes al 50% del cálculo de un año, para un total en el período de Q. 188,000.
3. La cuota patronal es de 12.67%, calculada conforme la ley (sobre los sueldos y comisiones pagadas). Se proyecta su pago dos días antes de su vencimiento (día 20 de cada mes). El total anual asciende a Q. 367,256.

#### **6.1.2.4.3 Proyección de comisiones sobre ventas**

Las comisiones sobre ventas corresponden a un 6 por millar sobre el valor de los activos colocados, se pagan al final del mes siguiente a su realización y se calculan sobre el valor financiado (total del activo - enganche).

**Cuadro No. 11**  
**Proyección de comisiones de venta**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	Colocado mes anterior	Enganche	Valor financiado	Comisión 6 por millar
ene-11	7,819,806	1,563,961	6,255,845	37,535
feb-11	6,686,533	1,604,768	5,081,765	30,491
mar-11	16,826,418	4,038,340	12,788,077	76,728
abr-11	7,649,806	1,835,953	5,813,852	34,883
may-11	15,347,979	3,683,515	11,664,464	69,987
jun-11	8,624,147	2,069,795	6,554,352	39,326
jul-11	11,213,803	2,691,313	8,522,490	51,135
ago-11	7,579,333	1,819,040	5,760,293	34,562
sep-11	10,764,856	2,583,565	8,181,290	49,088
oct-11	9,256,534	2,221,568	7,034,966	42,210
nov-11	8,862,831	2,127,079	6,735,751	40,415
dic-11	13,499,087	3,239,781	10,259,306	61,556
	8,688,673			
Total	124,131,133	29,478,679	94,652,453	567,915

Factor de Comisión

0.006 ( 6 por millar)

Fuente: Elaboración propia<sup>94</sup>

#### 6.1.2.4.4 Proyección de otros Gastos

Los otros gastos de administración se proyectan anualmente con un valor de Q. 4,956,000, con un promedio mensual de Q. 413,000 y se distribuyen en forma equitativa de acuerdo a las semanas de cada mes.<sup>95</sup>

#### 6.1.2.5 Proyección de otros gastos financieros

Se proyectan otros gastos financieros por valor de Q. 1,554,240 anuales los cuales son proyectados bajo el mismo criterio de los otros gastos, a razón de

<sup>94</sup> Ver numeral 4.1.2.2.2 Contratos nuevos numeral 3 pág. 34

<sup>95</sup> Ver numeral 4.1.3.2 Proyección de gastos fijos pág. 35.

Q129,520 mensuales y son distribuidos equitativamente dentro de las semanas que posee el mes.<sup>96</sup>

#### **6.1.2.6 Proyección de otras cuentas por pagar**

A continuación se detallan las proyecciones por otras cuentas por pagar.

##### **6.1.2.6.1 Impuestos por pagar**

Los desembolsos proyectados por impuestos ascienden a un total de Q.4,600,000, de acuerdo al detalle siguiente:

1. Impuesto sobre la renta trimestral, Q. 1,200,000, proyectando desembolsos de Q. 600,000 cada uno para los primeros diez días hábiles de los meses de julio y octubre respectivamente. (En los trimestres anteriores no se proyectan pagos debido a que se compensa con el impuesto de solidaridad pagado en el año anterior)
2. Impuesto de solidaridad ISO anual de Q. 1,600,000 el cual se proyecta para la última semana de los meses de enero, abril, julio y octubre a razón de Q.400,000 cada desembolso.
3. Impuesto sobre la renta anual el cual debe de ser cancelado la última semana del mes de marzo y asciende aproximadamente a Q. 1,800,000.

##### **6.1.2.6.2 Cuentas por pagar relacionadas a las comisiones de apertura**

La comisión por apertura de los contratos nuevos se encuentra integrada por un margen de ganancia del 50% y el 50% restante corresponde a pagos relacionados a los contratos de arrendamiento, las cuales deben de ser canceladas en los primeros quince días del mes siguiente.

---

<sup>96</sup> Ver numeral 4.1.3.3. Proyección de gastos financieros pág. 36.

**Cuadro No. 12**  
**Composición de comisiones por apertura**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	Comisión de Apertura 6%	Ganancia en comisión de apertura 50%	Obligaciones incluidas 50%
dic-10	563,026		281,513
ene-11	481,430	240,715	240,715
feb-11	1,211,502	605,751	605,751
mar-11	550,786	275,393	275,393
abr-11	1,105,054	552,527	552,527
may-11	620,939	310,469	310,469
jun-11	807,394	403,697	403,697
jul-11	545,712	272,856	272,856
ago-11	775,070	387,535	387,535
sep-11	666,470	333,235	333,235
oct-11	638,124	319,062	319,062
nov-11	971,934	485,967	485,967
dic-11	625,584	312,792	
Total	8,374,416	4,500,000	4,468,721

Fuente: Elaboración propia<sup>97</sup>

#### 6.1.2.6.3 Dividendos

Proyección para el pago de dividendos en efectivo es por un valor de Q.2,000,000 para la última semana del mes de febrero, correspondiente a los resultados anuales del año anterior.<sup>98</sup>

#### 6.1.2.6.4 Pagos por seguros de contratos de arrendamiento

Las erogaciones por pagos de seguros de los equipos dados en arrendamiento se proyectan a razón de Q.9,600,000 al año, equivalentes a Q. 800,000 mensuales, los cuales son proyectados para la última semana de cada mes.<sup>99</sup>

<sup>97</sup> Ver numeral 4.1.2.2.2 Contratos nuevos numeral 4 pág. 34

<sup>98</sup> Ver numeral 4.1.3.4 Otras cuentas por pagar pág. 40.

<sup>99</sup> Ver numeral 4.1.3.4 Otras cuentas por pagar pág. 41.

### 6.1.3 Saldo mínimo fijado como meta en el presupuesto de efectivo

El saldo mínimo fijado como meta es de Q.5,000,000 o un 10% sobre los saldos de capital de los préstamos bancarios y fue estimado de la siguiente forma:

**Cuadro No. 13**  
**Determinación del saldo mínimo en caja**  
**10% sobre el saldo de los préstamos**  
**expresado en quetzales**

Mes	Saldo préstamos vigentes	Saldo nuevos préstamos	Total saldo préstamos	Saldo mínimo 10% sobre saldo de préstamos	Saldo mínimo Fijo
dic-10	59,142,003	-	59,142,003	<b>5,914,200</b>	5,000,000
ene-11	57,493,980	-	57,493,980	<b>5,749,398</b>	5,000,000
feb-11	55,845,956	5,000,000	60,845,956	<b>6,084,596</b>	5,000,000
mar-11	54,197,932	4,916,667	59,114,599	<b>5,911,460</b>	5,000,000
abr-11	52,549,909	9,833,333	62,383,242	<b>6,238,324</b>	5,000,000
may-11	50,901,885	9,666,667	60,568,552	<b>6,056,855</b>	5,000,000
jun-11	49,253,802	9,500,000	58,753,802	<b>5,875,380</b>	5,000,000
jul-11	47,605,778	9,333,333	56,939,111	<b>5,693,911</b>	5,000,000
ago-11	45,957,754	9,166,667	55,124,421	<b>5,512,442</b>	5,000,000
sep-11	44,309,731	9,000,000	53,309,731	<b>5,330,973</b>	5,000,000
oct-11	42,662,858	8,833,333	51,496,191	<b>5,149,619</b>	5,000,000
nov-11	41,099,205	8,666,667	49,765,872	4,976,587	<b>5,000,000</b>
dic-11	39,537,853	8,500,000	48,037,853	4,803,785	<b>5,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>100</sup>

### 6.1.4 Presupuesto de efectivo anual, con base en la administración presupuestaria del efectivo actual.

Con la información proyectada se procede a elaborar el presupuesto de efectivo anual.

#### 6.1.4.1 Presupuesto de efectivo actual

En el cuadro siguiente se muestra el presupuesto mensual elaborado por semanas, tal y como se realiza actualmente, por lo que solamente permite la toma de decisiones a corto plazo.

<sup>100</sup> Ver numeral 4.1.4 Saldo mínimo fijado como meta dentro del presupuesto de efectivo pág. 40

**Cuadro No. 14**  
**Presupuesto de efectivo mensual**  
**para el mes de enero del año 2011**  
**expresado en quetzales**

