

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



**ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA LA
PLANIFICACIÓN EN LA OBTENCIÓN DE LIQUIDEZ EN UNA FÁBRICA DE
CALZADO EN GUATEMALA**

LICENCIADO JORGE ALBERTO MORÁN FUENTES

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

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



**ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA LA
PLANIFICACIÓN EN LA OBTENCIÓN DE LIQUIDEZ EN UNA FÁBRICA DE
CALZADO EN GUATEMALA**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LICENCIADO JORGE ALBERTO MORÁN FUENTES

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR.CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo Garcia Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador:	Dr. Juan Carlos Arriaza Herrera
Evaluador:	MSc. Cesar Vermín Tello Tello
Evaluador:	MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy



ACTA No. MAF-B-56-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **18 de octubre de 2,020**, a las **11:10** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Jorge Alberto Moran Fuentes**, carné No. **201316409**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA LA PLANIFICACIÓN EN LA OBTENCIÓN DE LIQUIDEZ EN UNA FABRICA DE CALZADO EN GUATEMALA"**, 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 **73** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Dr. Juan Carlos Arriaza Herrera
Coordinador

MSc. César Vermín Tello Tello
Evaluador

MSc Jorge Alexander Pérez Monroy
Evaluador

Lic. Jorge Alberto Moran Fuentes
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el Licenciado **Jorge Alberto Morán Fuentes**, carné No. **201316409**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 26 de octubre de 2020.

(f)

Doctor Juan Carlos Arriaza Herrera
 Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por la guía y bendiciones que me ha dado, por darme las fuerzas y capacidades para poder alcanzar mis objetivos.
- A MIS PADRES:** Por su amor, su comprensión, apoyo y paciencia que siempre me dan.
- A MI NOVIA:** Por estar siempre a mi lado apoyándome y motivándome a que siga adelante en todo lo que me propongo.
- A MIS HERMANOS:** Por el apoyo que siempre me dan.
- A MIS AMIGOS:** Porque juntos nos apoyamos y logramos el objetivo.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por forjarme como un profesional de alto nivel, que busca la excelencia, así como la generación de conocimiento.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por brindarme el conocimiento académico, ético y profesional

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Historia del origen y evolución del calzado	1
1.2. La industria de calzado en Guatemala.....	3
1.2.1. Fabricación de calzado de dama	5
1.2.2. Fortalezas del calzado de dama	6
1.2.3. Amenazas que sufre el calzado para dama.....	6
1.3. Planificación a través de presupuestos	6
1.3.1. Origen y evolución del sistema presupuestal	7
1.4. Planificación de los flujos de efectivo.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Generalidades de la industria de calzado	9
2.2. Generalidades del presupuesto	9
2.2.1. Etimología y concepto de presupuesto	10
2.2.2. Definiciones de presupuesto	10
2.2.3. Importancia del presupuesto	11
2.2.4. Objetivos del presupuesto.....	12
2.2.5. Etapas de la elaboración de los presupuestos	13
2.3. Tipos de presupuestos financieros	14
2.3.1. De tesorería.....	14
2.3.2. De erogaciones capitalizables	15
2.3.3. Estado de resultado proyectado.....	15
2.3.4. Balance general proyectado.....	15
2.4. El presupuesto y la gerencia estratégica	16
2.5. Beneficios de la planeación financiera en las empresas	16
2.5.1. Planeación de efectivo	16
2.6. Políticas financieras relacionadas con el manejo de flujo de efectivo	17
2.6.1. Política de liquidez	17

2.6.1.1. Planificación de los compromisos de pago	18
2.6.2. Política de inversión.....	18
2.6.3. Política de financiamiento	18
2.6.4. Política de dividendos	19
2.6.4.1. La razón de pago.....	19
2.6.4.2. Política de dividendos regulares.....	19
2.6.4.3. Política de dividendos regulares bajos y adicionales	20
2.7. Presupuesto de caja	20
2.7.1. Objetivos del presupuesto de caja.....	21
2.7.2. Pronóstico de ventas	21
2.7.3. Pronósticos de cobros y pagos.....	22
2.7.3.1. Cuentas por cobrar.....	22
2.7.3.2. Cuentas por pagar.....	23
2.7.4. Pronóstico de inversión.....	23
2.7.5. Pronóstico de financiamiento	24
2.8. Métodos para elaborar un presupuesto de caja	24
2.8.1. Método directo de la cuenta de caja (ingresos y desembolsos de efectivo).....	24
2.8.1.1. Planificación de los ingresos de efectivo	24
2.8.1.2. Planificación de los pagos de efectivo	25
2.8.2. Método de la contabilidad financiera.....	26
2.8.3. Saldos mínimos y su determinación	27
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1. Definición del problema	28
3.2. Objetivos	30
3.2.1. General.....	30
3.2.2. Específicos	30
3.3. Método de investigación	31
3.4. Periodo histórico.....	31
3.5. Técnicas de investigación aplicadas.....	31
3.5.1. Técnicas de investigación documental.....	31

3.5.2. Técnicas de investigación de campo	32
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	33
4.1. Análisis del procedimiento utilizado para el control del efectivo en fábricas de calzado de dama en Guatemala.....	33
4.1.1. Pronóstico de ventas	33
4.1.2. Presupuesto de ventas	34
4.1.3. Presupuesto de producción	35
4.1.4. Presupuesto de gastos de distribución	36
4.1.5. Presupuesto de inversión en activos fijos	36
4.1.6. Política de distribución de dividendos.....	37
4.1.7. Política de cobros	37
4.2. Propuesta del presupuesto de flujo de efectivo por el método directo de la cuenta de caja para la planificación en la obtención de liquidez en una fábrica de calzado de dama en Guatemala.....	37
4.2.1. Determinación del saldo mínimo de efectivo	38
4.2.2. Determinación de los flujos de egreso de efectivo	38
4.2.3. Determinación de los flujos de ingreso de efectivo.....	39
4.3. Aplicación del modelo de presupuesto de efectivo a través del método directo de la cuenta de caja, para fábricas de calzado de dama en Guatemala.....	39
4.3.1. Elaboración del presupuesto de ventas mensual.....	40
4.3.2. Planificación de cobros e ingresos netos por trimestre	41
4.3.3. Determinación de los flujos de egreso de efectivo	45
4.3.3.1. Presupuesto de compras de materias primas y su flujo de efectivo.....	45
4.3.4. Efectivo requerido para cubrir gastos y otros egresos.....	48
4.3.5. Saldo mínimo de operación	49
4.3.6. Elaboración del presupuesto de flujo de efectivo	49
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE CUADROS.....	64
ÍNDICE DE GRAFICAS.....	65

RESUMEN

La investigación está enfocada en una empresa dedicada a la fabricación de calzado de dama en Guatemala, en la que se plantea como problema de investigación, que no contar con un adecuado sistema de planificación y control de los flujos de efectivo, dificulta que se pueda prever con precisión los periodos de generación de excedentes o déficits de efectivo, así como, determinación de saldos mínimos para una correcta operación de la compañía. Debido a lo cual se proponen políticas orientadas a fortalecer el manejo de los recursos de liquidez y el uso del presupuesto de flujo de efectivo por el método directo de la cuenta de caja como una valiosa herramienta financiera en la administración del efectivo.

El objetivo general de la investigación es realizar el presupuesto de flujo de efectivo por el método directo de la cuenta de caja, que permita desarrollar una planificación de liquidez en una fábrica de calzado de dama en Guatemala, con el fin de prever los periodos con déficit de efectivo que puedan tener incidencia en la operatividad de la compañía. Sus principales objetivos abarcan examinar los procesos y mecanismos utilizados por la compañía para tener un adecuado control de sus flujos de efectivo, determinar las ventajas y desventajas de utilizar el presupuesto, realizar la estimación de ingresos, gastos y costos en los que incurren y verificar la política de dividendos vigente de la organización, como una forma de financiamiento durante los meses que se tengan faltantes de liquidez.

La presente investigación se realizó utilizando la metodología de tipo preexperimental, porque se hizo el estudio en una empresa en específico y se evaluó el cambio de la empresa; descriptiva porque no se buscó manipular variables, sino que, únicamente describirlas y obtener resultados; explicativa porque se buscó establecer las causas de los sucesos que generaban una falta de liquidez en la compañía. La información financiera-contable que se analizó comprende el periodo de enero a diciembre 2019, la cual fue la base para presupuestar el año 2020. La investigación se desarrolló en una fábrica de calzado ubicada en Guatemala, departamento de Guatemala.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada, permitieron establecer que una adecuada utilización del presupuesto de efectivo a través del método directo de la cuenta de caja permite planificar y controlar los flujos de efectivo, además, se obtiene una adecuada liquidez en la fábrica de calzado de dama en Guatemala. Actualmente la compañía no realiza ningún proceso de presupuestación, debido a que determinan sus ventas semanalmente, por lo cual, no realizan un pronóstico de materias primas.

La ventaja de implementar el presupuesto de flujo de efectivo es que permite tener una visualización de lo que puede ocurrir durante esos meses que la recuperación de efectivo es menor, y la desventaja es que, si no se cuenta con un adecuado control de los demás presupuestos realizados previamente para obtener los datos del presupuesto de flujo de efectivo, este puede proporcionar valores erróneos que impactarán en la planificación del efectivo.

El presupuesto de flujo de efectivo ayudó a confirmar la viabilidad del modelo propuesto para la estimación de los flujos de ingresos y egresos durante un año, así como el comportamiento mensual y la incorporación del saldo mínimo de efectivo. El resultado obtenido durante junio a octubre del 2020 es que se pronostica un saldo de caja bajo, pero no negativo, en los cuales no se cumplió la política de saldos mínimos de la cuenta de caja.

La proyección de los flujos de efectivo por el método directo de la cuenta de caja permitió determinar los meses que se tiene una menor recuperación de efectivo, por lo que, se propone como alternativa de financiamiento utilizar el 33% de los dividendos del año 2019 y distribuirlos posteriormente en octubre del 2020, ayudando a mejorar la liquidez de la compañía, evitando adquirir un financiamiento externo.

INTRODUCCIÓN

La industria de calzado de dama en Guatemala está dominada por grandes empresas, tales como: Calzado Roy, Calzado Cobán, Calzado Reyes y Guatecalzado, entre otras. El consumo del calzado a nivel nacional ha ido en aumento de la demanda, pero se ha visto afectada debido al ingreso de calzado proveniente del continente asiático, así como el ingreso de producto de contrabando.

El problema de investigación financiero identificado para las fábricas de calzado de dama en Guatemala, radica en la necesidad de tener una adecuada planificación de sus flujos de efectivo, para así poder apoyar la gestión de tesorería, en vista de que requiere prever y precisar los periodos en los que se generarán excedentes o, por el contrario, la falta de efectivo, así como niveles de saldos mínimos para poder tener una correcta operación. Por lo que es indispensable poder tomar decisiones sobre la administración del efectivo y la implementación de políticas que permitan tener un adecuado uso de los recursos de liquidez.

El manejo del efectivo es tan importante que puede definir el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las empresas modernas miden su desempeño a través de la capacidad de poder generar efectivo. El presupuesto de efectivo es una herramienta valiosa en la planificación y control de los flujos de las organizaciones.

La justificación del trabajo de investigación se debe a la importancia que tiene de proveer a la población de un producto que ayude a la protección y otorga elegancia en los pies de las mujeres nacionales; además es fuente de empleo para operarios, técnicos y profesionales en las distintas áreas de producción, distribución, ventas, administración y finanzas. Se demuestra la necesidad de poder contar con un presupuesto para la planificación y control del efectivo.

El objetivo general, plantea: Realizar el presupuesto de flujo de efectivo por el método directo de la cuenta de caja, que permita desarrollar una planificación de liquidez en una fábrica de calzado de dama, con el fin de prever los períodos con déficit de efectivo, que puedan tener incidencia en la operatividad de la compañía.

Los objetivos específicos, se enfocan en lo siguiente: Examinar los procedimientos y mecanismos utilizados para tener un adecuado control sobre los flujos de efectivo; determinar las ventajas y desventajas del presupuesto de flujo de efectivo por el método directo de la cuenta de caja como una alternativa al momento de realizar una planificación de liquidez; ejecutar la estimación de ingresos, gastos y costos, con el objetivo de evaluar la adecuada utilización de los recursos de efectivo presupuestados; verificar la política de pago de dividendos como una forma de financiamiento durante los meses de faltantes de liquidez.

El trabajo Profesional de Graduación está integrado de los siguientes capítulos:

El capítulo uno, antecedentes, expone los acontecimientos de carácter históricos del calzado dama en Guatemala y los acontecimientos que guardan una estrecha relación en el tema de planificación para la obtención de liquidez en una compañía que se dedica a la fabricación del producto.

El capítulo dos, marco teórico, contiene la exposición, análisis de las teorías, enfoques teóricos y conceptos utilizados para fundamentar el Trabajo Profesional de Graduación, que provienen de la revisión de la literatura correspondiente para el desarrollo de una propuesta teórica.

El capítulo tres, metodología, contiene la explicación en detalle de que, y como se hizo para resolver el problema de investigación, comprende: definición y delimitación del problema, objetivo general y específicos, enfoque de la investigación, periodo histórico, instrumentos de medición aplicados y resumen del procedimiento usado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación.

El capítulo cuatro, discusión de resultados, en la primera parte se realiza el diagnóstico de la situación actual de la compañía referente a los procesos de presupuestación de efectivo, relacionados con los pronósticos de ventas, estimación de ingresos, gastos, así como aspectos administrativos.

En la segunda parte, se da a conocer la importancia del presupuesto del flujo de efectivo por el método directo de la cuenta de caja, también la determinación del saldo mínimo de efectivo, flujos de egresos e ingresos de efectivo.

La tercera parte del capítulo cuatro, contiene la implementación de los diferentes presupuestos y pronósticos que se utilizaron para la elaboración del presupuesto de flujo de efectivo por el método directo, mostrando el saldo mínimo de caja necesario, planificación de cobro y necesidades de financiamiento.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del Trabajo Profesional de Graduación, en los que se discuten los hallazgos más importantes y se confirman los objetivos de la investigación.

1. ANTECEDENTES

El origen del trabajo llevado a cabo tiene antecedentes, de tal manera que se exponga todo el marco referencial teórico y empírico del proceso de la investigación relacionada con el “Análisis del Presupuesto de Flujo de Efectivo para la Planificación en la Obtención de Liquidez en una Fábrica de Calzado de Dama en Guatemala”.

1.1. Historia del origen y evolución del calzado

El origen de calzado está íntimamente ligado por la necesidad del ser humano de poder protegerse los pies al momento de caminar, cuando realiza la búsqueda de alimentos y evitar tener lesiones por piedras, espinas, mordeduras de animales y otros peligros a los que se exponía, es por ello que surge en todas las culturas y civilizaciones, generalmente como una suela resistente al desgaste que protege la planta del pie del roce contra el suelo.

Según Perez (2011) explica que “Existen evidencias que nos enseñan que la historia del zapato comienza a partir del año 10,000 antes de Cristo”, aproximadamente a finales del período paleolítico, pinturas de esta época en cuevas de los murciélagos en Granada España y sur de Francia hacen referencia al calzado. Además de los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen objetos que les servían para raspar las pieles, esto indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo.” (Pag.1)

Además, el autor argumente que “Una investigación paleontológica recientemente publicada en el año 2008 por la revista New Scientist, en la cual Erick Trinkaus y Hong Shang, paleontólogos de la Universidad de Saint Louis, del estado de Missouri, Estados Unidos de América, explican la obtención de la evidencia más antigua de la que se tiene constancia, el análisis de los huesos del pie del esqueleto humano de hace 40,000 años (fechado con pruebas de radiocarbono), indica que el calzado se comenzó a utilizar por las poblaciones euroasiáticas primitivas en el Paleolítico Superior.” (Pag.1)

Según Zavala (2017) la elaboración del calzado se da en la época prehistórica en sus inicios la confección era de manera artesanal utilizándose materiales rudimentarios como el cuero, piedras y hojas, se diseñó para hombres como uso necesario al ser quienes se dedican a la caza en la intemperie del clima, pasando frío y calenturas propias del día o noche u algún problema que se presentare por el suelo donde se camine. El material base desde que se tiene registros ha sido el cuero, en la actualidad este material se utiliza en la elaboración del calzado para caballeros, no tanto para el femenino en el cual se utiliza cuero con ciertas modificaciones y a este se le añaden materiales sintéticos, tela, plásticos, pedrería, corcho y un sinnúmero de accesorios que hacen más llamativo el calzado.”

Una de las civilizaciones más importantes de la edad antigua, tiene estudios que indican que existieron diferentes formas de manifestación del calzado, entre estas se puede mencionar a Egipto donde el faraón egipcio Tutankamon, utilizó sandalias y zapatos de cuero sencillo esto a pesar de los adornos de oro.

Guzmán (2017) expone que en los hipogeos (cámaras subterráneas utilizadas para entierros múltiples) egipcios, que tiene la edad entre seis y siete mil años, fueron descubiertas pinturas que representaban los diversos estados de la preparación del cuero y calzado. En los países fríos, el mocasín es el protector de los pies y los países más calientes la sandalia aún es la más utilizada.

El calzado en la edad media, tanto los hombres como las mujeres utilizaban zapatos fabricados a base cuero abiertos, que tenían forma semejante a las zapatillas. Incluso los hombres calzaban botas altas y bajas amarradas adelante y al lado. El material con que se fabricaban era originario de la piel de vaca, mientras que las botas que eran de una calidad superior estaban hechas de piel de cabra.

Durante el siglo XX, empezaron a suceder cambios significativos en la industria del calzado, principalmente en el calzado infantil y femenino, al final del siglo XX, la

producción fue sectorizada en fases de diseño, confección y distribución. La necesidad de los atletas de obtener mejor desempeño en las competencias originó el nuevo segmento en la industria de calzado deportivo. Y a partir de los años 80 surge la explosión de la moda y por ende el número de personas que deseaban calzado de marca.

Según Perez (2011) La talla de los zapatos se mide con base al punto francés, que equivale a dos tercios de centímetro, ejemplo: el pie de bebé de un año de edad mide alrededor de 13.33 centímetros, le corresponde talla de calzado número 20.

1.2. La industria de calzado en Guatemala

Guzmán indica que en Guatemala el uso de calzado se remonta desde antes de la llegada de los españoles, ya que según la antropóloga Barbara de Arathoon, investigadora del Museo Ixchel del traje indígena, las sandalias de cuero se constituían como parte de la indumentaria que utilizaban los mayas que poblaron el país. (2017).

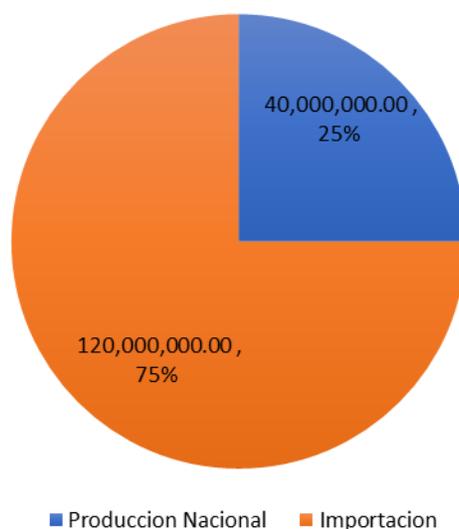
Luego con la llegada de los españoles en Guatemala en 1524, da inicio a la manufactura de calzado, también llegan los curtidores de cuero y la cadena productiva que giro con respecto del cuero fue integrada. La distancia hace que las pieles se curtieran en Guatemala con calidad y no en Europa.

Entre 1950 a 1980 la actividad se industrializó y el calzado guatemalteco se distinguió por su elegancia, moda y calidad. La tradición de las familias guatemaltecas con la costura ayudó a tener una distinción y que a pesar de la llegada de maquinarias altamente tecnológicas que hicieron más fácil el proceso de fabricación, siempre se requería de mano de obra. El crecimiento de pequeños talleres familiares provocó la transformación a empresas formales con el uso de maquinaria tecnológica, pero con ideas de productor artesanal.

Según Perez (2011) la industria del calzado en Guatemala es de las mejores organizadas en el país, la mayor parte de las empresas son miembros de la cámara de Industria de Guatemala a través de la GRECALZA (Gremial de Calzado), conformada por: fabricantes de calzado, suelas, curtidores de cuero, fabricantes de accesorios afines y los importadores.

Actualmente la industria de calzado carece de leyes específicas que promueva el crecimiento y desarrollo en Guatemala. La producción anual de la industria de calzado en Guatemala es de 40 millones de pares de zapatos, pero importa el triple, por lo que no ayuda la producción nacional a que se desarrolle.

Gráfica 1
Calzado en Guatemala
Cifras en unidades



Fuente: Gremial de fabricantes de Calzado y Productos Afines – GRECALZA- (2018).

Perez (2011) explica que las fábricas grandes y medianas de calzado realizan todo el proceso productivo bajo el mismo techo y organizan la producción en forma departamental. En cada departamento existen obreros asalariados y supervisores, la maquinaria es especializada y la mano de obra se especializa en cada uno de los

procesos básicos. Mientras que en las pequeñas la fabricación de calzado se elabora el zapato de forma manual y/o mecánica, adaptada por los obreros quienes realizan todas las operaciones sin especializaciones. El empleo de mano de obra es diverso, emplea obreros asalariados, a domicilio y da trabajo para maquilar.

1.2.1. Fabricación de calzado de Dama

Grecalza (2018) La fabricación de un par de zapatos sencillos para dama en una fábrica mecanizada con una capacidad instalada de 20,000 pares al mes y con procesos de fabricación continuos, sincronizado en bandas de transportación y maquinaria moderna (dobladilladora, máquinas planas de coser, máquinas de poste, pistola de alta presión, suaje y horno), necesita tiempo promedio de 10 a 15 minutos y estilos complejos de 15 a 20 minutos.

El proceso inicia en el departamento de desarrollo y modelos, aquí se elabora el prototipo de calzado acorde a las especificaciones del cliente, o se crean estilos nuevos que se adapten a la época y tendencias de moda, los diseñadores recaban información de los estilos en ferias, viajes e internet. En esta fase del proceso se realizan el diseño del calzado, pruebas de calce, se hace la escala de las tallas y se elabora la hoja de especificaciones con fotografía del estilo, durante las pruebas se descartan desperfectos en el desarrollo.

Cada estilo debe llevar detallado el código, color, horma, patrón, talla, nombre, marca del estilo, secuencia de operaciones, materiales necesarios en cada centro de costo y el nombre del cliente a quien se le producirá el calzado femenino.

Este es un proceso estándar de fabricación del calzado para dama, los detalles que exige cada estilo son subprocesos adicionales de cada etapa, pero no varía el método anterior.

1.2.2. Fortalezas del calzado de dama

Una de las ventajas del calzado de dama en Guatemala es el acceso de la mano de obra con experiencia, así mismo la situación geográfica que facilita las materias primas.

Guatemala cada vez está agilizando más los procesos de exportación, lo que incrementa la producción y sube los ingresos del país. Según Perez (2011) se implementó electrónicamente la declaración de valor aduanero, que actualmente se llama Declaración Única Centroamericana- DUCA., que es utilizada para exportaciones en Centroamérica.

1.2.3. Amenazas que sufre el calzado para dama

Actualmente el calzado de Guatemala tiene amenazas comerciales como lo es la invasión de zapato elaborado en China, Brasil y México. En los últimos años aumentó la importación. Además de todo el calzado que ingresa de contrabando.

Perez. (2011, p.9) nos dice que “las exigencias actuales para los fabricantes nacionales de calzado son más altas, no solo para mantenerse y crecer en el mercado local; sino, también para conquistar mercados internacionales”.

Actualmente es importante contar con presupuestos que ayuden a poder tener una planificación financiera, que a la vez soluciona ciertos problemas que se van presentando a diario en nuestra actividad empresarial.

1.3. Planificación a través de presupuestos

La actividad de presupuestar ha estado siempre en el actuar de la humanidad en diferentes momentos y ámbitos de la historia, eso mismo hace que las empresas busquen una forma de poder prever el comportamiento de su producción y ganancias en el año. La importancia de tener un sistema presupuestal es vital para el buen funcionamiento de la organización, por lo que a continuación se describen algunos aspectos relacionados.

1.3.1. Origen y evolución del sistema presupuestal

Menjívar (2017) explica que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, como el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para determinar los resultados de las cosechas, esto con el fin de poder prevenir los años en que habría escasez, o también los romanos que estiman las posibilidades de pagos de los pueblos que conquistaban, y de esa manera exigirles el tributo. Pero no fue hasta el siglo XVIII que los presupuestos comenzaron a utilizarse en la administración pública, al someter al ministro de finanzas de Inglaterra que diera a conocer sus planes de gasto para el periodo inmediato siguiente.