Presupuesto de Efectivo año 2011	ene-11					Total Enero
Semanas	3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	31	ene-11
Mes						ene-11
<b>Entradas de Efectivo</b>						
Nuevos Préstamos						-
Cobranza contratos nuevos	72,464	253,625	253,625	579,714	289,857	1,449,284
Cobranza contratos vigentes	1,771,101			7,084,403		8,855,503
Recuperación contratos Vigentes	320,156	320,156	320,156	320,156	320,156	1,600,780
Recuperación de contratos nuevos	513,327	513,327				1,026,654
Renovaciones de Pagares Financieros	-	175,000	500,000	450,000	-	1,125,000
<b>Total de Entradas de Efectivo</b>	<b>2,677,048</b>	<b>1,262,108</b>	<b>1,073,781</b>	<b>8,434,272</b>	<b>610,013</b>	<b>14,057,221</b>
<b>Salidas de Efectivo</b>						
Gastos Administrativos	103,250	292,250	127,610	103,250	142,535	768,895
Sueldos		100,000			100,000	200,000
Bonificación 37-2001					5,000	5,000
Comisiones					37,535	37,535
Cuota patronal			24,360			24,360
Bono 14						-
Aguinaldo		89,000				89,000
Otros gastos	103,250	103,250	103,250	103,250		413,000
Impuestos				400,000		400,000
Dividendos						-
Cuentas por pagar contratos	281,513					281,513
Seguro de contratos de arrendamiento					800,000	800,000
Amortización de Prestamos Vigentes	383,558	499,999			764,466	1,648,024
Intereses sobre prestamos Vigentes	79,241	98,096			174,274	351,611
Cancelación de pagares financieros		175,000	500,000	450,000		1,125,000
Intereses sobre pagares financieros		1,190	3,398	3,058	200,571	208,217
Comisiones Casa de Bolsa	3,900					3,900
Amortización de préstamos Nuevos						-
Intereses sobre préstamos Nuevos						-
Otros gastos Financieros	25,904	25,904	25,904	25,904	25,904	129,520
Compras de Equipos para contratos	891,538	891,538	891,538	4,011,920		6,886,533
<b>Total de Salidas de Efectivo</b>	<b>1,768,904</b>	<b>1,983,977</b>	<b>1,548,450</b>	<b>4,994,132</b>	<b>2,107,750</b>	<b>12,403,213</b>
<b>Flujo de Efectivo Neto No.1</b>						
<b>(Entradas - Salidas)</b>	<b>908,144</b>	<b>(721,869)</b>	<b>(474,669)</b>	<b>3,440,140</b>	<b>(1,497,738)</b>	<b>1,654,008</b>
<b>Saldo Inicial de Efectivo</b>	<b>12,163,120</b>	<b>13,071,264</b>	<b>12,349,394</b>	<b>11,874,725</b>	<b>15,314,865</b>	<b>12,163,120</b>
<b>Saldo Final de Efectivo</b>	<b>13,071,264</b>	<b>12,349,394</b>	<b>11,874,725</b>	<b>15,314,865</b>	<b>13,817,128</b>	<b>13,817,128</b>
<b>Saldo de Efectivo Fijado como meta</b>						
<b>(mínimo)</b>	<b>5,914,200</b>	<b>5,914,200</b>	<b>5,914,200</b>	<b>5,914,200</b>	<b>5,749,398</b>	<b>5,749,398</b>
<b>Excedente de efectivo</b>	<b>7,157,063</b>	<b>6,435,194</b>	<b>5,960,525</b>	<b>9,400,665</b>	<b>8,067,730</b>	<b>8,067,730</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>101</sup>

<sup>101</sup> Ver numeral 4.1 Presupuesto de efectivo pág. 32

**Cuadro No. 15**  
**Presupuesto de efectivo anual**  
**para el mes de enero del año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	Total año 2011
<b>Entradas de Efectivo</b>													
Nuevos Prestamos	-	5,000,000	-	5,000,000	-	-	-	2,333,247	-	-	-	-	10,000,000
Cobranza contratos nuevos	1,449,284	3,647,070	1,658,070	3,326,623	1,869,255	2,430,554	1,642,795	9,378,176	2,006,323	1,920,989	2,925,882	1,883,241	27,093,333
Cobranza contratos vigentes	8,855,503	8,574,268	8,247,708	8,980,031	9,242,043	8,591,842	8,930,195	9,869,642	9,869,642	9,604,944	9,746,146	10,982,565	111,003,063
Recuperación de cuenta por cobrar atrasada	2,627,434	3,104,975	3,654,833	3,330,017	3,623,739	3,374,941	3,514,125	3,419,131	3,547,487	3,474,607	3,473,172	4,092,420	41,236,880
Renovaciones de Pagatés Financieros	1,125,000	2,430,000	1,716,000	1,590,000	4,003,000	5,232,000	2,231,000	788,000	8,735,000	580,000	1,825,000	390,000	30,645,000
Total de Entradas de Efectivo	14,057,221	22,756,312	15,276,611	22,226,671	18,738,037	19,623,338	16,318,114	15,918,553	24,158,452	15,580,540	17,970,201	17,348,226	219,978,276
<b>Salidas de Efectivo</b>													
Gastos Administrativos	768,895	678,587	723,931	687,944	717,747	691,533	889,458	684,381	696,807	691,769	689,103	809,017	8,729,171
Impuestos	400,000	-	1,800,000	400,000	-	-	1,000,000	-	-	1,000,000	-	-	4,600,000
Dividendos	-	2,000,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,000,000
Cuentas por pagar contratos	281,513	240,715	605,751	275,393	552,527	310,469	403,697	272,856	387,535	333,235	319,062	485,967	4,468,721
Seguro de contratos de arrendamiento	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	9,600,000
Amortización de Préstamos Vigentes	1,648,024	1,648,024	1,648,024	1,648,024	1,648,024	1,648,084	1,648,024	1,648,024	1,648,024	1,646,873	1,563,653	1,561,352	19,604,150
Intereses sobre préstamos Vigentes	351,611	308,735	332,016	311,824	312,420	292,860	292,824	283,026	264,414	263,430	245,458	244,343	3,502,962
Cancelación de pagatés financieros	1,125,000	2,430,000	1,716,000	1,590,000	4,003,000	5,232,000	2,231,000	788,000	8,735,000	580,000	1,825,000	390,000	30,645,000
Intereses sobre pagatés financieros	208,217	188,074	208,217	201,510	208,217	201,510	208,217	208,217	201,510	208,217	201,510	208,217	2,451,633
Comisiones Casa de Bolsa	3,900	11,250	24,300	17,160	15,900	40,030	52,320	22,310	7,880	87,350	5,800	18,250	306,450
Amortización de préstamos Nuevos	-	-	83,333	83,333	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	1,500,000
Intereses sobre préstamos Nuevos	-	7,671	29,726	45,548	58,461	55,616	56,479	55,489	52,740	53,507	50,822	51,525	517,584
Otros gastos Financieros	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	1,554,240
Compras de Equipos para contratos	6,686,533	16,826,418	7,649,806	15,347,979	8,624,147	11,213,803	7,579,333	10,764,856	9,256,534	8,862,831	13,499,087	8,688,673	125,000,000
Total salidas de efectivo	12,403,213	25,288,993	15,750,624	21,538,234	17,236,630	20,782,092	15,457,539	15,823,345	22,346,630	14,823,399	19,495,681	13,553,531	214,479,910
<b>Flujo de Efectivo Neto No.1 (Entradas - Salidas)</b>													
Saldo Inicial de Efectivo	1,654,008	(2,512,681)	(474,013)	688,437	1,501,407	(1,152,754)	860,576	95,208	1,811,821	757,141	(1,525,480)	3,794,695	5,498,366
Saldo Final de Efectivo	12,163,120	13,817,128	11,304,447	10,830,434	11,518,871	13,020,278	11,867,524	12,728,100	12,823,308	14,635,129	15,392,271	13,866,790	12,163,120
Saldo Final de Efectivo	13,817,128	11,304,447	10,830,434	11,518,871	13,020,278	11,867,524	12,728,100	12,823,308	14,635,129	15,392,271	13,866,790	17,661,486	17,661,486
Saldo de Efectivo Fijado como meta (mínimo)	5,749,398	6,084,596	5,911,460	6,238,324	6,056,855	5,875,380	5,693,911	5,512,442	5,330,973	5,149,619	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Excedente de efectivo	8,067,730	5,219,852	4,919,974	5,280,547	6,963,423	5,992,144	7,034,188	7,310,866	9,304,156	10,242,651	8,866,790	12,661,486	12,661,486

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se presenta el presupuesto de efectivo para un año, para lograr una apreciación más completa de los ingresos que se esperan durante el año, así como del pago relacionado a las obligaciones contraídas.

Es importante reiterar que este presupuesto anual no es realizado actualmente, por lo que constituye un aporte importante para mejorar la administración de la liquidez.

#### **6.1.4.2 Déficit de efectivo en el presupuesto de efectivo.**

El presupuesto anual de efectivo, revela que durante los meses de febrero y abril existen déficits de efectivo, lo cual dificulta el cumplimiento de las políticas de saldo mínimo, así como el pago de obligaciones y gastos planificados.<sup>102</sup>

Por lo anterior se proyecta la contratación de dos préstamos bancarios fiduciarios bajo las condiciones siguientes:

1. Monto: cinco millones de quetzales (Q. 5,000,000)
2. Tasa de interés: 7% anual
3. Plazo 60 meses: (no existe calce con los contratos los cuales son a 36 meses promedio)
4. Los pagos establecidos los días 7 y 15, respectivamente, corresponden a la fecha en que fueron tomados los créditos; sin embargo, se carece de negociación para fijar amortizaciones al final de mes, en beneficio del flujo de efectivo.

---

<sup>102</sup> Ver numeral 4.1.6 Déficit de efectivo pág. 40

### 6.1.5 Estado de resultados proyectado

A continuación se presentan los rubros que integran el estado de resultados para el período evaluado. Se incluyen únicamente las operaciones que generaron flujos de efectivo.

#### 6.1.5.1 Proyección de ingresos por contratos de arrendamiento.

El siguiente cuadro muestra los márgenes obtenidos relacionados a los ingresos por operaciones relacionadas, compuesto por el margen del 16%

**Cuadro No. 16**  
**Ingresos devengados por arrendamientos**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	Ctos. nuevos enganches mas primeras rentas	Rentas contratos vigentes	Margen en rentas 16%	Margen en comisiones de apertura	Ganancia total
ene-11	1,783,076	11,532,248	2,130,452	240,715	2,371,167
feb-11	4,487,045	10,014,758	2,320,288	605,751	2,926,039
mar-11	2,039,948	10,807,011	2,055,513	275,393	2,330,906
abr-11	4,092,794	10,600,772	2,350,971	552,527	2,903,498
may-11	2,299,773	11,682,554	2,237,172	310,469	2,547,642
jun-11	2,990,347	10,716,623	2,193,115	403,697	2,596,812
jul-11	2,021,156	11,498,089	2,163,079	272,856	2,435,935
ago-11	2,870,628	11,557,691	2,308,531	387,535	2,696,066
sep-11	2,468,409	12,233,052	2,352,234	333,235	2,685,469
oct-11	2,363,422	12,016,355	2,300,764	319,062	2,619,826
nov-11	3,599,757	11,592,304	2,430,730	485,967	2,916,697
dic-11	2,316,979	13,415,209	2,517,150	312,792	2,829,942
<b>Total</b>	<b>33,333,333</b>	<b>137,666,667</b>	<b>27,360,000</b>	<b>4,500,000</b>	<b>31,860,000</b>
		<u><u>171,000,000</u></u>			

Fuente: Elaboración propia<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Ver numerales 4.1.2.2.1 Contratos vigentes numeral 3, numeral 4.1.2.2.2 Contratos nuevos numeral 4 y 5 pág. 33 y 34.