1.4. Planificación de los flujos de efectivo.

Los flujos de efectivo son de mayor importancia en empresas productoras, dependen de una buena cadena de suministros para poder abastecerse de materias primas, que luego serán utilizadas en el producto final para la venta. Es importante prevenir situaciones de insolvencia, resolver el problema de liquidez y evaluar cualquier inversión. Según Menjívar (2017) el manejo del efectivo ha llevado a afirmar que el presupuesto de caja es uno de los instrumentos más valiosos en poder dar una dirección financiera de cualquier organización, para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes o acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan cobertura integral de las obligaciones.

Una de las principales funciones que tiene la administración, es la adecuada planificación y control del efectivo de la empresa. es importante que las entradas del efectivo y las salidas constituyan una función importante en todas las organizaciones.

Menjívar (2017, p. 12) nos dice que el “presupuesto de efectivo es una forma de planificar y controlar las salidas de este, de evaluar las necesidades del mismo y de hacer uso provechoso de su excedente. Un objetivo básico es planificar la posición de

liquidez de la compañía como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión.”

Saber determinar las entradas y salidas de efectivo de una forma eficiente es importante para todas las organizaciones, otorga certeza del comportamiento de estos mismos con anticipación, por lo que lo convierten en una herramienta fundamental en la toma de decisiones.

El presupuesto de flujo de efectivo para la planificación en la obtención de liquidez en una fábrica de calzado de dama en Guatemala se convierte en la variable objeto de estudio, donde se realizará una proyección financiera de un año, para la implementación de un modelo de presupuesto de efectivo que ayude a optimizar los recursos existentes.

Es por ello que, en el 2011, Pérez realizó un estudio con respecto al Presupuesto de Efectivo como instrumento de la administración financiera en una empresa distribuidora de calzado para dama. Para obtener la información se desarrollaron los procedimientos de: elaboración del Presupuesto de efectivo por el método directo que, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones debido que permite reducir el riesgo pudiendo visualizar la generación de efectivo y equivalentes. Entre los resultados relevantes encontró que: cuando el Presupuesto de Efectivo se utiliza inadecuadamente, se tiene el riesgo de incurrir en decisiones equivocadas y ocasionar pérdidas en el negocio. Las empresas son eficientes cuando manejan adecuadamente el efectivo.

2. MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico es una lista de conceptos y análisis de las teorías, enfoques teóricos utilizados para fundamentar la investigación que se realiza. Ayudando a comprender aspectos relacionados con la elaboración del calzado de dama en Guatemala y el presupuesto, en el que se enfatiza como estos ayudan a tener una mejor planificación dentro de la organización y sus flujos de efectivo.

2.1. Generalidades de la industria de calzado

El calzado de dama, se les conoce por dar un toque de moda a las mujeres del mundo, además proporcionar protección a los pies. Estos adquieren muchas formas, como sandalias, botas, calzado casual y deportivo.

Guzmán (2017) nos da la clasificación de los diferentes tipos de calzado:

1. Calzado de trabajo: Este tipo de calzado tiene características especiales de acuerdo con la actividad que se esté desempeñando en el lugar de trabajo, algunos incluso tienen resistencia al agua, aceite, algunos químicos y aislamiento a corriente eléctrica. Esto con el fin de otorgar seguridad a la persona que adquiere el producto.
2. Calzado casual: Este ejemplar de calzado se utiliza para estar en casa o fuera de las actividades laborales, debido a que son cómodos para estar en casa.
3. Calzado formal: Es el tipo de calzado que se utiliza cuando se tienen reuniones sociales, reuniones laborales y es por ello que existen diferentes colores y diseños.
4. Calzado deportivo: El calzado deportivo es utilizado en todo tipo de actividades competitivas, por lo que su diseño es acorde a la actividad física que se estará realizando.

2.2. Generalidades del presupuesto

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos planteados. Deras (2015).

Morales y Morales (2014) explica que un presupuesto no es otra cosa que un plan por escrito expresado en términos de unidades, dinero, o ambos. En esencia es modelo que representa el efecto de cómo se comportaría la actividad de una compañía sobre sus costos, ingresos y flujos de efectivo.

2.2.1. Etimología y concepto de presupuesto.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE = que significa antes de o delante de, y

SUPUESTO = hecho, formado

Por lo tanto, Del Río nos dice que, en términos generales, presupuesto significa “antes de hecho” (citado por Menjívar, 2017, p.16)

2.2.2. Definiciones de presupuesto

Díaz (2013) explica que un “presupuesto no es más que un plan escrito expresado en términos de unidades. La complejidad de los procesos y el detalle del presupuesto pueden variar considerablemente de una organización a otra. Independientemente del tamaño de la entidad, la administración deberá preparar presupuestos con objeto de especificar, en términos concretos, los efectos de sus pronósticos.” p. 8

Algunas definiciones por Burbano (citado por Menjívar, 2017, p.17), son:

1. Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y del resultado a obtener por un organismo en un periodo determinado.
2. Es un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el dueño de la empresa.

Por su lado Díaz (2013) se apoya sobre previsiones hechas en función de condiciones interiores y exteriores a la organización. A partir de estas previsiones, los responsables

reciben atribuciones/proyectos y medios expresados en valor y por un medio determinado.

Granda (2018) nos indica que el presupuesto contribuye a la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia que busca predecir el contexto en que se verá circunscrita la empresa, estimando los ingresos basados en la planificación de ventas obtenidos en el ejercicio económico, ejerciendo un control más eficiente sobre los egresos optimizando los costos y gastos operacionales de la organización.

El presupuesto se ha convertido en una herramienta moderna para planear y controlar las actividades emprendidas por la empresa debiéndose realizar evaluaciones al interior de la empresa, así como conocer los factores externos que la acechan tales como los económicos, políticos, legales, sociales, tratando de predecir el comportamiento que tendrá el mercado en el futuro.

2.2.3. Importancia del presupuesto

El presupuesto financiero es una herramienta de la cual se planea la estructura financiera de la empresa, la combinación óptima de crédito de terceros y capital propio de accionistas establece de qué forma puede funcionar la empresa. (Deras 2015).

En la actualidad las entidades forman parte del medio económico en el cual se desenvuelven y predomina la desconfianza , es por ello que para las organizaciones es trascendental utilizar el presupuesto debido que es una herramienta de control que refleja cálculos anticipados de los ingresos y gastos; ya que éstas se encuentran sumergidas en un ambiente cambiante en el que existen diversos factores que provocan incertidumbre, es necesario proyectar y verificar todas las operaciones que se pretenden desempeñar de tal manera que se reduzca el riesgo y que además contribuya en la coordinación de las actividades, porque unifica el trabajo de todo el recurso humano tras un mismo objetivo.

Las grandes empresas utilizan comúnmente el presupuesto como una herramienta para la gestión financiera, debiendo ser aprobada por la junta directiva o el gerente al iniciar un periodo económico, estimando que los recursos que vayan a disponer los departamentos estén cubiertos durante el periodo proyectado.

Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones como: gubernamentales, grandes, medianas y pequeñas empresas, estos son importantes porque ayudan en la planeación financiera para un mejor control de las operaciones de las entidades, sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y corrigen la dirección hacia lo que verdaderamente se busca y se quiere alcanzar, además de cuantificar en términos financieros los diversos componentes de su plan de acción.

Las partidas de estos sirven como guías durante la ejecución en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las empresas, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a todos los componentes los recursos necesarios para el buen funcionamiento. (Deras 2015).

2.2.4. Objetivos del presupuesto

Algunos de los objetivos del presupuesto son:

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
3. Coordinar los diferentes centros de costo para asegurar la marcha de forma integral.

Hernández (2018) Categoriza los objetivos de un presupuesto de la siguiente manera: ayuda tener prevención, consiste en estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto, planeación y sistematizar todas las actividades de la empresa.

2.2.5. Etapas de la elaboración de los presupuestos

Según Deras (2015) explica que, si se busca que las empresas recurran al presupuesto como herramienta de control, deben considerarse las etapas que son cinco grupos:

1. Previsión: la pregunta que se hace es ¿Que se debe hacer?, es decir es tener anticipado todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.
2. Planeación: acá se hace la pregunta ¿Qué y cómo se va a hacer?, es decir el camino que se va a seguir, la unificación de actividades por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa.
3. Organización: la pregunta que se hace en este objetivo ¿Quién lo hará?, en este se hace la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre los niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa con el fin de lograr la mayor eficiencia dentro de los planes.
4. Dirección: es la función ejecutiva donde se va a guiar, conducir, inspeccionar a los subordinados para que hagan lo planeado.
5. Control: es la acción por medio de la cual se considera si los planes y los objetivos se están cumpliendo. Se debe establecer comparación entre lo hecho y lo planeado, lo cual conlleva a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas, esto con la finalidad de hacer las superaciones y correcciones que deban hacerse.

2.3. Tipos de presupuestos financieros

Deras (2015) habla referente a los tipos de presupuestos financieros con más importancia, con el de poder tener una mejor planeación del manejo de efectivo.

Los presupuestos son herramientas financieras que sirven de guía para que las empresas cumplan con las metas y objetivos planteados al inicio del periodo económico. Por ejemplo: El presupuesto de una empresa manufacturera suele contar con los siguientes módulos: ingresos, costos, planificación de producción, gastos, inversiones, distribución de gastos, estados financieros e informes.

Otros presupuestos utilizados de forma común son el presupuesto base cero y el presupuesto basado en resultado. El presupuesto base cero se refiere al proceso en que las áreas de la empresa relacionan sus gastos donde se decide el orden de importancia de los ingresos anticipados. El presupuesto basado en resultados se enfoca al cumplimiento de metas y objetivos de la institución o empresa para lo que se debe de optimizar los gastos (Pérez, 2015).

2.3.1. De tesorería

También llamado presupuesto de efectivo o flujo de caja porque consolida diversas transacciones relacionadas con las entradas monetarias o con la salida de fondos líquidos, se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización.

Este presupuesto es elaborado por el tesorero de la empresa, que depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía. El presupuesto de efectivo es un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que reflejan los faltantes o sobrantes futuros, lo que obliga a la entidad a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación obtenida de los faltantes, es de suma importancia tener información oportuna acerca del comportamiento de los flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de sus recursos financieros.

Es más fácil que una empresa quiebre por no tener liquidez que por falta de rentabilidad, por lo que es necesario una adecuada administración del efectivo, para ello se necesita conocer el comportamiento de los flujos de efectivo.

La solvencia de una empresa es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos.

2.3.2. De erogaciones capitalizables

Es el que controla las diferentes inversiones en activos fijos, comprende el importe de las inversiones realizadas en adquisición de terrenos, construcción o ampliación de edificios, permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y conocer el monto de los fondos requeridos.

2.3.3. Estado de resultado proyectado

El estado de resultado permite analizar cuáles han sido los resultados obtenidos por una entidad en una fecha determinada, el estado de resultado proyectado parte de los presupuestos de ventas, compras, inventarios, de gastos operaciones y de efectivo este presupuesto resume las operaciones que la entidad tiene planeado llevar a cabo en un periodo determinado, dando a conocer la utilidad que se estaría generando en un periodo futuro.

2.3.4. Balance general proyectado

Es preparado tomando de referencia la información del balance general real al comienzo del periodo, además necesita de las cifras del estado de resultados y del flujo de caja, en base a estos se determina el valor de cada una de las cuentas que conforman cada renglón del estado financiero.

La importancia radica en que permite tener una visión sobre la situación financiera de la entidad en una fecha futura, permitiendo a la administración tomar decisiones en el momento oportuno.

2.4. El presupuesto y la gerencia estratégica

Menjívar (2017) nos indica que el presupuesto para la gerencia estratégica se constituye con el fin de maximizar las utilidades y el camino en el cual se enfocará. Se debe tener en consideración que la gerencia siempre busca obtener tasas de rendimiento sobre el capital según sea la expectativa del inversionista, e interrelacionar las funciones empresariales.

La gerencia financiera evalúa y analiza los planes con el comité y con la junta directiva. Cuando se aprueban los planes se acepta que estos son los que tienen mayor beneficio.

2.5. Beneficios de la planeación financiera en las empresas

Según A. Morales. & J. Morales. (2014, p.10) “La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos de efectivo de una compañía, realizar proyecciones de diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas”. La idea principal de la planeación financiera es poder detectar cuando la empresa se encuentre con un resultado desfavorable y tener un plan que permita tener una reacción favorable en sus necesidades de financiamiento e inversión.

2.5.1. Planeación de efectivo

El efectivo como la expresión más genuina de la liquidez de una empresa, ha cobrado importancia en las últimas décadas, como un indicador relacionado con la supervivencia de las empresas.

La planificación de efectivo es parte de la planificación financiera, entendida como aquel proceso mediante el cual la empresa plantea proyectos mediante un presupuesto de efectivo, el cual es uno de los más importantes en el proceso de planificación, porque permite reflejar no solo los ingresos y egresos en efectivo que tendrá la organización durante el periodo considerado, sino que, además, permite diagnosticar y sugerir la forma de financiación que se debe utilizar la organización para lograr los objetivos trazados. Mediante un plan de tesorería permite que el presupuesto de tesorería funcione adecuadamente, esto con el fin de no tener una crisis de liquidez en la empresa, la cual afecte el funcionamiento operativo.

2.6. Políticas financieras relacionadas con el manejo de flujo de efectivo

Menjívar (2017) nos dice que el presupuesto de efectivo puede ser una herramienta eficaz para poder definir las políticas financieras de las organizaciones, las cuales pueden ser:

2.6.1. Política de liquidez

La liquidez se centra en el estudio de las variables que puedan afectar las entradas, salidas y saldos mínimos de efectivo. las organizaciones deben tener en consideración que no tener una política que ayude a identificar los saldos mínimos de efectivo, esto puede ocasionar la falta de cumplimiento en las obligaciones, y una pérdida de créditos a futuro.

Según Menjívar (2017) las empresas deben poseer fondos monetarios para poder respaldar las transacciones recurrentes, debido que una falta en la cancelación de deuda por parte de los compradores altera los pronósticos monetarios.

Así mismo se debe tener una política crediticia en la cual se establezcan los plazos, cuanto mayor sea la flexibilidad, más tiempo llevará la recuperación, lo cual puede afectar el fondo monetario. Se debe plantear opciones de descuentos por pronto pago, lo cual fortalecerá la liquidez de la compañía.

2.6.1.1. Planificación de los compromisos de pago

Al presupuestar los ingresos y pagos que se tendrán, debe incorporarse las políticas crediticias instauradas por los proveedores y las condiciones de amortización de créditos. También se debe incluir la cancelación de impuestos de acuerdo a los plazos otorgados por la entidad fiscalizadora del país, y el reconocimiento de pago de los dividendos de los accionistas.

2.6.2. Política de inversión

Según Urbaneja (2015) para analizar el efecto en las actividades de inversión, el analista financiero evaluará la posibilidad de invertir en activos fijos para considerar la expansión, si es que existe excedente de efectivo o si por el contrario es necesario desapropiarse de alguno de ellos, así mismo, determinar las necesidades de financiamiento externo. En adición a lo anterior, se puede evaluar la gestión de los administradores, en cuanto al rendimiento de los recursos que se les ha confiado y el logro de los objetivos y metas, que entre otros es la generación de efectivo suficiente para retribuir por medio de utilidades a los dueños del capital y cumplir con las obligaciones contraídas en el tiempo establecido.

2.6.3. Política de financiamiento

Cuando se crea una política de financiamiento se estipula las exigencias de capital esto cuando los flujos de efectivo convencionales no son suficientes para cubrir las necesidades de la empresa, pero siempre se deben evaluar las alternativas y sus ventajas y desventajas. Debido que esto puede afectar el resultado final para los accionistas. (Menjívar 2017).

Hoy en día muchas empresas requieren presupuestar para periodos mínimos, como días o semanas, con el fin de aprovechar rentablemente sus excedentes o cubrir oportunamente su déficit. Si este disponible es deficitario o no cumple con el requisito mínimo para operar normalmente, se recurre al financiamiento necesario.

2.6.4. Política de dividendos

Los dividendos son el efectivo que se reparte por las acciones comunes de los inversores, esto derivado de una la obtención de una rentabilidad. (Besley y Brigham 2016).

La política de dividendos de una empresa implica la decisión de pagar sus utilidades o bien de retenerlas, con el fin de revertirlas en la empresa. Una política óptima de una empresa es la que logra el equilibrio entre los dividendos actuales y el crecimiento futuro, el cual maximizará el valor de la empresa.

2.6.4.1. La razón de pago

Se calcula dividiendo el dividendo en efectivo por acción de la empresa, entre sus utilidades por acción. Este indica el porcentaje por unidad monetaria percibida que se distribuye a los accionistas en forma de dividendos.

Mediante una política de dividendos según una razón de pago constante, se establece que cierto porcentaje de las utilidades será distribuido a los propietarios en cada periodo de pago de dividendos. Uno de los inconvenientes de esta política es que, si las utilidades de la compañía decaen, o si ocurre una pérdida en un periodo dado, los dividendos pueden resultar bajos o incluso nulos. (Menjívar, 2017).

2.6.4.2. Política de dividendos regulares

Se basa en el pago de un dividendo fijo en cada periodo. Esta política proporciona a los accionistas información generalmente positiva, indicando que la empresa se desempeña correctamente, con lo que se reduce al mínimo toda incertidumbre. A menudo, las empresas que se valen de este tipo de política incrementarán el dividendo regular una vez que se haya probado un incremento en las utilidades. De tal suerte, los dividendos casi nunca se verán disminuidos.

2.6.4.3. Política de dividendos regulares bajos y adicionales

Algunas empresas establecen una política de dividendos regulares bajos y adicionales, con la que pagan un dividendo regular bajo, complementado con un dividendo adicional, cuando las utilidades lo justifican. Si las utilidades son mayores que lo normal en un periodo específico, la empresa tiene la posibilidad de pagar este dividendo adicional, denominado dividendo extra. La empresa evita ofrecer a los accionistas falsas esperanzas al designar como dividendo extra la cantidad del dividendo que excede al pago regular. El uso de la designación "extra" es común sobre todo entre empresas que experimentan cambios cíclicos de las utilidades. (Calvo, 2016).

2.7. Presupuesto de caja

Según Gitman (2012) nos dice que es un estado de entradas y salidas de efectivo planeados por la empresa, es utilizado para calcular los requerimientos de efectivo que tendrá la compañía en un determinado periodo de tiempo.

Generalmente está diseñado para planear un año, dividido en intervalos más pequeños. Esto depende del giro de la empresa y su naturaleza. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos.

El presupuesto de caja está constituido por saldos disponibles en la caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero que se recibirán, todo enlazado con una correcta política de crédito y hábitos de pago de los clientes.

Delgado (2017) nos dice que el presupuesto de caja nos proporciona una buena administración en una empresa, teniendo presente cuando se realiza algunos objetivos importantes, ya que se debe seguir diferentes puntos claves para de esta forma tener una buena planeación, partiendo de: verificación de los flujos que se van a utilizar para que no exista ningún riesgo sin tener incertidumbre, transparente, estimar un valor mínimo, su moneda sea siempre la misma a utilizar y regirse a una sola actividad empresarial.

La tenencia adecuada de los flujos de efectivo evita que se tengan fondos excesivos, los cuales se pueden orientar hacia alternativas de inversión temporal que reporten beneficios financieros adicionales. Además, el planeamiento apropiado de las entradas y salidas de efectivo ayudará a minimizar los posibles saldos negativos, que puedan perjudicar la operación de la compañía. (Menjívar 2017).

Pardo (2015) nos dice que el presupuesto es una herramienta que permite planificar y controlar a cualquier empresa, es un plan de acción para un determinado tiempo.

2.7.1. Objetivos del presupuesto de caja

Menjívar (2017) nos dice algunos de los principales objetivos del presupuesto de caja:

1. Determinar el supuesto resultado de caja al final de cada periodo.
2. Identificar los excedentes o déficits de efectivo en cada periodo.
3. Establecer si es necesario recurrir al financiamiento para poder tener el efectivo necesario.
4. Coordinar el efectivo con: el total de capital de trabajo, los ingresos por las ventas, los gastos, las inversiones y los pasivos.
5. Establecer controles y vigilancia continua de la posición de la caja.

2.7.2. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas o planificación de ventas permite orientar las actividades para optimizar la comercialización de un bien o servicio, necesitando información sobre los productos de la competencia para desarrollar estrategias para estar sobre ésta. (Granda 2018).

La entrada clave en el proceso de planeación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas. Esta predicción de las ventas de la empresa durante cierto periodo se elabora generalmente en el departamento de marketing. De acuerdo con el pronóstico

de ventas, el gerente financiero calcula los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos de ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas. (Gitman 2012).

Los pronósticos de ventas obtenidos a través de los canales propios de ventas de la empresa. Por lo general, se pide a los vendedores de campo de la empresa que calculen cuántas unidades de cada tipo de producto esperan vender el siguiente año. El gerente de ventas reúne y suma estos pronósticos, además de ajustar las cifras aplicando el conocimiento de mercados específicos o considerando las habilidades de predicción del vendedor. Finalmente, se realizan ajustes adicionales por factores internos, como las capacidades de producción. Esto con el fin de no presupuestar algo que no se podrá cumplir.

Por lo general, las empresas utilizan una combinación de datos de pronósticos externos e internos para elaborar el pronóstico final de ventas. Los datos internos proporcionan una visión de las expectativas de ventas, y los datos externos ofrecen un medio para ajustar tales expectativas, tomando en cuenta factores económicos generales. La naturaleza del producto de la empresa también afecta con frecuencia la mezcla y los tipos de métodos de pronósticos utilizados. (Gitman 2012).

2.7.3. Pronósticos de cobros y pagos

El pronóstico de cobros y pagos es uno de los más importantes, ya que determinará el nivel de efectivo que tendremos en cada periodo, los cobros establecerán la capacidad de pago que tenga la compañía.

2.7.3.1. Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar como dice Granda (2018) “son valores que terceras personas adeudan a la empresa o negocio. Existen cuentas por cobrar que se derivan de las operaciones de la organización, así como otras cuentas por cobrar que no provienen de

las actividades comerciales sino dentro de la empresa cuando se tratan de préstamos o anticipos a empleados”.

La aceleración de los cobros ayuda a reducir el tiempo de flotación, acortando así el periodo promedio de cobro de la empresa, lo cual, a la vez disminuye la inversión que esta debe realizar en su ciclo de conversión del efectivo. uno de los métodos utilizados para hacerse de efectivo rápido, es otorgando descuentos por pronto pago, o bien cerrar contratos de ventas al contado, aunque el margen será menor, pero se podrá usar ese efectivo para la operación de la compañía.

2.7.3.2. Cuentas por pagar

La capacidad de pagos a un año o menos se genera por la actividad productiva normal de la empresa. La empresa debe procurar que su actividad productiva sea eficiente, y como mínimo la del periodo siguiente, pues si fuera inferior no podría generar la misma producción, las mismas ventas, atender los mismos gastos, y como consecuencia se reducirá el activo corriente. (Pardo 2015).

En cuanto un pronóstico de pagos es importante considerar que entre más podamos retener los pagos, más días tendremos para usar el efectivo recaudado de las ventas.

2.7.4. Pronóstico de inversión

Una organización necesita estimar o conocer las entradas de efectivo que podrían obtener dentro de un periodo dado para recuperar la inversión inicial realizada por la empresa. (Granda 2018).

Las inversiones son alternativas que tiene la persona para incrementar sus ahorros. Es por ello que es importante tener un adecuado pronostico o presupuesto de inversión que permita determinar en qué momento es el adecuado para poder realizar inversiones, ya sea en maquinaria nueva o bien en remodelaciones que permitan incrementar la producción.

2.7.5. Pronóstico de financiamiento

Es importante contar con un pronóstico de financiamiento, ya que, a través de elaborar varios presupuestos de caja, con base en tres pronósticos: pesimista, el más probable y optimista. A través de ellos el financiero podrá determinar el monto del financiamiento necesario para cubrir la situación más adversa. Así mismo se deben conocer el riesgo de las diferentes alternativas y cómo estas pueden repercutir en el resultado del periodo. (Gitman 2012).

2.8. Métodos para elaborar un presupuesto de caja

Para desarrollar el presupuesto de caja se emplean dos métodos básicos. Uno de ellos, es el método de ingresos y desembolsos de efectivo, el otro método se denomina método de la contabilidad financiera. Ambos métodos arrojan los mismos resultados del flujo de efectivo, los cuales se diferencia solo por el detalle en las transacciones. (Menjívar 2017).

2.8.1. Método directo de la cuenta de caja (ingresos y desembolsos de efectivo)

Según Menjívar (2017) proporciona un análisis detallado de los aumentos y las disminuciones en la cuenta de caja, refleja todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos como los de ventas, de gastos y de desembolso de capital. Es sencillo de elaborar y apropiado cuando se usa un plan detallado de utilidades. Pero no siempre es el más adecuado, como lo es el caso del plan de utilidades de largo plazo.