### 6.1.5.2 Costo financiero y gastos administrativos

Los costos financieros y gastos administrativos, son los siguientes:

#### 6.1.5.2.1 Proyección del costo financiero

El costo financiero constituye el costo de ventas, el cual es calculado en base a:

1. Las amortizaciones de capital e intereses de préstamos bancarios a la tasa nominal promedio ponderada del 7% anual.
2. Los intereses de pagarés financieros al 8% anual
3. Comisiones de casa de bolsa del 1% anual sobre el monto colocado de pagarés financieros.
4. Y otros gastos financieros por Q. 1,554,240 anuales.

**Cuadro No. 17**  
**Costo Financiero**  
**año 2011**  
**expresado en Quetzales**

Rubro	Valor	%	% sobre Ingresos
Intereses préstamos vigentes	3,502,962	42.04%	10.99%
Intereses préstamos nuevos	517,584	6.21%	1.62%
Intereses pagarés financieros	2,451,633	29.42%	7.70%
Comisiones casa de bolsa	306,450	3.68%	0.96%
Otros gastos financieros	1,554,240	18.65%	4.88%
<b>Total de gastos financieros</b>	<b>8,332,869</b>	<b>100.00%</b>	<b>26.15%</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>104</sup>

<sup>104</sup> Ver numerales 4.1.3.3.1 Créditos bancarios, numeral 2, Numeral 4.1.3.3.2 Pagarés financieros pág. 38 y 39

### 6.1.5.2 Proyección de gastos administrativos

Los gastos administrativos por valor de Q. 8,729,171 se encuentran detallados en el cuadro No. 10 de inciso 6.1.2.4 de este capítulo.

### 6.1.5.3 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados siguiente muestra el margen financiero obtenido bajo el esquema actual de trabajo.

<b>Estado de Resultados actual</b>		
<b>Período del 1 de enero del al 31 de diciembre del 2011</b>		
<b>expresado en Quetzales</b>		
Ingresos	31,860,000	100%
( - ) Costo Financiero	8,332,869	26%
<b>Margen Financiero</b>	<b>23,527,131</b>	<b>74%</b>
( - ) Gastos de operación	8,729,171	27%
<b>Margen de operación</b>	<b>14,797,960</b>	<b>46%</b>
Impuesto sobre la renta	4,587,368	14%
<b>Resultado del período</b>	<b>10,210,593</b>	<b>32%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, aun cuando la mayor parte de la administración de los activos corrientes se realiza en forma empírica, el margen financiero obtenido es de un 74%, el margen de operación de un 46%, lo cual representa márgenes muy atractivos para los inversionistas.

## **6.2 Administración presupuestaria del efectivo con base en el modelo propuesto**

A continuación se presenta el presupuesto de efectivo y el estado de resultados proyectados para un año, con base en el modelo propuesto.

### **6.2.1 Proyecciones de ingresos por contratos de arrendamiento**

Las proyecciones de los ingresos que se presentan a continuación incluyen los cambios propuestos y sus efectos financieros en cada uno de los rubros respectivos.

#### **6.2.1.1 Proyecciones por contratos nuevos**

Los cambios sustanciales en las proyecciones de rentas para contratos nuevos son los siguientes:

1. Reducción del saldo en mora a un 25% sobre el total de la facturación mensual el cual será recuperado en el plazo de 31 a 45 días plazo.
2. Ejecución presupuestaria por semanas lo cual produce un efecto de distribución equitativa, dentro de las semanas de cada mes.

La aplicación de los anteriores factores produce un resultado favorable en la recuperación de efectivo, la cual puede observarse en los cuadros que se presentan a continuación.

**Cuadro No. 18**  
**Proyección de ingresos iniciales por contratos nuevos**  
**año 2011**  
**expresadas en quetzales**

Mes	Total de contratos	Enganche 20%	Comisión de apertura 6%	Rentas mensuales	Total de facturación contratos nuevos	Proyección de saldo pendiente de cobro 25%	Total de recuperación neta del mes
ene-11	8,023,840	1,604,768	481,430	178,308	2,264,506	(566,126)	1,698,379
feb-11	20,191,701	4,038,340	1,211,502	448,704	5,698,547	(1,424,637)	4,273,910
mar-11	9,179,767	1,835,953	550,786	203,995	2,590,734	(647,684)	1,943,051
abr-11	18,417,574	3,683,515	1,105,054	409,279	5,197,849	(1,299,462)	3,898,387
may-11	10,348,976	2,069,795	620,939	229,977	2,920,711	(730,178)	2,190,533
jun-11	13,456,563	2,691,313	807,394	299,035	3,797,741	(949,435)	2,848,306
jul-11	9,095,200	1,819,040	545,712	202,116	2,566,868	(641,717)	1,925,151
ago-11	12,917,827	2,583,565	775,070	287,063	3,645,698	(911,424)	2,734,273
sep-11	11,107,841	2,221,568	666,470	246,841	3,134,880	(783,720)	2,351,160
oct-11	10,635,397	2,127,079	638,124	236,342	3,001,545	(750,386)	2,251,159
nov-11	16,198,905	3,239,781	971,934	359,976	4,571,691	(1,142,923)	3,428,768
dic-11	10,426,408	2,085,282	625,584	231,698	2,942,564	(735,641)	2,206,923
<b>Total</b>	<b>150,000,000</b>	<b>30,000,000</b>	<b>9,000,000</b>	<b>3,333,333</b>	<b>42,333,333</b>		<b>31,750,000</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>105</sup>

**Cuadro No. 19**  
**Proyección de ingresos por contratos nuevos incluyendo recuperación del 25% del mes anterior**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	Sub total	Recuperación del 25% del mes anterior	Total Ingresos contratos nuevos
ene-11	424,595	424,595	424,595	339,676	84,919	1,698,379	1,026,654	2,725,033
feb-11	1,068,478	1,068,478	1,068,478	854,782	213,696	4,273,910	566,126	4,840,037
mar-11	388,610	388,610	388,610	388,610	388,610	1,943,051	1,424,637	3,367,687
abr-11		974,597	974,597	974,597	974,597	3,898,387	647,684	4,546,070
may-11	547,633	547,633	547,633	438,107	109,527	2,190,533	1,299,462	3,489,996
jun-11	569,661	569,661	569,661	569,661	569,661	2,848,306	730,178	3,578,484
jul-11	481,288	481,288	481,288	481,288		1,925,151	949,435	2,874,586
ago-11	546,855	546,855	546,855	546,855	546,855	2,734,273	641,717	3,375,990
sep-11		587,790	587,790	587,790	587,790	2,351,160	911,424	3,262,584
oct-11	562,790	562,790	562,790	450,232	112,558	2,251,159	783,720	3,034,879
nov-11	857,192	857,192	857,192	685,754	171,438	3,428,768	750,386	4,179,155
dic-11		551,731	551,731	551,731	551,731	2,206,923	1,142,923	3,349,846
<b>Total</b>	<b>5,447,101</b>	<b>7,561,218</b>	<b>7,561,218</b>	<b>6,869,081</b>	<b>4,311,381</b>	<b>31,750,000</b>	<b>10,874,346</b>	<b>42,624,346</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Ver Numeral 5.1.2.2.2 Contratos nuevos pág. 49

<sup>106</sup> Ver numeral 5.1.2.2.2 Contratos nuevos pág. 49

### 6.2.1.2 Proyecciones por contratos Vigentes

Las variantes consideradas para la proyección de ingresos por contratos vigentes y opciones a compra son las siguientes:

1. Reducción del saldo en mora mensual, a un 15%, para lograr mayor recuperación mensual en los contratos vigentes. El saldo en mora de los contratos vigentes se determina restándole al nuevo promedio mensual de cobro (Q. 2,250,000), el saldo en mora de contratos nuevos equivalente a un 25% de este rubro.
2. La incorporación de los flujos de los contratos nuevos, en cuatro fechas de pago permite una distribución más equitativa, en beneficio del flujo de efectivo.
3. Recuperación de los saldos en mora en un plazo máximo de 31 a 60 días.

El siguiente cuadro muestra los ingresos programados para un año, incluyendo las variantes anteriormente indicadas.

**Cuadro No. 20**  
**Proyección de ingresos por contratos vigentes**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	Día 5 c/mes 20%	Día 25 c/mes 80%	Contratos nuevos días 5, 12, 20 y 25 c/mes	Recuperación de 31 a 60 días	Total de Ingresos contratos vigentes
ene-11	1,969,675	7,878,700	-	1,600,780	11,449,155
feb-11	1,802,217	7,208,870	178,308	1,832,230	11,021,625
mar-11	1,715,536	6,862,146	627,012	874,816	10,079,510
abr-11	1,763,846	7,055,382	831,007	1,602,316	11,252,551
may-11	1,784,489	7,137,956	1,240,286	950,538	11,113,270
jun-11	1,589,159	6,356,635	1,470,264	1,519,822	10,935,880
jul-11	1,624,102	6,496,406	1,769,298	1,300,565	11,190,371
ago-11	1,649,540	6,598,162	1,971,414	1,608,283	11,827,399
sep-11	1,701,659	6,806,636	2,258,477	1,338,576	12,105,347
oct-11	1,602,285	6,409,139	2,505,318	1,466,280	11,983,021
nov-11	1,548,713	6,194,854	2,741,660	1,499,614	11,984,841
dic-11	1,759,843	7,039,372	3,101,635	1,107,077	13,007,928
<b>Total</b>	<b>20,511,064</b>	<b>82,044,258</b>	<b>18,694,678</b>	<b>16,700,897</b>	<b>137,950,897</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>107</sup>

<sup>107</sup> Ver numeral 5.1.2.2.1 Contratos vigentes pág.49.

### 6.2.1.3 Proyecciones por renovaciones de pagarés financieros

Se proyectan bajo el supuesto que todos los pagarés serán renovados, debido a que se cuenta con un margen de 30 días para conocer las cancelaciones, lo cual permite sustituir la inversión.<sup>108</sup>

## 6.2.2 Proyección de egresos

A continuación se presenta la proyección de los egresos aplicando los cambios propuestos y sus efectos financieros.

### 6.2.2.1 Proyección de compra de activos para arrendamientos

El cambio en la compra de equipos que serán dados en arrendamiento obedece a una distribución equitativa dentro de cada una de las semanas efectivas en cada mes proyectado, en congruencia con el cambio propuesto de ejecución de un plan de negocios semanal.

**Cuadro No. 21**  
**Proyección de compras de equipos para arrendamientos**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	Total
ene-11	1,671,633	1,671,633	1,671,633	1,337,307	334,327	6,686,533
feb-11	4,206,604	4,206,604	4,206,604	3,365,284	841,321	16,826,418
mar-11	1,529,961	1,529,961	1,529,961	1,529,961	1,529,961	7,649,806
abr-11	-	3,836,995	3,836,995	3,836,995	3,836,995	15,347,979
may-11	2,156,037	2,156,037	2,156,037	1,724,829	431,207	8,624,147
jun-11	2,242,761	2,242,761	2,242,761	2,242,761	2,242,761	11,213,803
jul-11	-	1,894,833	1,894,833	1,894,833	1,894,833	7,579,333
ago-11	2,152,971	2,152,971	2,152,971	2,152,971	2,152,971	10,764,856
sep-11	-	2,314,134	2,314,134	2,314,134	2,314,134	9,256,534
oct-11	2,215,708	2,215,708	2,215,708	1,772,566	443,142	8,862,831
nov-11	3,374,772	3,374,772	3,374,772	2,699,817	674,954	13,499,087
dic-11	-	2,172,168	2,172,168	2,172,168	2,172,168	8,688,673
Total	19,550,447	29,768,577	29,768,577	27,043,626	18,868,774	125,000,000

Fuente: Elaboración propia<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Ver numeral 5.1.2.3 Proyecciones por renovaciones de pagarés financieros y cuadro No. 23 en numeral 6.2.2.3 pág. 50 y pág. 88

<sup>109</sup> Ver numeral 5.1.3.1 Compra de activos para arrendamientos pág. 50

### 6.2.2.2 Proyección de amortizaciones e intereses de créditos bancarios vigentes

Se proyectan amortizaciones extraordinarias en los meses de septiembre por Q.2,000,000, octubre Q, 1,000,000 y diciembre Q. 2,000,000, considerando la existencia de un excedente de liquidez, lo cual posee un efecto de disminución en el cálculo de los intereses respectivos.

El siguiente cuadro muestra la proyección de amortizaciones:

**Cuadro No. 22**  
**Proyección de amortización de capital e intereses**  
**Préstamos vigentes año 2011**  
**Tasa ponderada del 7% anual**  
**expresado en quetzales**

Mes	Capital	Interés	Total
ene-11	1,648,024	351,611	1,999,635
feb-11	1,648,024	308,735	1,956,758
mar-11	1,648,024	332,016	1,980,039
abr-11	1,648,024	311,824	1,959,847
may-11	1,648,024	312,420	1,960,444
jun-11	1,648,084	292,860	1,940,944
jul-11	1,648,024	292,824	1,940,848
ago-11	1,648,024	283,026	1,931,050
sep-11	3,648,024	264,414	3,912,438
oct-11	2,646,873	251,540	2,898,413
nov-11	1,563,653	228,197	1,791,850
dic-11	3,561,352	226,508	3,787,859
Total	24,604,150	3,455,975	28,060,125

Fuente: Elaboración propia<sup>110</sup>

<sup>110</sup> Ver numeral 5.1.3.3.1 Créditos bancarios pág.52.

### 6.2.2.3 Proyecciones de ingresos y egresos por pagarés financieros

Los costos financieros relacionados a los pagarés financieros disminuyen en función de las consideraciones siguientes:

1. Reducción en la tasa de interés anual de un 8% a un 7.5% al inicio del año para todos los pagarés vigentes y reducción al 7% al momento de realizar las renovaciones respectivas.
2. Reducción en la comisión de la casa de bolsa relacionada a la colocación de nuevos pagarés financieros de un 1% a un 0.30% para un año.
3. Los pagarés son renovados en su totalidad a la tasa sugerida.

En el siguiente cuadro se muestra el efecto cuantitativo de las proyecciones anteriores.

**Cuadro No. 23**  
**Proyecciones de ingresos y egresos por pagarés financieros**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	Total de ingresos por renovaciones	Vencimientos	Intereses (tasas del 7% y 7.5%)	Total desembolsos por cancelaciones	Comisión casa de bolsa 0.30% s/renovaciones
ene-11	1,125,000	1,125,000	195,027	1,320,027	3,375
feb-11	2,430,000	2,430,000	175,335	2,605,335	7,290
mar-11	1,716,000	1,716,000	193,381	1,909,381	5,148
abr-11	1,590,000	1,590,000	186,418	1,776,418	4,770
may-11	4,003,000	4,003,000	191,654	4,194,654	12,009
jun-11	5,232,000	5,232,000	183,775	5,415,775	15,696
jul-11	2,231,000	2,231,000	187,889	2,418,889	6,693
ago-11	788,000	788,000	187,218	975,218	2,364
sep-11	8,735,000	8,735,000	178,927	8,913,927	26,205
oct-11	580,000	580,000	183,212	763,212	1,740
nov-11	1,825,000	1,825,000	176,670	2,001,670	5,475
dic-11	390,000	390,000	182,228	572,228	1,170
<b>Total</b>	<b>30,645,000</b>	<b>30,645,000</b>	<b>2,221,734</b>	<b>32,866,734</b>	<b>91,935</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>111</sup>

<sup>111</sup> Ver numeral 5.1.3.3.2 Pagarés financieros pág. 52.

#### **6.2.2.4 Proyección de gastos administrativos**

Los desembolsos por gastos administrativos proyectados para el año se mantienen constantes en Q.8,729,171 y su distribución es con base en la proyección utilizada en la actualidad (sueldos, comisiones bonificación, prestaciones laborales y otros gastos).<sup>112</sup>

#### **6.2.2.5 Proyección de otros gastos financieros**

Los otros gastos financieros se incrementan derivado del costo estimado de Q.5,000 del crédito de cuenta corriente del plan de contingencia. El nuevo monto total asciende a Q. 1,559,240 anuales.<sup>113</sup>

#### **6.2.2.6 Proyección de otras cuenta por pagar**

Las erogaciones relacionadas a otras cuentas por pagar se proyectan de igual forma que en el esquema actual (impuestos, comisiones de apertura, dividendos y seguros de equipos dados en arrendamiento).<sup>114</sup>

### **6.2.3 Saldo mínimo fijado como meta en el presupuesto de efectivo**

El saldo mínimo fijado como meta sufre una variación debido a las amortizaciones extraordinarias de créditos bancarios anteriormente indicadas. El nuevo saldo establecido para cada mes se muestra en las dos últimas columnas del siguiente cuadro:

---

<sup>112</sup> Ver cuadro No. 10 numeral 6.1.2.4 Proyección de gastos administrativos pág. 71

<sup>113</sup> Ver numeral 5.1.3.3 Proyección de gastos financieros pág. 51

<sup>114</sup> Ver numerales del 6.1.2.6.1 al 6.1.2.6.4 Proyecciones de otras cuentas por pagar pág. 74 y 75.

**Cuadro No. 24**  
**Determinación del saldo mínimo de efectivo**  
**para el presupuesto de efectivo año 2011**  
**año 2011 expresado en quetzales**

<b>Mes</b>	<b>Saldo prest vigentes</b>	<b>Saldo nuevos préstamos</b>	<b>Total saldo préstamos</b>	<b>Saldo mínimo 10% sobre saldo de préstamos</b>	<b>Saldo mínimo Fijo</b>
dic-10	59,142,003	-	59,142,003	<b>5,914,200</b>	5,000,000
ene-11	57,493,980	-	57,493,980	<b>5,749,398</b>	5,000,000
feb-11	55,845,956	-	55,845,956	<b>5,584,596</b>	5,000,000
mar-11	54,197,932	-	54,197,932	<b>5,419,793</b>	5,000,000
abr-11	52,549,909	3,000,000	55,549,909	<b>5,554,991</b>	5,000,000
may-11	50,901,885	2,916,667	53,818,552	<b>5,381,855</b>	5,000,000
jun-11	49,253,802	2,833,333	52,087,135	<b>5,208,713</b>	5,000,000
jul-11	47,605,778	2,750,000	50,355,778	<b>5,035,578</b>	5,000,000
ago-11	45,957,754	2,666,667	48,624,421	4,862,442	<b>5,000,000</b>
sep-11	42,309,731	2,583,333	44,893,064	4,489,306	<b>5,000,000</b>
oct-11	39,662,858	2,500,000	42,162,858	4,216,286	<b>5,000,000</b>
nov-11	38,099,205	2,416,667	40,515,872	4,051,587	<b>5,000,000</b>
dic-11	34,537,853	2,333,333	36,871,187	3,687,119	<b>5,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia<sup>115</sup>

#### **6.2.4 Presupuesto de efectivo con base en la administración presupuestaria del efectivo propuesta**

Con la información anteriormente indicada se presenta a continuación el presupuesto de efectivo, para evaluar su resultado.

##### **6.2.4.1 Presupuesto de efectivo propuesto**

Se procede a presentar el presupuesto de efectivo mensual y anual producto de la utilización de las recomendaciones efectuadas para su evaluación cuantitativa.