2.8.1.1. Planificación de los ingresos de efectivo

Los flujos de entrada de efectivo se derivan de transacciones como las ventas de contado, los cobros de cuentas y documentos por cobrar, los intereses recibidos sobre las inversiones, las ventas de activos de capital y de las fuentes diversas de ingresos. Las ventas al contado proporcionan efectivo inmediato, por lo que no hay retardo entre la venta y la realización del ingreso de efectivo.

En el caso de las ventas al crédito, el lapso que transcurre desde que se realiza la venta y se hace el cobro tendremos un problema. Esto nos da un periodo promedio de cobro, es por ello que el gerente responsable del crédito y las cobranzas debe determinar regularmente la eficiencia en los cobros. Se debe tener información de los porcentajes de las ventas al crédito cobradas a treinta días, sesenta días, etc. Ya que son útiles para la planificación de los flujos de entradas de efectivo.

Adicionalmente debemos planificar los flujos misceláneos de entradas de efectivo por conceptos tales como rentas, intereses y dividendos sobre las inversiones en acciones de otras corporaciones. (Menjívar 2017).

2.8.1.2. Planificación de los pagos de efectivo

Los pagos que se deben planificar son todos aquellos que son necesarios para poder realizar la producción, porque sin ellos no podríamos completar el proceso, todos estos son por concepto de materiales, mano de obra directa, gastos, adiciones de capital y dividendos pagados a los accionistas. Todo esto constituye los flujos de salida de efectivo. según Menjívar (2017) nos dice que el método de ingresos y desembolsos exige la eliminación de las partidas que no entrañan efectivo, como es la depreciación, estos gastos previamente han sido presupuestados. también dentro del presupuesto de caja se deben considerar los descuentos sobre compras. también deben considerarse la acumulación de gastos, así como los pagos por adelantado.

Ahora bien, con las necesidades de efectivo para para poder pagar los dividendos pueden presentar un problema, por ello es importante seguir una política uniforme para poder simplificar dicho problema.

La administración debe planificar las necesidades de efectivo para dividendos con base en toda la información disponible, ya que estos dependen de la disponibilidad que se tenga de efectivo. igualmente, el impuesto sobre la renta no puede planificarse sino

hasta que se planee la utilidad antes de impuestos, pero si se puede planificar un aproximado de acuerdo al presupuesto de ventas y gastos trimestralmente. La afluencia de fondos por concepto de préstamos y el reembolso del principal con sus intereses afectan tanto el flujo de efectivo como el impuesto sobre la renta, por lo mismo debe existir una secuencia de cálculos y se debe planificar.

2.8.2. Método de la contabilidad financiera

Este método da inicio en la utilidad neta que se planificó previamente, la cual viene del estado de resultados presupuestado. Según Menjívar la utilidad neta planificada se convierte de una base de acumulación a una base de efectivo. Después se identifican las demás fuentes y necesidades de efectivo. Este método exige detalle en el apoyo, pero también suministra menos detalle sobre los flujos de efectivo.

Según Perez (2011) este método es el procedimiento alternativo para la elaboración del presupuesto de caja, este método de conciliación es menos laborioso que el método de ingresos y desembolsos de efectivo, con la desventaja que no muestra a detalle las principales causas del movimiento de efectivo de actividades de operación. Este método es una conciliación.

Las partidas que debemos tener en cuenta cuando se realiza este método de la contabilidad financiera son:

1. Las partidas sin reflejo en el efectivo y equivalente de efectivo, tales como depreciaciones, provisiones, impuestos diferidos, pérdidas y ganancias de cambio no realizadas, participaciones en ganancias no distribuidas de asociadas e intereses minoritarios,
2. Los efectos de diferimientos de recepción y pagos de efectivo de actividades operativas realizados en el período, tales como cambios en las existencias y en las

cuentas a cobrar y a pagar derivadas de las actividades de operación, en otras palabras, las cuentas que se relacionan con el capital de trabajo.

Para el siguiente trabajo profesional se diseñará un modelo de presupuesto de efectivo tomando como base el método directo de la cuenta de caja.

2.8.3. Saldo mínimo y su determinación

El saldo mínimo que deben tener las empresas es lo necesario para poder tener un adecuado funcionamiento. Ya que si la empresa no cuenta con ello podría caer en no seguir su funcionalidad y detener la producción.

Menjívar (2017) la administración o gestión de tesorería, contempla la necesidad de fijar saldos mínimos de fondos monetarios como mecanismo de control para tomar decisiones acerca de la consecución de recursos adicionales.

Méndez (2013) expone que el saldo de efectivo (mínimo) fijado como meta es el saldo de efectivo mínimo que una empresa desea mantener para desarrollar sus operaciones de negocios. Si el saldo final proyectado supera el saldo mínimo, el valor excedente se coloca en inversiones temporales puesto que no se justifica mantener fondos ociosos que estén estacionarios sin generar alguna ganancia. Pero existe otro escenario que, si no se llega al saldo mínimo, se va a requerir financiamiento.

3. METODOLOGÍA

El contenido de este capítulo explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionado con la planificación técnica de los flujos de efectivo en las empresas de la industria del calzado de dama en Guatemala.

3.1. Definición del Problema

Durante los últimos años la industria de calzado de dama en Guatemala ha tenido un periodo de crecimiento a pesar de que en el país se da el contrabando y la importación de calzado procedente de China, lo que ha afectado considerablemente las ventas y los flujos de efectivo de dichas empresas.

Este objeto de estudio ha alcanzado niveles de especialización con la introducción de innovaciones tecnológicas para aumentar tanto calidad, como productividad, para poder competir con los demás mercados que se dedican a la distribución del producto.

Sin embargo, debido a la falta de una adecuada planificación y desconocimiento en la elaboración de un presupuesto de flujo de efectivo, no se ha logrado prever con precisión los periodos en los que se generarán excedentes o faltantes de efectivo en una fábrica de calzado de dama, los cuales pueden influir en la liquidez de la compañía. Determinando los saldos mínimos para la operación normal, así como la definición de políticas orientadas a fortalecer el manejo del efectivo. Es por ello que se presenta la propuesta del uso del presupuesto de efectivo, a través del método directo de la cuenta de caja, como una valiosa herramienta financiera para la administración de liquidez.

La correcta programación de los flujos de efectivo constituye una valiosa herramienta en la planificación financiera, que propicia el ordenado manejo de fondos y la generación de valor empresarial. La planificación del efectivo permite tener el control y prever con anticipación el comportamiento de los flujos de las empresas productoras de calzado de dama en Guatemala.

La teoría financiera proporciona métodos y procedimientos para la estimación del manejo de efectivo y la definición de políticas para optimizar tan preciado recurso. Es por ello que el presupuesto de flujo de efectivo se convierte en una herramienta indispensable para el manejo de los flujos.

La propuesta de investigación se enfoca en el desarrollo de un modelo de presupuesto de efectivo, a través del método directo de la cuenta de caja, que se basa en un análisis detallado de los movimientos de efectivo, que refleja todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos como las ventas, de gastos y desembolsos de capital. Este modelo es sencillo de elaborar y apropiado cuando se usa un plan detallado. Las entradas y salidas de efectivo se analizan con cuidado para poder llevarlos en una base de acumulación a una base de efectivo.

Especificación del problema

No contar con un adecuado sistema de planificación y control de los flujos de efectivo, dificulta que se pueda prever con precisión los periodos de generación de excedentes o déficits de efectivo, así como no contar con una determinación de saldos mínimos de caja para la correcta operación.

Temas y subtemas en forma interrogativa

1. ¿Cuáles son los procedimientos y mecanismos utilizados para un adecuado control de los flujos de efectivo en una fábrica de calzado de dama en Guatemala?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del presupuesto de flujo de efectivo por el método directo como una alternativa en la planificación de liquidez?
3. ¿Es posible realizar la estimación de ingresos, gastos y costos, para la adecuada utilización de los recursos de efectivo?

4. ¿Qué política de dividendos utiliza la empresa de calzado de dama para obtener una adecuada liquidez?

3.2. Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o metas que se pretenden alcanzar en la investigación relacionada con la planificación en la obtención de liquidez en una fábrica de calzado de dama en Guatemala.

3.2.1. General

Realizar el presupuesto de flujo de efectivo por el método directo de la cuenta de caja, que permita desarrollar una planificación de liquidez en una fábrica de calzado, con el fin de prever los períodos con déficit de efectivo, que puedan tener incidencia en la operatividad de la compañía.

3.2.2. Específicos

1. Examinar los procedimientos y mecanismos utilizados para tener un adecuado control sobre los flujos de efectivo.
2. Determinar las ventajas y desventajas del presupuesto de flujo de efectivo por el método directo de la cuenta de caja como una alternativa al momento de realizar una planificación de liquidez.
3. Ejecutar la estimación de ingresos, gastos y costos, con el objetivo de evaluar la adecuada utilización de los recursos de efectivo presupuestados.
4. Verificar la política de pago de dividendos como una forma de financiamiento durante los meses de faltantes de liquidez.

3.3. Método de investigación

La presente investigación que se realizó es de tipo preexperimental, debido a que el estudio se ejecutó en una empresa en específico y se evaluó el cambio que tendría la empresa. Es descriptiva porque no busca manipular variables, sino describirlas y obtener resultados, tal como indica Arias (2012) “buscan describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis” (p.24). Explicativa, porque busca establecer las causas de los sucesos, problemas o fenómenos que se estudian. Es decir, que se pretende ver los posibles problemas que generan la falta de liquidez dentro de la empresa. La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos por medio de pruebas de causa y efecto.

3.4. Periodo histórico

La información financiera-contable que se analizó comprende el periodo de enero a diciembre de 2019.

3.5. Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación documental y de campo para la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.5.1. Técnicas de investigación documental

Para el análisis de la bibliografía consultada se aplicaron diferentes técnicas de investigación documental, tales como fichas bibliográficas y de resumen.

El análisis documental se realizó a través del estudio de libros, tesis, documentos electrónicos, entre otros, que contienen información sobre la industria de producción de calzado de dama, así como la planificación y control de efectivo. Adicionalmente se investigaron aspectos generales de la industria del calzado a nivel nacional, consultando cámaras de comercio.

A través de estas técnicas de investigación documental se pudo obtener información valiosa que aportó en la elaboración del trabajo, otorgando los conocimientos de otros autores y como ellos han aplicado los presupuestos para poder tener una adecuada planificación del efectivo.

3.5.2. Técnicas de investigación de campo

En el proceso de investigación de campo se utilizarán los instrumentos: narrativa y se aplicó un instrumento que busca evaluar sus gastos y ver la rotación de su cartera de clientes, también ver la política de la empresa con respecto a los días de créditos que se otorgan a cada uno. De esa manera poder proyectar el tiempo en que se recibirá el efectivo, evaluando si se logrará cubrir con los gastos operativos de la compañía, en determinadas fechas que demanden una mayor salida de efectivo.

Se utilizó la técnica de investigación documental para poder obtener la información actual de la compañía, sobre los procesos que tiene actualmente con respecto a la elaboración de presupuestos, así mismo que decisiones tomaban cuando la compañía ha tenido problemas de liquidez debido a una cartera de clientes morosa.

Se implementó el presupuesto de gastos que permitió determinar los gastos operativos administrativos y que dependen de las salidas de efectivo para cubrir los mismos, con ello poder tomar decisiones de otorgar descuentos que motiven al cliente a poder cancelar la deuda y poder hacerse de flujo de efectivo para seguir operando.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Durante el desarrollo de este capítulo se analizaron y evaluaron los procedimientos que la compañía utiliza para poder tener un adecuado control de sus flujos de efectivo. Se realizó también un modelo de presupuesto de flujo de efectivo, el cual forma parte inicial del análisis de la investigación.

4.1. Análisis del procedimiento utilizado para el control del efectivo en fábricas de calzado de dama en Guatemala

Actualmente muchas empresas que se dedican a la fabricación de calzado de dama en Guatemala no realizan un presupuesto de flujo de efectivo anual, mucho menos uno mensual. Esto es una debilidad porque no tienen una visión a futuro de cómo se comportarán sus flujos de efectivo durante el año, significando un riesgo y que en un mes en específico pueden tener falta de liquidez necesaria para poder cumplir con todos los gastos operativos que no pueden detenerse.