<sup>115</sup> Ver numeral 5.1.4 Saldo mínimo fijado como meta pág. 54

**Cuadro No. 25**  
**Presupuesto de efectivo mensual**  
**para el mes de enero del año 2011**  
**expresado en quetzales**

Presupuesto de Efectivo año 2011	ene-11					
Semanas	3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	31	Total Enero
Mes						ene-11
Entradas de Efectivo						
Nuevos Prestamos						-
Cobranza contratos nuevos	424,595	424,595	424,595	339,676	84,919	1,698,379
Cobranza contratos vigentes	1,969,675	-	-	7,878,700	-	9,848,375
Contratos nuevos incorporados						-
Contratos anteriores al año 2011	1,969,675			7,878,700		9,848,375
Recuperación de cuenta por cobrar atrasada	913,522	913,522	400,195	320,156	80,039	2,627,434
Recuperación contratos Vigentes	400,195	400,195	400,195	320,156	80,039	1,600,780
Recuperación de contratos nuevos	513,327	513,327				1,026,654
Renovaciones de Pagarés Financieros	-	175,000	500,000	450,000	-	1,125,000
<b>Total de Entradas de Efectivo</b>	<b>3,307,792</b>	<b>1,513,117</b>	<b>1,324,790</b>	<b>8,988,532</b>	<b>164,958</b>	<b>15,299,188</b>
Salidas de Efectivo						
Gastos Administrativos	103,250	292,250	127,610	103,250	142,535	768,895
Sueldos		100,000			100,000	200,000
Bonificación 37-2001					5,000	5,000
Comisiones					37,535	37,535
Cuota patronal			24,360			24,360
Bonificación anual 42-92 (bono 14)						-
Aguinaldo		89,000				89,000
Otros gastos	103,250	103,250	103,250	103,250		413,000
Impuestos				400,000		400,000
Dividendos						-
Cuentas por pagar contratos	281,513					281,513
Seguro de contratos de arrendamiento					800,000	800,000
Amortización de Préstamos Vigentes	383,558	499,999			764,466	1,648,024
Intereses sobre préstamos Vigentes	79,241	98,096			174,274	351,611
Cancelación de pagarés financieros	-	175,000	500,000	450,000	-	1,125,000
Intereses sobre pagarés financieros	-	671	1,247	518	192,591	195,027
Comisiones Casa de Bolsa	1,170					1,170
Amortización de préstamos Nuevos						-
Intereses sobre préstamos Nuevos						-
Otros gastos Financieros	30,904	25,904	25,904	25,904	25,904	134,520
Compras de Equipos para contratos	1,671,633	1,671,633	1,671,633	1,337,307	334,327	6,686,533
<b>Total de Salidas de Efectivo</b>	<b>2,551,270</b>	<b>2,763,554</b>	<b>2,326,394</b>	<b>2,316,979</b>	<b>2,434,097</b>	<b>12,392,293</b>
Flujo de Efectivo Neto No.1 (Entradas - Salidas)	756,522	(1,250,437)	(1,001,604)	6,671,553	(2,269,139)	2,906,895
Saldo Inicial de Efectivo	12,163,120	12,919,642	11,669,205	10,667,601	17,339,154	12,163,120
Saldo Final de Efectivo	12,919,642	11,669,205	10,667,601	17,339,154	15,070,015	15,070,015
Saldo de Efectivo Fijado como meta (mínimo)	5,914,200	5,914,200	5,914,200	5,914,200	5,749,398	5,749,398
Excedente de efectivo	7,005,442	5,755,005	4,753,401	11,424,954	9,320,617	9,320,617

Fuente: Elaboración propia<sup>116</sup>

<sup>116</sup> Ver numeral 5.1. y 5.1.1. Presupuesto de efectivo y periodo de proyección pág. 47 y 48.

**Cuadro No. 26**  
**Presupuesto de efectivo anual**  
**para el mes de enero del año 2011**  
**expresado en quetzales**

Mes	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	Total año 2011
<b>Entradas de Efectivo</b>													
Nuevos Préstamos	-	-	-	3,000,000	-	-	-	-	-	-	-	-	3,000,000
Cobranza contratos nuevos	1,698,379	4,273,910	1,943,051	3,898,387	2,190,533	2,848,306	1,925,151	2,734,273	2,351,160	2,251,159	3,428,768	2,206,923	31,750,000
Cobranza contratos vigentes	9,848,375	9,189,395	9,204,694	9,650,234	10,162,732	9,416,058	9,889,806	10,219,116	10,766,772	10,516,741	10,485,227	11,900,850	121,250,000
Recuperación de cuenta por cobrar atrasada	2,627,434	2,398,357	2,299,452	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	2,250,000	27,575,243
Renovaciones de Pagares Financieros	1,125,000	2,430,000	1,716,000	1,590,000	4,003,000	5,232,000	2,231,000	788,000	8,735,000	580,000	1,825,000	390,000	30,645,000
<b>Total de Entradas de Efectivo</b>	<b>15,299,188</b>	<b>18,291,661</b>	<b>15,163,197</b>	<b>20,388,621</b>	<b>18,606,265</b>	<b>19,746,364</b>	<b>16,295,957</b>	<b>15,991,389</b>	<b>24,102,932</b>	<b>15,597,900</b>	<b>17,988,995</b>	<b>16,747,773</b>	<b>214,220,243</b>
<b>Salidas de Efectivo</b>													
Gastos Administrativos	768,895	678,587	723,931	687,944	717,747	691,533	889,458	684,381	696,807	691,769	689,103	809,017	8,729,171
Impuestos	400,000	-	1,800,000	400,000	-	-	1,000,000	-	-	1,000,000	-	-	4,600,000
Dividendos	-	2,000,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,000,000
Cuentas por pagar contratos	281,513	240,715	605,751	275,393	552,527	310,469	403,697	272,856	387,535	333,235	319,062	485,967	4,468,721
Seguro de contratos de arrendamiento	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	9,600,000
Amortización de Préstamos Vigentes	1,648,024	1,648,024	1,648,024	1,648,024	1,648,024	1,648,084	1,648,024	1,648,024	3,648,024	2,648,873	1,563,653	3,561,352	24,604,150
Intereses sobre préstamos Vigentes	351,611	308,735	332,016	311,824	312,420	292,860	292,824	283,026	264,414	251,540	228,197	226,508	3,455,975
Cancelación de pagares financieros	1,125,000	2,430,000	1,716,000	1,590,000	4,003,000	5,232,000	2,231,000	788,000	8,735,000	580,000	1,825,000	390,000	30,645,000
Intereses sobre pagares financieros	195,027	175,335	193,381	186,418	191,654	183,775	187,889	187,218	178,927	183,212	176,670	182,228	2,221,734
Comisiones Casa de Bolsa	1,170	3,375	7,290	5,148	4,770	12,009	15,696	6,693	2,364	26,205	1,740	5,475	91,935
Amortización de préstamos Nuevos	-	-	-	-	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	666,667
Intereses sobre préstamos Nuevos	-	-	-	11,507	17,836	16,781	16,845	16,349	15,342	15,358	14,384	14,368	138,769
Otros gastos Financieros	134,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	129,520	1,559,240
Compras de Equipos para contratos	6,886,533	16,826,418	7,649,806	15,347,979	8,624,147	11,213,803	7,579,333	10,764,856	9,256,534	8,862,831	13,499,087	8,688,673	125,000,000
<b>Total salidas de efectivo</b>	<b>12,392,293</b>	<b>25,240,708</b>	<b>15,605,719</b>	<b>21,393,756</b>	<b>17,084,978</b>	<b>20,614,167</b>	<b>15,277,619</b>	<b>15,664,256</b>	<b>24,197,801</b>	<b>15,603,877</b>	<b>19,329,749</b>	<b>15,376,440</b>	<b>217,781,362</b>
<b>Flujo de Efectivo Neto No.1 (Entradas - Salidas)</b>	<b>2,906,895</b>	<b>(6,949,046)</b>	<b>(442,522)</b>	<b>(1,005,135)</b>	<b>1,521,288</b>	<b>(867,803)</b>	<b>1,018,338</b>	<b>327,133</b>	<b>(94,869)</b>	<b>(5,976)</b>	<b>(1,340,754)</b>	<b>1,371,333</b>	<b>(3,561,119)</b>
Saldo Inicial de Efectivo	12,163,120	15,070,015	8,120,968	7,678,447	6,673,312	8,194,600	7,326,796	8,345,134	8,672,267	8,577,398	8,571,422	7,230,668	12,163,120
Saldo Final de Efectivo	15,070,015	8,120,968	7,678,447	6,673,312	8,194,600	7,326,796	8,345,134	8,672,267	8,577,398	8,571,422	7,230,668	8,602,001	8,602,001
Saldo de Efectivo Fijado como meta (mínimo)	5,749,398	5,584,596	5,419,793	5,554,991	5,381,855	5,208,713	5,035,578	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Excedente de efectivo	9,320,617	2,536,373	2,258,654	1,118,321	2,812,744	2,118,083	3,309,556	3,672,267	3,577,398	3,571,422	2,230,668	3,602,001	3,602,001

**Fuente: Elaboración propia<sup>117</sup>**

<sup>117</sup> Ver numeral 5.1. y 5.1.1. Presupuesto de efectivo y Periodo de proyección pág. 47 y 48

### 6.2.4.2 Inversión de excedentes de efectivo

Al examinar el presupuesto de efectivo se observa que en diferentes períodos existen excedentes de efectivo, los cuales pueden invertirse temporalmente en la Bolsa de Valores, para la obtención de ingresos adicionales por el cobro de intereses. La tasa estimada para la proyección de ingresos por dichos intereses es de 4.5% anual, aplicándole un factor de descuento del 10% por la retención del impuesto sobre productos financieros, lo cual da una tasa neta de 4.05% anual y un plazo de inversión de 4 días promedio por semana. El monto anual estimado se establece con base en el saldo de excedentes de efectivo. Para enero, la proyección es la siguiente:

Mes	Semana comprendida del	Saldo de caja	Saldo mínimo	+Excedente/ - Déficit	Inversión	Tasa Neta 4.50%* - 0.10%	Valor Intereses	
enero	3 al 7	12,919,642	5,914,200	7,005,442	7,000,000	4.05%	3,106.85	
enero	10 al 14	11,669,205	5,914,200	5,755,005	5,500,000	4.05%	2,441.10	
enero	17 al 21	10,667,601	5,914,200	4,753,401	4,500,000	4.05%	1,997.26	
enero	24 al 28	17,339,154	5,914,200	11,424,954	11,000,000	4.05%	4,882.19	
enero	31	15,070,015	5,749,398	9,320,617	-		-	
<b>Total enero</b>								12,427.40

Los intereses proyectados para un año ascienden a la cantidad de Q. 73,011 y se detallan de la siguiente forma:

Mes	Intereses proyectados	Mes	Intereses proyectados
enero	12,427	julio	3,329
febrero	9,321	agosto	6,214
marzo	5,770	septiembre	9,764
abril	2,219	octubre	4,438
mayo	2,663	noviembre	3,995
junio	4,549	diciembre	8,322
		Total de intereses	<u>73,011</u>

Fuente: Elaboración propia<sup>118</sup>

<sup>118</sup> Ver numeral 5.1.5 Inversión de excedentes de efectivo pág. 54.

### **6.2.4.3 Déficit de efectivo**

El presupuesto anual de efectivo propuesto, muestra en el mes de abril un déficit de efectivo, lo cual dificulta el cumplimiento de las políticas de saldo mínimo, así como el pago de obligaciones y gastos planificados.<sup>119</sup>

Por lo anterior se proyecta la contratación únicamente de un préstamo bancario fiduciarios bajo las condiciones siguientes:

1. Tasa de interés: 7% anual
2. Plazo 36 meses: (para calzar con los contratos de arrendamiento los cuales son a 36 meses promedio)
3. Las amortizaciones serán pactadas el último día del mes, en beneficio del flujo de efectivo.

### **6.2.5 Estado de resultados proyectado propuesto**

El estado de resultados aplicando los cambios propuestos se proyecta considerando únicamente operaciones que significan flujo de efectivo.

#### **6.2.5.1 Proyección de ingresos por contratos de arrendamiento**

El margen obtenido de los ingresos por contratos de arrendamiento no sufrió ningún cambio, por lo que este monto se mantiene en Q. 31,860,000 para el período evaluado.

#### **6.2.5.2 Proyecciones del costo financiero y gastos administrativos**

A continuación se presenta la integración de los rubros por costo financiero y gastos administrativos.

---

<sup>119</sup> Ver numeral 5.1.6 Déficit de efectivo pág. 55

### 6.2.5.2.1 Proyección del costo financiero

El costo financiero muestra una disminución en los intereses de los préstamos vigentes producto de las amortizaciones de capital extraordinarias, una reducción en los intereses de los préstamos nuevos como resultado de una menor utilización de este recurso, reducción en los intereses de pagarés financieros derivado de la baja en la tasas de interés y una disminución en las comisiones de casa de bolsa producto de una negociación de la misma, lo anterior se puede apreciar en el cuadro siguiente:

**Cuadro No. 27**  
**Costo financiero**  
**año 2011**  
**expresado en quetzales**

Rubro	Valor	%	% sobre Ingresos
Intereses préstamos vigentes	3,455,975	46.28%	10.85%
Intereses préstamos nuevos	138,769	1.86%	0.44%
Intereses pagarés financieros	2,221,734	29.75%	6.97%
Comisiones casa de bolsa	91,935	1.23%	0.29%
Otros gastos financieros	1,559,240	20.88%	4.89%
Total de gastos financieros	7,467,654	100.00%	23.44%

Fuente: Elaboración propia<sup>120</sup>

### 6.2.5.2.2 Proyección de gastos administrativos

Los gastos administrativos no sufren variación.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Ver numerales 5.1.3.3.1 Créditos bancarios y 5.1.3.3.2 Pagarés financieros pág. 52

<sup>121</sup> Ver numeral 6.1.2.4 Proyección de gastos administrativos cuadro No. 10 pág. 71

### 6.2.5.2.3 Proyección de otros ingresos

La propuesta para establecer una política de inversión de excedentes de efectivo impacta el estado de resultados, producto del ingreso por intereses, el cual asciende a la cantidad de Q. 73,011 para un año. Ver inciso 6.2.4.2

### 6.2.5.3 Estado de resultados proyectado

Los ingresos y egresos de efectivo en el estado de resultados, se proyectan de la siguiente manera:

Estado de Resultados propuesto Periodo del 1 de enero del al 31 de diciembre expresado en Quetzales			
	Ingresos	31,860,000	100%
( - )	Costo Financiero	7,467,654	23%
	<b>Margen Financiero</b>	<b>24,392,346</b>	<b>77%</b>
( - )	Gastos de operación	8,729,171	27%
	<b>Margen de operación</b>	<b>15,663,176</b>	<b>49%</b>
	Otros Ingresos	73,011	0%
	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>15,736,187</b>	<b>49%</b>
	Impuesto sobre la renta	4,878,218	15%
	<b>Resultado del período</b>	<b>10,784,958</b>	<b>34%</b>

Como puede observarse, el estado de resultados con base en el modelo propuesto aumenta el margen financiero de 74% a 77%, como resultado de una mayor eficiencia en el manejo de efectivo y los rubros relacionados.

### 6.3 Análisis financiero comparativo actual con el modelo propuesto

El análisis financiero comparativo que se presenta a continuación evalúa el impacto de las recomendaciones propuestas en el margen financiero y resultados de operación en el sector.

#### 6.3.1 Análisis de los días de venta pendientes de cobro (DVPC)

La propuesta para reducir el saldo en mora mensual de Q. 3,491.967 (23.28%), a un monto de Q. 2,250,000 el cual representa un 15%, sobre la facturación mensual tuvo un efecto positivo en el presupuesto de efectivo, el margen financiero y en el resultado del período.

La aplicación de las recomendaciones propuestas, en cambios en las políticas y procesos de cobro, complementado con el cambio en el período ejecución presupuestaria de colocación con metas semanales, permite una reducción dos días en el período de días de venta pendientes de cobro (DVPC), de 7 a 5 días.

Datos	Actual	Con recomendaciones
Total facturado anualmente	180,000,000	180,000,000
Promedio de facturación mensual	15,000,000	15,000,000
% de saldo insoluto sobre facturación mensual	23.28%	15%
Promedio de cuentas por cobrar	3,491,967	2,250,000
<b>Calculo DVPC</b>		
<u>Cuentas por cobrar Promedio</u>	3,491,967	2,250,000
<u>Ventas anuales / 365 días</u>	493,151	493,151
<b>= días de venta pendientes de cobro</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia.<sup>122</sup>

La reducción de los 2 días tiene el siguiente impacto:

<sup>122</sup> Ver numeral 4.6.1.8 y 5.7.1.9 Días de venta pendientes de cobro pág. 45 y 61

1. Se alcanza el DVPC óptimo, debido a que los clientes tienen permitido un atraso máximo de 5 días para realizar sus pagos, sin sanción de mora.
2. Incremento de Q. 1,241,967 en los ingresos mensuales.
3. Permite una recuperación más eficiente de la facturación mensual.

El resultado anteriormente indicado es producto de la aplicación de lo propuesto en los numerales: 5.1.1.1 Periodo de proyección, 5.1.2.2.2. Contratos nuevos numeral 4 y 5.7 Administración del crédito otorgado a clientes.

### 6.3.2 Análisis comparativo del presupuesto de efectivo

El cuadro siguiente muestra las variaciones en el presupuesto de efectivo.

Cuadro No. 28 Comparativo de presupuestos de efectivo año 2011 expresado en quetzales						
Presupuesto de efectivo año 2011	Actual	%	Con recomendaciones	%	Variación absoluta	Variación relativa
Mes	Total año 2011		Total año 2011		Año 2011	Año 2011
<b>Entradas de Efectivo</b>						
Nuevos Prestamos	10,000,000	5%	3,000,000	1%	(7,000,000)	-70%
Neto por cobranza y recuperación de cartera	179,333,276	82%	180,575,243	84%	1,241,967	1%
Cobranza contratos nuevos	27,093,333	12%	31,750,000	15%	4,656,667	17%
Cobranza contratos vigentes	111,003,063	50%	121,250,000	57%	10,246,937	9%
Recuperación de cuenta por cobrar atrasada	40,747,078	19%	27,575,243	13%	(13,171,835)	-32%
Renovaciones de Pagares Financieros	30,645,000	14%	30,645,000	14%	-	0%
<b>Total de Entradas de Efectivo</b>	<b>219,978,276</b>	<b>181%</b>	<b>214,220,243</b>	<b>184%</b>	<b>(5,758,033)</b>	<b>-3%</b>
<b>Salidas de Efectivo</b>						
Gastos Administrativos	8,729,171	4%	8,729,171	4%	-	0%
Impuestos	4,600,000	2%	4,600,000	2%	-	0%
Dividendos	2,000,000	1%	2,000,000	1%	-	0%
Cuentas por pagar contratos	4,468,721	2%	4,468,721	2%	-	0%
Seguro de contratos de arrendamiento	9,600,000	4%	9,600,000	4%	-	0%
Amortización de Préstamos Vigentes	19,604,150	9%	24,604,150	11%	5,000,000	26%
Intereses sobre préstamos Vigentes	3,502,962	2%	3,455,975	2%	(46,986)	-1%
Cancelación de pagarés financieros	30,645,000	14%	30,645,000	14%	-	0%
Intereses sobre pagarés financieros	2,451,633	1%	2,221,734	1%	(229,899)	-9%
Comisiones Casa de Bolsa	306,450	0%	91,935	0%	(214,515)	-70%
Amortización de préstamos Nuevos	1,500,000	1%	666,667	0%	(833,333)	-56%
Intereses sobre préstamos Nuevos	517,584	0%	138,769	0%	(378,815)	-73%
Otros gastos Financieros	1,554,240	1%	1,559,240	1%	5,000	0%
Compras de Equipos para contratos	125,000,000	58%	125,000,000	57%	-	0%
<b>Total salidas de efectivo</b>	<b>214,479,910</b>	<b>100%</b>	<b>217,781,362</b>	<b>100%</b>	<b>3,301,451</b>	<b>2%</b>
<b>Flujo de Efectivo Neto No.1 (Entradas - Salidas)</b>	<b>5,498,366</b>		<b>(3,561,119)</b>		<b>(9,059,484)</b>	<b>-1.65</b>
Saldo Inicial de Efectivo	12,163,120		12,163,120		-	
Saldo Final de Efectivo	17,661,486		8,602,001		(9,059,484)	-0.51
Saldo de Efectivo Fijado como meta (mínimo)	5,000,000		5,000,000		-	
Excedente de efectivo	12,661,486		3,602,001		(9,059,484)	-0.72

Fuente: Elaboración propia<sup>123</sup>

<sup>123</sup> Ver cuadros No. 15 y No. 26 Presupuestos de efectivo anual pág. 78 y 92.