4.1.1. Pronóstico de ventas

Este es un componente utilizado comúnmente por los ejecutivos de mercadeo y comercialización, donde realizan estimaciones acerca de los niveles de venta esperados para un determinado periodo, regularmente de un año. En él se considera los factores siguientes:

1. Aspectos macroeconómicos nacionales y regionales
2. Condiciones del mercado
3. Tendencias de la industria.
4. Análisis de competencia.
5. Volumen por cantidad de ventas por producto
6. Precios por producto, de forma de venta o canal.
7. incorporación de promociones en meses específicos.
8. Estacionalidad de las ventas.

4.1.2. Presupuesto de ventas

En la actualidad el presupuesto de ventas es una herramienta que ayuda con la proyección definitiva para el año y este se deriva del pronóstico de ventas. Este regularmente de un escenario medio, y define los objetivos a alcanzar por parte del personal de comercialización.

La empresa cuenta con cinco vendedores que cubren las ocho regiones del país, que están distribuidos por Metropolitana, Norte, Nororiente, Suroriente, Central, Suroccidente, Noroccidente y Petén.

El presupuesto de ventas que elaboran es según las metas que se le asignan a cada uno de los vendedores y de acuerdo al mes del año, este mismo debería funcionar para poder presupuestar la producción y otros gastos en que se incurre como: Producción, comisiones sobre ventas, fletes, etc. El cual hasta el momento la empresa no realiza, únicamente se limita a esperar las ventas semanales, con ello hacer los pedidos de materias primas con sus proveedores

Cuadro 1
Ventas del año según metas
Enero – diciembre 2020
Cifras expresadas en Quetzales

Año	Cantidad	Precio Medio	Valor
enero	30,000	80.00	2,400,000
febrero	30,000	80.00	2,400,000
marzo	40,000	80.00	3,200,000
abril	30,000	80.00	2,400,000
mayo	50,000	80.00	4,000,000
junio	60,000	80.00	4,800,000
julio	50,000	80.00	4,000,000
agosto	60,000	80.00	4,800,000
septiembre	70,000	80.00	5,600,000
octubre	70,000	80.00	5,600,000
noviembre	80,000	80.00	6,400,000
diciembre	40,000	80.00	3,200,000
Totales	610,000		48,800,000

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

4.1.3. Presupuesto de producción

El presupuesto de producción es uno de los más complejos de elaborar. Este debe partir del presupuesto de ventas de donde se toman las unidades de ventas para poder considerar las unidades de producción. Actualmente la fábrica de calzado no realiza dicho presupuesto.

Al no tener un presupuesto de producción es considerado una limitante, porque puede generar atrasos en la producción debido a que las materias primas no puedan ser recibidas en tiempo. Ocasionando pérdidas en la producción y atrasos en la entrega de los productos al cliente. Lo que realizan actualmente es un cuadro donde colocan lo que lleva cada tipo de calzado y con ello determinan el costo de la materia prima.

Cuadro 2

Tipo calzado A

Materia Prima	Costo
Suela	8
Plantilla	2
Material	12
Pegamento	10
Hebillas	2
Caja	3
Total	37

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

De igual manera hacen con los diferentes tipos de calzado que realizan en la producción, depende el tipo para poder determinar los costos en que, si incurren en el mismo, ya que el tipo A tiene ciertos materiales que son específicos para ese calzado.

Cuadro 3
Tipo calzado B

Materia Prima	Costo
Suela	8
Plantilla	2
Material	15
Pegamento	10
Zipper	3
Caja	3
Total	41

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada

4.1.4. Presupuesto de gastos de distribución

Este presupuesto sirve para poder tener un control de los gastos que se tendrán por concepto de distribución, como lo son: sueldos, comisiones, prestaciones laborales, gastos de vehículos, fletes, bonificaciones de producto, publicidad y promoción, entre otros.

La empresa a la fecha no realiza dicho presupuesto por lo que no tiene una visión completa de cuanto son los gastos que tendrán mensualmente y que deberán cubrir con la producción.

Lo mismo sucede con el presupuesto de gastos de administración, la organización no realiza nada para poder planificar los gastos en que incurren en el mes y de esa manera poder planificar el efectivo que será necesario para cubrir dichas obligaciones.

4.1.5. Presupuesto de inversión en activos fijos

La organización no realiza un presupuesto de inversión en activos fijos, lo que realizan en la actualidad es únicamente un mantenimiento, pero ellos no invierten a menos que la maquinaria que se utiliza ya no tenga reparación, esto también tiene un efecto negativo, durante el tiempo que se quedan sin ese equipo esto tiene un efecto en la producción de la compañía.

4.1.6. Política de distribución de dividendos

La compañía actualmente no cuenta con una política de distribución de dividendos, lo que realizan es que, al momento de recuperar la cartera ventas de noviembre y diciembre, ese efectivo es utilizado para el pago de los dividendos del año anterior. Al realizar este proceso de esa manera lo que genera es una falta de flujo de efectivo.

4.1.7. Política de cobros

La política de cobros que se tiene es de 30 días, pero que en la actualidad no se cumple, si no que los mismos vendedores realizan el cobro de las ventas. De igual manera no cuenta con una política de que si el cliente paga en los 30 días o antes se le considera un descuento del 2% que motive la recuperación de efectivo.

4.2. Propuesta del presupuesto de flujo de efectivo por el método directo de la cuenta de caja para la planificación en la obtención de liquidez en una fábrica de calzado de dama en Guatemala

Actualmente la compañía no cuenta con un presupuesto de flujo de efectivo, por lo que no les permite tener una adecuada planificación de sus flujos de efectivo mensuales y determinar en qué mes tendrán un déficit del mismo.

El presupuesto de flujo de efectivo o presupuesto de caja como se mencionó en el capítulo II, es una herramienta muy importante en la planificación de liquidez de una compañía, es por ello la importancia de implementarlo y poder tener un adecuado control del efectivo. Las empresas necesitan tener un presupuesto, simplemente porque las entradas de efectivo en rara ocasión están sincronizadas con las salidas.

Para poder elaborar un presupuesto de flujo de efectivo se deben determinar primero ciertos presupuestos que son parte del mismo como lo son:

1. Determinar el saldo mínimo de operación
2. Presupuesto de ventas
3. Pronóstico de las entradas de efectivo

4. Presupuesto de gastos, producción e inversión.
5. Con base a estos pronósticos, estimar el balance de caja al final del mes.

El beneficio de implementar la herramienta es que conforme va transcurriendo el periodo presupuestado, se van realizando escenarios con información real versus lo proyectado, al finalizar cada mes se deberá sustituir con información real. De manera que ayude a tener una mejor perspectiva de lo que puede suceder en un mes posterior.

Permitiendo tener una visión de lo que sucederá el siguiente mes, si no se cumple con alguna de las proyecciones de recuperación de efectivo, estas pueden impactar en la operación de la compañía.

4.2.1. Determinación del saldo mínimo de efectivo

El presupuesto de flujo de efectivo cuenta con una parte donde se determina el saldo mínimo requerido por la compañía, con el fin de cumplir sus obligaciones al momento de su vencimiento, proporciona un margen de seguridad al momento de realizar pagos no previstos. Adicional permite cubrir los déficits de efectivo resultantes del desajuste entre las entradas y salidas de efectivo durante un periodo.

4.2.2. Determinación de los flujos de egreso de efectivo

La base para poder determinar los flujos de salida son los presupuestos de gastos, producción, inversión y pago de dividendos, estos deben ser proporcionados y elaborados previamente a realizar el presupuesto de flujo de efectivo. Muestran a detalle cuáles serán los egresos que se tendrán durante cada mes, determinando así el total de efectivo necesario para la operación.

Esta sección debe ser elaborada y se deben registrar dichas salidas cuando se pagan esos gastos, no cuando se adquiere la obligación. Es por ello que se debe cubrir todas las categorías de gastos y costos, incluyendo el pago de los dividendos si se tiene previsto el pago de los mismos en dicho periodo.

4.2.3. Determinación de los flujos de ingreso de efectivo

Para poder determinar los ingresos de acuerdo al modelo que se plantea, es necesario cumplir con los siguientes aspectos:

1. Definición del presupuesto de ventas y su constitución a contado y crédito.
2. Planificación de los cobros y estimación de las cuentas incobrables.
3. Determinación de los otros ingresos.

Para poder determinar el presupuesto de ventas en unidades debemos conocer el pronóstico de las ventas que se esperan para cada uno de los meses, y de acuerdo a ello poder determinar los quetzales que se obtendrán de dichas transacciones, pero teniendo en cuenta el porcentaje o valor de los créditos y cuando se recuperara el efectivo. De acuerdo a la experiencia, la determinación del periodo promedio entre la fecha de la venta y la fecha del cobro, los porcentajes de ventas a treinta días, sesenta o más días, es básico para el cálculo correcto de los ingresos.

Otros aspectos importantes a tener en consideración son los cobros y documentos por cobrar de períodos anteriores, los cuales son parte de los ingresos de efectivo del periodo que se está presupuestando.

4.3. Aplicación del modelo de presupuesto de efectivo a través del método directo de la cuenta de caja, para fábricas de calzado de dama en Guatemala.

En esta parte se aplica el modelo de presupuesto de efectivo con base al método directo de la cuenta de caja como herramienta para la planificación y control de flujos de efectivo en las fábricas de calzado de dama en Guatemala. Se elaboran presupuestos de ventas, costos y gastos como datos que ayudará a tener una adecuada planificación financiera.

4.3.1. Elaboración del presupuesto de ventas mensual

La proyección de ventas se elaboró con base en las ventas históricas de los últimos tres años, las cuales han mantenido un incremento del 5% anual. Se procedió a realizar el presupuesto de ventas en unidades agrupado por tipo de calzado, el cual se presenta a continuación:

Cuadro 4
Presupuesto de ventas en unidades agrupado por tipo
enero – diciembre 2020
Expresado en unidades

Meses	Tipo A	Tipo B	Total
enero	20,000	10,000	30,000
febrero	20,000	10,000	30,000
marzo	25,000	15,000	40,000
abril	20,000	10,000	30,000
mayo	30,000	20,000	50,000
junio	35,000	25,000	60,000
julio	30,000	20,000	50,000
agosto	35,000	25,000	60,000
septiembre	40,000	30,000	70,000
octubre	40,000	30,000	70,000
noviembre	50,000	35,000	85,000
diciembre	25,000	15,000	40,000
Totales	370,000	245,000	615,000

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Realizar el presupuesto de ventas en unidades sirve de base para la determinación del presupuesto de ventas en quetzales, así como, para determina el consumo de materia prima que será utilizado en la producción de dicha proyección de ventas.

La determinación de los precios por tipo de calzado se calcula de acuerdo a la cantidad de tiempo de fabricación, materia prima y gastos indirectos que conforma cada tipo de calzado según las exigencias del cliente.

Cuadro 5
Presupuesto de ventas agrupado por tipo
 enero – diciembre 2020
 Expresado en Quetzales

Meses	Tipo A	Tipo B	Total
enero	700,000	500,000	1,200,000
febrero	700,000	500,000	1,200,000
marzo	875,000	750,000	1,625,000
abril	700,000	500,000	1,200,000
mayo	1,050,000	1,000,000	2,050,000
junio	1,225,000	1,250,000	2,475,000
julio	1,050,000	1,000,000	2,050,000
agosto	1,225,000	1,250,000	2,475,000
septiembre	1,200,000	1,200,000	2,400,000
octubre	1,400,000	1,500,000	2,900,000
noviembre	1,750,000	1,750,000	3,500,000
diciembre	875,000	750,000	1,625,000
Totales	12,750,000	11,950,000	24,700,000

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Con base a la información del cuadro 4 se proyectaron los ingresos por ventas que se obtendrán durante los meses del año 2020, y con los datos obtenidos en la entrevista se confirmó un precio de Q35 para el tipo A y de Q50 para el tipo B.

4.3.2. Planificación de cobros e ingresos netos por trimestre

De acuerdo a la entrevista realizada se ejecutó una planificación de ventas al crédito para el calzado tipo A de un 60% el cual se recuperará en 60 días después de generada la venta y un 40% será al contado. Mientras que para el calzado tipo B se proyectará un 40% al crédito y el 60% al contado. Adicionalmente, las pérdidas estimadas por cuentas incobrables son alrededor de 2% del total de las ventas.