### 6.3.2.1 Análisis de variaciones del presupuesto de efectivo

El análisis de las variaciones más significativas, es el siguiente:

- 1 Préstamos nuevos: El financiamiento externo disminuye Q.7,000,000, el cual equivale a una disminución del 70%, derivado de un mejor manejo del efectivo, resultado de lo propuesto en los numerales del 5.1.2 al 5.1.2.2.1 ingresos por opciones a compra, contratos nuevos y vigentes y en el numeral 5.7.1.9 días de venta pendientes de cobro.
- 2 Recuperación de cartera: La recuperación de los contratos se incrementa Q.1,241,967, en vista de la reducción en el DVPC de 7 a 5 días resultado de la propuesta en el numeral 5.7.1.9. Aun cuando esta variación representa el 1% del presupuesto actual, la ventaja es que permite una mejor distribución del flujo de ingresos entre semanas para cumplir con las obligaciones contraídas; asimismo, reduce la utilización de financiamiento externo
- 3 El flujo neto de ingresos de efectivo disminuye Q.5,758,033, en vista de la disminución en la adquisición de nuevos préstamos, compensado con el incremento en la recuperación de cartera producto de lo propuesto en los numerales 5.1.2 al 5.1.2.2.1 ingresos por opciones a compra, contratos nuevos y vigentes y el numeral 5.7.1.9 días de venta pendientes de cobro.
- 4 Las amortizaciones de préstamos se incrementan Q.5,000,000, la cual equivale al 26% del presupuesto actual. El incremento se debe a las amortizaciones extraordinarias proyectadas en septiembre, octubre y diciembre, con base a la recomendación de utilizar los excedentes de efectivo para disminuir el financiamiento externo y el costo implícito relacionado numeral 5.1.5 numeral 4.

- 5 Los intereses sobre los préstamos vigentes disminuyen Q. 46,986, debido a la disminución del financiamiento externo, lo cual representa un efecto positivo en el margen y una variación relativa de un 1%, como resultado de la aplicación de la propuesta en el numeral 5.1.5 numeral 4 utilizations de excedentes de efectivo.
- 6 Intereses sobre pagarés financieros disminuyeron Q.229,899, debido a la baja de las tasas de interés implícitas. Este rubro es el mayor aporte al incremento del margen financiero con una variación relativa del 9%, resultado de la recomendación incluida en el numeral 5.1.3.3.2 pagarés financieros.
- 7 La recomendación incluida en el numeral 5.1.3.3.2 pagarés financieros da como resultado una reducción en las comisiones de la casa de bolsa de 1% a un 0.30%, con lo cual se logra una reducción del 70% en este rubro, sobre el costo actual, representando una disminución de Q. 214,515 en el período evaluado.
- 8 Las amortizaciones de préstamos nuevos disminuye relativamente en un 56%, en vista de la reducción en la adquisición de préstamos nuevos, por valor de Q.833,333. resultado de la propuesta en los numerales del 5.1.2 al 5.1.2.2.1 ingresos por opciones a compra, contratos nuevos y vigentes y lo propuesto en el numeral 5.7.1.9 días de venta pendientes de cobro.
- 9 Como resultado de la propuesta en los numerales del 5.1.2 al 5.1.2.2.1 ingresos por opciones a compra, contratos nuevos y vigentes y lo propuesto en el numeral 5.7.1.9 días de venta pendientes de cobro, los intereses sobre préstamos nuevos disminuyen Q.378,815, derivado de la reducción en préstamos adquiridos.

- 10 Los otros gastos financieros aumentan Q. 5,000, debido al costo relacionado del contrato de cuenta corriente, en base a la propuesta del plan de contingencia de efectivo numeral 5.6.
- 11 La variación negativa en el Flujo neto de efectivo de Q. 9,059,484 se explica de la siguiente manera:
- Mayor recuperación de la cartera
  - Amortización extraordinaria de préstamos
  - Disminución del financiamiento externo.
  - Reducción de rubros de egresos al aplicar las recomendaciones indicadas.

Todo lo anterior al aplicarse produce el efecto neto indicado anteriormente.

### 6.3.3 Análisis comparativo de los estados de resultados

Se presentan el comparativo de los estados de resultados siguientes para su respectivo análisis.

Cuadro No. 29 Comparativo de estados de resultados año 2011 expresado en quetzales						
Rubros del estado de resultados	Actual	%	Con recomendaciones	%	Variación absoluta	Variación relativa
	Total año 2011		Total año 2011		Año 2011	Año 2011
<b>INGRESOS</b>	<b>31,860,000</b>	100%	<b>31,860,000</b>	100%	-	0%
Intereses préstamos vigentes	3,502,962	11%	3,455,975	11%	(46,986)	-1%
Intereses préstamos nuevos	517,584	2%	138,769	0%	(378,815)	-73%
Intereses pagarés financieros	2,451,633	8%	2,221,734	7%	(229,899)	-9%
Comisiones Casa de Bolsa	306,450	1%	91,935	0%	(214,515)	-70%
Otros gastos financieros	1,554,240	5%	1,559,240	5%	5,000	0%
<b>Costo Financiero</b>	<b>8,332,869</b>	26%	<b>7,467,654</b>	23%	(865,215)	-10%
					-	
<b>Margen Financiero</b>	<b>23,527,131</b>	74%	<b>24,392,346</b>	77%	865,215	4%
Gastos de operación	8,729,171	27%	8,729,171	27%	-	0%
<b>Margen de operación</b>	<b>14,797,960</b>	46%	<b>15,663,176</b>	49%	865,215	6%
Otros Ingresos		0%	73,011	0%	73,011	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>14,797,960</b>	46%	<b>15,736,187</b>	49%	938,226	6%
Impuesto sobre la renta	4,587,368	14%	4,878,218	15%	290,850	6%
<b>Resultado del periodo</b>	<b>10,210,593</b>	32%	<b>10,857,969</b>	34%	647,376	6%

Fuente: Elaboración propia<sup>124</sup>

El análisis comparativo anterior permite evaluar los rubros que influyen tanto en la determinación del margen financiero, como en el resultado del período:

1. Margen financiero: Producto de la aplicación de las políticas y cambios en la elaboración del presupuesto de efectivo se puede observar que se logra un incremento en el margen financiero de Q. 865,215, que equivale al 77% de los

<sup>124</sup> Ver numerales 6.1.5.3 y 6.2.5.3 Estados de resultados proyectados pág. 82 y 96.

ingresos, es decir que se logra un incremento de 3.7 puntos porcentuales con la aplicación de la propuesta lo anterior es resultado de la aplicación de las recomendaciones de un mejor manejo de los ingresos por opciones a compra contratos vigentes, contratos nuevos numerales del 5.1.2 al 5.1.2.2.1, reducción de los días de venta de pendientes de cobro numeral 5.7.1.9, reducción en los costos de pagarés financieros numeral 5.1.3.3.2, y la propuesta para solventar contingencias de efectivo numeral 5.6.

2. Se adicionan ingresos en el estado de resultados, por la obtención de intereses derivados de la inversión de excedentes de efectivo propuesto en el numeral 5.1.5. Los ingresos por dicho rubro ascienden a Q. 73,011, lo cual contribuye al incremento de utilidades.
3. La utilidad antes de impuestos se incrementa en Q.938,226, lo cual representa un incremento de 3 puntos porcentuales, que equivale a una variación relativa de 6.3%, producto de la aplicación de las recomendaciones de manejo de ingresos por contratos numerales del 5.1.2 al 5.1.2.2.1, reducción de los días de venta pendientes de cobro numeral 5.7.1.9, reducción en costos de pagares financieros numeral 5.1.3.3.2 y plan de contingencia de efectivo numeral 5.6.
4. Luego de aplicar la tarifa del impuesto sobre la renta vigente del 31%, se obtiene un resultado neto de Q. 647,376, que equivale a un margen neto después de impuestos del 34%, el cual aumenta en 2 puntos porcentuales, en beneficio de los accionistas, este monto incrementa la aportación de los accionistas debido a que estará disponible para el pago de dividendos en el próximo periodo, lo anterior al aplicarse las recomendaciones indicadas en los numerales anteriores.

## CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis de investigación, en vista de que se comprobó, que el diseño e implementación de la propuesta de un modelo de administración presupuestaria del efectivo, en las empresas de Leasing no pertenecientes a grupos Financieros Bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, con base en el presupuesto de efectivo anual, mensual y semanal, sincronización de flujos de efectivo, pagos pre-autorizados, planes de contingencia, determinación de saldos mínimos, inversión de excedentes, administración de clientes y cobranza, proyecciones de estados financieros, incrementa el margen financiero en Q 865.2 miles, lo cual equivale a un 77% de los ingresos, es decir, un incremento de 3.7 puntos con respecto a la situación financiera encontrada.
2. La propuesta del modelo de administración presupuestaria del efectivo, en el análisis comparativo permitió lograr un aumento en: el margen financiero de un 3.7% equivalente a Q. 865.2 miles, un aumento de Q. 73 miles procedente de los excedentes de efectivo, incremento la utilidad antes de impuesto en un 6.3% por un monto de Q. 938 miles y aumento la aportación de los accionistas en un 6.3% equivalente a Q. 647 miles disponibles para el pago de dividendos en el siguiente periodo.
3. La situación financiera analizada en las empresas de leasing no pertenecientes a grupos financieros bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, evidenció los problemas siguientes: el presupuesto de efectivo se proyecta a corto plazo (mensual), lo cual limita su alcance estratégico; las proyecciones mensuales de ingresos carecen de seguimiento adecuado en el cumplimiento del plazo de las opciones a compra, el saldo promedio en mora mensual asciende a un 23.28% compuesto por un 36% de contratos nuevos y un 74% de contratos vigentes y opciones a compra el cálculo de los días de venta pendientes de cobro (DVPC), reflejó un

resultado de 7 días, no obstante que el pago de cuotas de arrendamiento es anticipado.

4. El modelo propuesto para la administración presupuestaria del efectivo propone la realización de proyecciones anuales, mensuales y semanales, para aumentar su exactitud, tomando en cuenta la estacionalidad de las operaciones; asimismo, permite prever actividades extraordinarias tales como pago de dividendos e impuestos y otras contingencias.
5. Las proyecciones de ingresos consideran aspectos contractuales de las opciones a compra, tanto en contratos vigentes como en contratos nuevos y en la gestión de cobro, con lo cual se estima una reducción de la morosidad en un rango no mayor a 30 días; en los contratos nuevos se propone aumentar de dos a cuatro las fechas de cobro mensual, para una mejor distribución y aprovechamiento del flujo de efectivo.
6. La proyección de egresos plantea una modificación en la compra de activos para arrendamientos, aprovechando los límites de créditos de los proveedores; en los créditos bancarios se propone proyección de intereses y amortizaciones a capital. Para el efecto, se evalúa constantemente la existencia de excedentes de efectivo para utilizarlo en la realización de amortizaciones extraordinarias y reducir costos financieros; en los pagarés financieros, se propone una reducción, renegociación de tasas y de comisiones de la bolsa de valores; también se establece un saldo mínimo de Q 5 millones para cubrir eventuales necesidades de liquidez; la inversión de excedentes de efectivo, constituye una opción viable para obtener ingresos adicionales a través de inversiones a corto plazo, tales como reportos.
7. La nueva política de crédito, establece una reducción de los días de venta pendientes de cobro (DVPC) de 7 a 5 días, lo cual permite incrementar el flujo de efectivo.

8. El análisis financiero comparativo de la propuesta de administración presupuestaria del efectivo determinó que la reducción en los días de venta pendiente de cobro (DVPC) de 7 a 5 días, incrementó los ingresos mensuales en Q. 1.2 millones; el aumento en el flujo de ingresos disminuye la necesidad de contratación de préstamos nuevos en Q. 7 millones y permite amortizar Q. 5 millones de los préstamos vigentes; los egresos por intereses bancarios, pagarés financieros y comisiones a casa de bolsa disminuyen Q.46.9 miles, Q.229.9 miles y Q.214.5 miles, respectivamente.
9. El excedente de efectivo disminuye en Q. 9 millones, lo cual demuestra el aumento de la eficiencia en la administración presupuestaria del efectivo.

## RECOMENDACIONES

- 1 Se recomienda implementar la propuesta de un modelo de administración presupuestaria del efectivo, en las empresas de Leasing no pertenecientes a grupos Financieros Bancarios con emisiones de pagarés financieros en la BVN, con base en el presupuesto de efectivo anual, mensual y semanal, sincronización de flujos de efectivo, pagos pre-autorizados, planes de contingencia, determinación de saldos mínimos, inversión de excedentes, administración de clientes y cobranza y proyecciones de estados financieros.
- 2 Para el análisis crediticio es importante evaluar la opción de contratar a entidades tales como Infonet y Trans Union, para verificar u obtener referencias de clientes potenciales y sus avales.
- 3 Aprovechar las condiciones establecidas en los contratos de leasing, respecto a cláusulas de incumplimientos, tanto en el pago de rentas, como en el de plazos de opciones a compra.
- 4 Para el adecuado manejo de las cuentas por cobrar, es importante el análisis a través de los días de venta pendientes de cobro (DVPC) con el fin de establecer la situación de los saldos en mora y mejorar el flujo de efectivo.
- 5 Las políticas de cobranza deben intensificarse, principalmente en los contratos nuevos, estableciendo condiciones de pagos iniciales y procedimientos de cobros tanto administrativos como legales, para reducir los saldos en mora y aumentar el flujo de ingresos de efectivo.

- 6 Los pagarés financieros presentan una alternativa de financiamiento; sin embargo, es prudente la evaluación periódica de los costos financieros relacionados a las operaciones de financiamiento bancario, para establecer la mejor opción y equilibrar el costo promedio ponderado del financiamiento, para el periodo evaluado no es recomendable su utilización.
  
- 7 Evaluar la conveniencia administrativa y financiera de utilizar los servicios bancarios de transferencias electrónicas, para la realización de pagos pre-autorizados por parte de los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Braceño Atilio, Formas y Fuentes de Financiamiento a Corto y Largo Plazo, Maracaibo Venezuela, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Escuela de Auditoría. Consultado en línea el 14 de noviembre del 2011. Disponible en [www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml)
2. Brigham, E., Y Scott, B. 2008. Fundamentos de Administración Financiera. Administración de los activos a corto plazo 14 Ed. México, Gengage Learning 584-599p
3. Bolsa Centroamericana de Valores, Glosario de términos bursátiles, Copyright 2001 ® (en línea), consultado el 14 de noviembre del 2010. Disponible en <http://www.bcv.hn/glosario.htm>
4. Bolsa de Valores Nacional, Guatemala, (en línea) consultado el 10 de noviembre del 2010. Disponible en [www.bvnsa.com.gt/bvnsa/index.php](http://www.bvnsa.com.gt/bvnsa/index.php)
5. Bolsa de Valores Nacional, Guatemala, Centro del Inversionista, Aspectos Legales, (en línea) consultado el 14 de noviembre del 2010 Disponible en <http://www.centrodelinversionista.com/default.php>
6. Congreso de la República de Guatemala, 2010, Decreto 26-92 Ley del Impuesto Sobre la renta y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 206-2004, Impreso por Librería Jurídica.
7. Congreso de la República de Guatemala 2010, Decreto 67-2001, Ley contra el Lavado de Dinero u otros activos y su Reglamento, Impreso por Librería Jurídica.

8. Congreso de la República de Guatemala 26-95, 2010, Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros, Impreso por Librería Jurídica.
9. Flores, Mario, Principios Básicos del Cooperativismo, (en línea) consultado el 15 de octubre del 2011. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos16/bases-cooperativismo/bases-cooperativismo.shtml>
10. Financiamiento en las empresas. (en línea) consultado el 22 de junio del 2012 [catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/.../capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/.../capitulo2.pdf)
11. Glosario económico financiero-Asesores (en línea) consultado el 14 de septiembre del 2012. Disponible en:  
<http://www.abanfin.com/?tit=margen-financiero&name=Glosario&op=content&tid=364>
12. Gómez, Giovanni E. Las Fuentes del Financiamiento en el Mercado Financiero Año 2001, Consultado el 14 de noviembre del 2011 (en línea) Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%207/fuentes%20de%20financiamiento.htm>
13. Goxens A María Angeles. Goxens Biblioteca Practica de Contabilidad Volumen 1 Grupo Editorial Océano 221p
14. IASC, Norma Internacional de Contabilidad No. 17 revisada durante el año 1997, vigente para períodos contables posteriores al 1 de enero de 1,999, 444p
15. Marco teórico sobre diseño, modelo, modelo financiero, valor económico agregado y generación de utilidades, Consultado el 30 de junio del 2012 (en

línea) Disponible en: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.022-T787d/658.022-T787d-Capitulo%20II.pdf>

16. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Apuntes Generales para Técnicas de Investigación Documental, Segunda Edición febrero 1991 Departamento de Publicaciones.
17. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado, Julio del 2009. Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias.
18. Warren, Reeve, Fess, 2007, Contabilidad Administrativa, Análisis de Estados Financieros Octava Edición Editorial Thomson 504-510p.

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Promedio ponderado del financiamiento bancario y BVN año 2010	37
2	Calculo de DVPC año 2011	45
3	Proyección de contratos nuevos	64
4	Proyección de ingresos iniciales por contratos nuevos	65
5	Proyección cobranza contratos nuevos incluyendo recuperación del 36% del mes anterior	66
6	Proyección de cobranza de contratos vigentes incluyendo recuperación de cuentas por cobrar meses anteriores	67
7	Proyección de compras de equipos para arrendamiento	68
8	Proyección de amortización de capital e intereses sobre préstamos vigentes	69
9	Proyecciones de ingresos y egresos por pagarés financieros	70
10	Proyección de gastos administrativos	71
11	Proyección de comisiones de venta	73
12	Composición de comisiones por apertura	75
13	Determinación del saldo mínimo en caja 10% sobre el saldo de los prestamos	76
14	Presupuesto de efectivo mensual	77
15	Presupuesto de efectivo anual	78
16	Ingresos devengados por arrendamientos	80
17	Costo financiero	81
18	Proyección de ingresos iniciales contratos nuevos	84
19	Proyección de ingresos por contratos nuevos incluyendo recuperación del 25% del mes anterior	84
20	Proyección de ingresos contratos vigentes	85
21	Proyección de compra de equipos para arredramiento	86

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
22	Proyecciones de amortización de capital e intereses sobre préstamos vigentes	87
23	Proyecciones de ingresos y egresos por pagarés financieros	88
24	Determinación del saldo mínimo de caja para el presupuesto de efectivo año 2011	90
25	Presupuesto de efectivo mensual	91
26	Presupuesto de efectivo anual	92
27	Costo financiero	95
	<b>Cuadros para análisis comparativo entre la administración actual y la administración propuesta de activos corrientes.</b>	
28	Comparativo de presupuestos de efectivo	99
29	Comparativo de estado de resultados	103