Cuadro 6
Presupuesto de ventas agrupado por tipo al crédito
 enero – diciembre 2020
 Expresado en Quetzales

Meses	Tipo A	Tipo B	Total
enero	420,000	200,000	620,000
febrero	420,000	200,000	620,000
marzo	525,000	300,000	825,000
abril	420,000	200,000	620,000
mayo	630,000	400,000	1,030,000
junio	735,000	500,000	1,235,000
julio	630,000	400,000	1,030,000
agosto	735,000	500,000	1,235,000
septiembre	720,000	480,000	1,200,000
octubre	840,000	600,000	1,440,000
noviembre	1,050,000	700,000	1,750,000
diciembre	525,000	300,000	825,000
Totales	7,650,000	4,780,000	12,430,000

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Cuadro 7
Presupuesto de ventas agrupado por tipo al contado
 Enero – diciembre 2020
 Expresado en quetzales

Meses	Tipo A	Tipo B	Total
enero	280,000	300,000	580,000
febrero	280,000	300,000	580,000
marzo	350,000	450,000	800,000
abril	280,000	300,000	580,000
mayo	420,000	600,000	1,020,000
junio	490,000	750,000	1,240,000
julio	420,000	600,000	1,020,000
agosto	490,000	750,000	1,240,000
septiembre	480,000	720,000	1,200,000
octubre	560,000	900,000	1,460,000
noviembre	700,000	1,050,000	1,750,000
diciembre	350,000	450,000	800,000
Totales	5,100,000	7,170,000	12,270,000

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Tomando en consideración la información proporcionada por la compañía, se procedió a realizar el siguiente cuadro estimando las cuentas incobrables para los meses de octubre, noviembre y diciembre 2019.

Cuadro 8
Saldo de cuentas por cobrar del año anterior
año 2019
Expresado en Quetzales

Año y mes de venta	Saldo de cuentas por cobrar Q	Cuentas incobrables
2019		
Octubre	1,440,000	24,300
Noviembre	1,750,000	35,000
Diciembre	825,000	16,500
Total	4,015,000	75,800

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Las cuentas por cobrar del año 2019 ascienden a Q.4,015,000 de las cuales Q75,800 se consideran incobrables. Con esta información y la planificación de ventas, se procedió a estructurar los flujos de entradas de efectivo y cuentas por cobrar para el año 2020, tomando en consideración el saldo por cuentas incobrables del 2% sobre el saldo de las ventas al crédito.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro con la estimación de las entradas de efectivo correspondientes a las cuentas por cobrar, el cual detalla cada uno de los cobros que se tendrá durante los trimestres del año 2020, estos son distribuidos de acuerdo a la política de crédito que tiene la compañía.

Cuadro 9
Pronóstico de las entradas de efectivo
 enero – diciembre 2020
 Expresado en Quetzales

Descripción	Saldo por cobrar	Cobros Estimados por Trimestre				Meses por Cobrar
		Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	
Saldos de cuentas por cobrar año 2019						
octubre	1,415,700	1,415,700				
noviembre	1,715,000	1,715,000				
diciembre	808,500	808,500				
Ventas planificadas 2020						
enero	1,200,000	580,000				
febrero	1,200,000	580,000				
marzo	1,625,000	1,420,000				
abril	1,200,000		1,200,000			
mayo	2,050,000		1,845,000			
junio	2,475,000		1,860,000			
julio	2,050,000			2,050,000		
agosto	2,475,000			2,475,000		
septiembre	2,400,000			2,230,000		
octubre	2,900,000				2,695,000	
noviembre	3,500,000				2,950,000	
diciembre	1,625,000				2,240,000	2,575,000
Total	28,639,200	6,519,200	4,905,000	6,755,000	7,885,000	2,575,000
(-) Cuentas Incobrables		- 117,100	- 57,700	- 69,300	- 28,800	- 51,500
Total Ingresos Netos	28,639,200	6,402,100	4,847,300	6,685,700	7,856,200	

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

El total de ingresos de flujo de efectivo presupuestado por ventas y cuentas por cobrar para el año 2020 asciende a Q54,430,500. En la columna de meses por cobrar se detalla el monto que se recuperara a partir del año 2021. Según el cuadro 9 se estima una cuenta incobrable por un valor total de Q 324,400.

4.3.3. Determinación de los flujos de egreso de efectivo

La base para calcular los flujos de salida de efectivo fue presupuestada de acuerdo a los datos proporcionados por la compañía y de acuerdo al pronóstico de ventas anual, se transformó en base de efectivo considerando los siguientes criterios:

1. Eliminación de las partidas que no generan efectivo.
2. Estimación del lapso de las cuentas por pagar
3. Acumulaciones de gastos.

4.3.3.1. Presupuesto de compras de materias primas y su flujo de efectivo

Tomando en cuenta el volumen de ventas estimado para el periodo, se definen los volúmenes de producción. El presupuesto de producción proporciona la cantidad de insumos y costos que se incurrirán en flujo de efectivo.

Para determinar la cantidad de insumos que se deben comprar en cada periodo de tiempo, se debe tener en consideración la cantidad necesaria de acuerdo al volumen de producción y las existencias estimadas de inventario, tanto inicial como el final, se aplicó un costo unitario promedio. Se muestra a continuación un ejemplo de presupuesto de materia prima, donde se detalla la salida de efectivo por trimestre:

Cuadro 10
Presupuesto de materias prima por tipo de producto
 enero – diciembre 2020
 Expresado en Quetzales

Descripción	Unidades	Más inventario final	Total unidades requeridas	Menos inventario inicial	Compras		
					Unidades	Costo unitario	Costo total
Materias primas A							
1er. Trimestre	65,000	5000	70,000	6,000	64,000	18.5	1,184,000
2do. Trimestre	85,000	4500	89,500	5,000	84,500		1,563,250
3er. Trimestre	105,000	6000	111,000	4,500	106,500		1,970,250
4to. Trimestre	115,000	6000	121,000	6,000	115,000		2,127,500
Total	370,000	21,500	391,500	21,500	370,000		6,845,000
Materias primas B							
1er. Trimestre	35,000	3000	38,000	5,000	33,000	30.5	1,006,500
2do. Trimestre	55,000	3500	58,500	3,000	55,500		1,692,750
3er. Trimestre	75,000	4500	79,500	3,500	76,000		2,318,000
4to. Trimestre	80,000	5000	85,000	4,500	80,500		2,455,250
Total	245,000	16,000	261,000	16,000	245,000		7,472,500
Total							14,317,500

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

La salida de flujos de efectivo para la producción asciende a Q14,317,500 por la compra de materia prima según el presupuesto planteado. La determinación de este valor es muy importante, debido a que forma parte de los rubros más significativos en las empresas que se dedican a la fabricación de calzado, al no contar con una adecuada planificación puede ocasionar retrasos en la producción y molestias en sus clientes.

4.3.4. Efectivo requerido para cubrir gastos y otros egresos

En la estimación de flujos de efectivo derivados del presupuesto de gastos, es necesario que se conviertan las cifras calculadas a una base de efectivo, se debe excluir los gastos de los importes que no generan desembolsos de efectivo (como las depreciaciones y amortizaciones).

También se incluyen algunas transacciones de efectivo provenientes del pago de obligaciones fiscales, las cuales no son pagadas dentro del mes de las ventas sino 20 días hábiles del mes siguiente, así como algunos que son pagos trimestrales, también se considera la erogación de efectivo por pago de dividendos.

Para la elaboración del presupuesto de egresos, se tomaron las estimaciones de gastos proporcionados por la compañía, según se menciona en el cuadro 11. Adicionalmente se manejó información de cómo se realizan los pagos de los mismos.

Se realizó la provisión de gastos en algunas cuentas como festejos y convivios, aguinaldo, bono 14; sin embargo, estas no van más de un año, por lo que se definió el mes en que se realizará el pago.

Considerando los aspectos anteriores se procede a realizar la distribución de los egresos de efectivo por gastos y otros egresos:

Cuadro 11
Efectivo presupuestado para gastos y otros egresos
 enero-diciembre 2020
 Expresado en Quetzales

Descripción	Egresos estimados por Trimestres				Total
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	
Pago saldo inicial	1,390,546				
Sueldos	300,000	300,000	345,000	390,000	1,335,000
Aguinaldos				345,000	345,000
Cuotas patronales	38,010	38,010	43,712	49,413	169,144
Bonificación anual Decreto 42-92			345,000		345,000
Bonificaciones	21,000	21,000	24,750	28,500	95,250
Convivios				20,000	20,000
Energía Eléctrica	27,000	27,000	27,000	35,000	116,000
Combustibles					
Vehículos	7,200	7,200	7,200	9,840	31,440
Mantenimiento Maquinaria		10,000	10,000	10,000	30,000
Mantenimiento Mobiliario	3,000		3,000		6,000
Sostenimiento Vehículos	3,500	1,000	3,500	1,000	9,000
Seguro Planta	5,700	5,700	5,700	5,700	22,800
Fletes	24,000	24,000	24,000	24,000	96,000
Honorarios	4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
Alquileres	14,400	14,400	14,400	14,400	57,600
Seguridad	9,000	9,000	9,000	9,000	36,000
Papelería y Útiles	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
Teléfonos	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800
ISO/ISR	285,700	341,398	341,398	341,398	1,309,894
IVA	473,724	678,384	821,724	954,067	2,927,899
Indemnizaciones		6,000		30,000	36,000
Dividendos	1,273,250	1,273,250			2,546,500
Total Egresos	3,886,530	2,766,842	2,035,883	2,277,818	10,967,073

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Del efectivo requerido para cubrir los gastos y otros egresos, los principales rubros que integran el presupuesto de egresos son: sueldos, energía eléctrica, dividendos, fletes e impuestos.

4.3.5. Saldo mínimo de operación

En una fábrica que depende de sus proveedores para producir y generar ventas, es muy importante contar con un saldo mínimo de efectivo que garantice el pago de los mismos para no verse afectado, y no tener inconvenientes con eventuales incumplimientos de compromisos asumidos con los clientes. En el presupuesto de efectivo elaborado en el trabajo, se consideró un saldo mínimo que corresponde al 40% de los desembolsos de efectivo planeados para el mes siguiente, se elaboró un ejemplo de forma trimestral que ayudará a mantener efectivo disponible para la cobertura de gastos.

Cuadro 12
Saldos mínimos por trimestre
enero – diciembre 2020
Expresado en Quetzales

Meses	Desembolsos de efectivo	Saldos mínimos de efectivo
1er. Trimestre	6,077,030	2,430,812
2do. Trimestre	3,256,000	1,302,400
3er. Trimestre	6,324,133	2,529,653
4to. Trimestre	6,860,568	2,744,227

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

4.3.6. Elaboración del presupuesto de flujo de efectivo

Para la determinación del presupuesto de flujo de efectivo se utilizaron los datos obtenidos de los presupuestos y pronósticos elaborados anteriormente, se consideró el saldo inicial de efectivo que corresponde al saldo final del mes anterior, así mismo se realizó la comparación del saldo mínimo correspondiente a cada uno de los meses, y proyectando un monto positivo, con el mínimo presupuestado.

Con la información definida en los incisos anteriores se estructuró el presupuesto de efectivo para la compañía objeto de estudio:

Cuadro 13
Resumen de presupuestos de ingresos, desembolsos y saldo de efectivo
 enero-diciembre 2020
 Expresado en Quetzales

Meses	Saldo Inicial	Ingresos de efectivo	Efectivo disponible	Materia prima	Gastos	Total egresos	Saldo caja	Saldo mínimo fijado	Evaluación contra saldo mínimo
enero	960,000	3,710,700	4,670,700	675,000	1,295,510	1,970,510	2,700,190	810,271	1,889,919
febrero	2,700,190	1,388,500	4,088,690	675,000	1,295,510	1,970,510	2,118,180	810,271	1,307,909
marzo	2,118,180	1,420,000	3,538,180	920,000	1,295,510	2,215,510	1,322,670	810,271	512,399
abril	1,322,670	1,200,000	2,522,670	675,000	922,281	1,597,281	925,389	434,133	491,256
mayo	925,389	1,845,000	2,770,389	1,165,000	922,281	2,087,281	683,109	434,133	248,975
junio	683,109	1,860,000	2,543,109	1,410,000	922,281	2,332,281	210,828	434,133	- 223,305
julio	210,828	2,050,000	2,260,828	1,165,000	678,628	1,843,628	417,200	843,218	- 426,017
agosto	417,200	2,475,000	2,892,200	1,410,000	678,628	2,088,628	803,573	843,218	- 39,645
septiembre	803,573	2,230,000	3,033,573	1,655,000	678,628	2,333,628	699,945	843,218	- 143,273
octubre	699,945	2,695,000	3,394,945	1,655,000	759,273	2,414,273	980,672	1,027,920	- 47,248
noviembre	980,672	2,950,000	3,930,672	1,992,500	759,273	2,751,773	1,178,899	1,027,920	150,979
diciembre	1,178,899	2,240,000	3,418,899	920,000	759,273	1,679,273	1,739,627	1,027,920	711,706
Totales		26,064,200		14,317,500	10,967,073	25,284,573			-

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Para el primer semestre se presupuestó el pago de dividendos correspondiente al año 2019, reflejando un egreso de efectivo mayor. Para julio y agosto se pronosticó un gasto de acuerdo al nivel de ventas, y se proyectó para septiembre, octubre y noviembre la contratación de personal adicional debido a la alta demanda de producción.

1. En la columna “saldo de caja”, los montos positivos indican un excedente de efectivo.
2. A través del saldo inicial de efectivo, se comprobó que no manejan una política de saldo mínimo en la cuenta de caja.
3. A pesar de que todos los meses tienen un saldo de caja positivo se debe tener en consideración que durante junio, julio, agosto, septiembre y octubre el saldo es menor, por lo que, si no se cumple con la recuperación de la cartera de crédito a 60 días, podrían tener un saldo negativo de caja, lo que dificultaría cubrir las obligaciones en dichos meses, provocando que no se cumpla con la política creada de saldo mínimo de caja.

Para tener una mejor perspectiva de que sucedería si la cartera de crédito no se puede recuperar en 60 días, se procedió a realizar el escenario con un supuesto de que se lograría recuperar hasta los 90 días después de generada la venta.

Cuadro 14
Resumen de presupuestos de ingresos, desembolsos y saldo de efectivo - crédito a 90 días
 enero-diciembre 2020
 Expresado en Quetzales

Meses	Saldo Inicial	Ingresos de efectivo	Efectivo disponible	Materia prima	Gastos	Total egresos	Saldo caja	Saldo mínimo fijado	Evaluación contra saldo mínimo
enero	960,000	1,995,700	2,955,700	675,000	1,295,510	1,970,510	985,190	810,271	174,919
febrero	985,190	2,295,000	3,280,190	675,000	1,295,510	1,970,510	1,309,680	810,271	499,409
marzo	1,309,680	1,608,500	2,918,180	920,000	1,295,510	2,215,510	702,670	810,271	- 107,601
abril	702,670	1,160,000	1,862,670	675,000	922,281	1,597,281	265,389	434,133	- 168,744
mayo	265,389	1,600,000	1,865,389	1,165,000	922,281	2,087,281	- 221,891	434,133	- 656,025
junio	- 221,891	2,660,000	2,438,109	1,410,000	922,281	2,332,281	105,828	434,133	- 28,305
julio	105,828	2,220,000	2,325,828	1,165,000	678,628	1,843,628	482,200	843,218	- 361,017
agosto	482,200	3,085,000	3,567,200	1,410,000	678,628	2,088,628	1,478,573	843,218	635,355
septiembre	1,478,573	3,060,000	4,538,573	1,655,000	678,628	2,333,628	2,204,945	843,218	1,361,727
octubre	2,204,945	3,510,000	5,714,945	1,655,000	759,273	2,414,273	3,300,672	1,027,920	2,272,752
noviembre	3,300,672	4,225,000	7,525,672	1,992,500	759,273	2,751,773	4,773,899	1,027,920	3,745,979
diciembre	4,773,899	3,030,000	7,803,899	920,000	759,273	1,679,273	6,124,627	1,027,920	5,096,706
Totales		30,449,200		14,317,500	10,967,073	25,284,573			-

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

En los meses de marzo a junio se observa que al no recuperar la cartera de clientes a 60 días después de generada la venta, provocaría un saldo negativo con relación al saldo mínimo de caja, mientras que para el mes de mayo se tendría un saldo final de caja negativo, provocando que no se logre cubrir las necesidades de efectivo y cumplir con las obligaciones de pagos.

Se debe evaluar posibilidades de financiamiento que permitan contar con el saldo mínimo de caja, asegurando el correcto funcionamiento de la empresa para los primeros 15 días del mes siguiente.

Se plantea un escenario de acuerdo con la política de crédito a 60 días para conocer qué pasaría si la compañía decide utilizar como forma de financiamiento el 33% de dividendos del año 2019, siendo pagado a partir de octubre 2020.

Cuadro 15
Resumen de presupuestos de ingresos, desembolsos y saldo de efectivo (financiación dividendos)
 enero-diciembre 2020
 Expresado en Quetzales

Meses	Saldo Inicial	Ingresos de efectivo	Efectivo disponible	Materia prima	Gastos	Total egresos	Saldo caja	Saldo mínimo fijado	Evaluación contra saldo mínimo
enero	960,000	3,710,700	4,670,700	675,000	1,295,510	1,970,510	2,700,190	810,271	1,889,919
febrero	2,700,190	1,388,500	4,088,690	675,000	1,295,510	1,970,510	2,118,180	810,271	1,307,909
marzo	2,118,180	1,420,000	3,538,180	920,000	1,295,510	2,215,510	1,322,670	810,271	512,399
abril	1,322,670	1,200,000	2,522,670	675,000	639,336	1,314,336	1,208,334	434,133	774,200
mayo	1,208,334	1,845,000	3,053,334	1,165,000	639,336	1,804,336	1,248,998	434,133	814,864
junio	1,248,998	1,860,000	3,108,998	1,410,000	639,336	2,049,336	1,059,661	434,133	625,528
julio	1,059,661	2,050,000	3,109,661	1,165,000	678,628	1,843,628	1,266,034	843,218	422,816
agosto	1,266,034	2,475,000	3,741,034	1,410,000	678,628	2,088,628	1,652,406	843,218	809,188
septiembre	1,652,406	2,230,000	3,882,406	1,655,000	678,628	2,333,628	1,548,778	843,218	705,560
octubre	1,548,778	2,695,000	4,243,778	1,655,000	1,042,217	2,697,217	1,546,561	1,027,920	518,641
noviembre	1,546,561	2,950,000	4,496,561	1,992,500	1,042,217	3,034,717	1,461,844	1,027,920	433,924
diciembre	1,461,844	2,240,000	3,701,844	920,000	1,042,217	1,962,217	1,739,627	1,027,920	711,706
Totales		26,064,200		14,317,500	10,967,073	25,284,573			-

Fuente: Elaboración propia con base en información de la investigación realizada.

Se puede observar en la situación resumida del presupuesto de ingresos, desembolsos y saldo de efectivo, que la posición de caja quedaría protegida mediante el uso de efectivo que corresponde al 33% del pago de dividendos total del año 2019. Este monto se estaría utilizando y pagando a partir de octubre, el cual asciende a Q 848,833 permitiendo cubrir las necesidades de efectivo, otorgando una mayor liquidez para la empresa durante esos meses que su recuperación de efectivo es menor.

CONCLUSIONES

1. Con el desarrollo del modelo de presupuesto de efectivo con base en el método directo de la cuenta de caja, para la planificación y control de los flujos de efectivo, en la fábrica de calzado de dama en Guatemala, permitió establecer la estimación de los montos de los flujos de ingresos y egresos, determinar el saldo mínimo de operación y saldo de caja; asimismo, es el punto de inicio para poder definir las políticas de inversión de capital, financiamiento y pago de dividendos, otorgando un adecuado control de los flujos de efectivo.
2. Durante el análisis y evaluación de los procedimientos y mecanismos utilizados para poder presupuestar las actividades que mueven los flujos de efectivo, se determinó que no consideran elementos importantes en la elaboración del presupuesto de efectivo, tales como: presupuestar las ventas, recuperación de efectivo, producción y gastos operativos, pagos de operaciones de años anteriores y el lapso que transcurre en la recuperación del efectivo. Por último, se confirmó que no cuentan con una fijación de saldos mínimos de efectivo.
3. La ventaja de implementar el presupuesto de flujo de efectivo es que permite tener una visualización de lo que puede ocurrir durante esos meses que la recuperación de efectivo es menor, y la desventaja es que, si no se cuenta con un adecuado control de los demás presupuestos realizados previamente para obtener los datos del presupuesto de flujo de efectivo, este puede proporcionar valores erróneos que impactarán en la planificación del efectivo.
4. Con base al presupuesto de efectivo por el método directo de la cuenta de caja, se utilizó como partida el presupuesto de ventas, la planificación de cobros a clientes, compras, gastos y el pago de dividendos. Con ello se determinó el saldo mínimo de caja para cada mes. En total, en el año se presupuesta un ingreso de efectivo de Q26,064,200, y desembolsos por un valor de Q25,284,573.38.

5. En el presupuesto de flujo de efectivo, en el periodo de junio a octubre del 2020 existe un déficit de efectivo, el cual no permite alcanzar el saldo mínimo de caja fijado, siendo el mayor en julio por Q.426,017, derivado de los desembolsos operativos previstos para dichos meses.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere la implementación de la herramienta del presupuesto de flujo de efectivo con base en el método directo de la cuenta de caja, para la adecuada planificación y control de flujos de efectivo, en la fábrica de calzado de dama en Guatemala.
2. Asimismo, se sugiere incorporar un modelo de un plan de compras, que ayude a tener una mejor perspectiva en los aspectos importantes relacionados con el volumen de la producción, niveles de inventario y saldos de cuentas a pagar. Así también tener un adecuado control de las cuentas por cobrar y la fijación de los saldos mínimos de efectivo.
3. En cuanto al presupuesto de flujo de efectivo por el método directo de caja, se debe realizar en conjunto con las personas de venta, cobros y finanzas, proporcionando un presupuesto de calidad permitiendo tomar las decisiones que ayudaran a mejorar la planificación de efectivo.
4. Para la determinación de los saldos mínimos de caja, se debe estudiar el método que sea más adecuado para cada empresa, tomando en cuenta los desembolsos de efectivo estimados para el siguiente periodo, días de producción, entre otras.
5. Es importante que se incluyan únicamente los planes que estén acorde a la planificación, de esta manera poder tener certeza de los pronósticos de fondos que serán necesarios, adicional incluir una política de dividendos que permita disponer de fondos durante los meses donde la recuperación de efectivo es menor.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (6 ed.). Venezuela: Editorial Episteme.
2. Besley, S. y Brigham, E. (2016). *Fundamentos de administración financiera*. (14ª. Ed.). México: Cengage Learning.
3. Burbano, J. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, Gestión y control de recursos*. (4 ed.). Colombia: McGraw Hill.
4. Delgado, J. (2017). *Los presupuestos, Herramientas necesarias para la elaboración de flujo de caja proyectado*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad técnica de Machala, Ecuador.
5. Deras, D. (2015). *Presupuesto financiero como herramienta para la toma de decisiones en la mediana empresa dedicada a prestar servicios de seguridad privada en el municipio de san salvador*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de El Salvador, El Salvador.
6. Diaz, M. (2013). *El manejo del control presupuestario por parte de administradores no financieros de proyectos de cooperación ejecutados por ONG'S del Municipio de Santa Cruz del Quiche*. (Tesis de Grado de Maestro en Ciencias). Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias económicas, Escuela de Estudios de Postgrado, Guatemala.
7. García, I & Saldarriaga, C. (2015) *El Flujo de Efectivo como herramienta de planeación financiera para la empresa X*: Colección Académica de Ciencias Estratégicas. Vol. 3 No.1.

8. Gitman, L, & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. (12 ed.). México: Pearson Educación.
9. Guzmán, E. (2017). *Diseño de un sistema de costos estándar de producción en una industria dedicada a la producción de calzado para dama* (Tesis de Grado de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
10. Granda, L. (2018). El presupuesto de caja como determinante de liquidez para las empresas. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad técnica de Machala, Ecuador.
11. Hernández, V. (2018). Análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada del Municipio de Guatemala. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
12. Lara, J. (2014). *Análisis e interpretación del estado de flujo de efectivo, para la toma de decisiones*. (Tesis de licenciatura inédita) Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
13. Méndez, A. (2013). Ajuste al modelo de planificación y control del efectivo para administrar el tiempo de reinversión en la banca de desarrollo social en Guatemala. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
14. Menjívar, R. (2017). *Presupuesto de efectivo como modelo para la planificación y control de flujos de liquidez en empresas productoras de cereales en Guatemala* (Tesis de Grado de Maestro en Ciencias). Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias económicas, Escuela de Estudios de Postgrado, Guatemala.

15. Morales, A. y Morales J. (2014). Planeación financiera. Editorial Patria
16. Pardo, R. (2015). Análisis del pronóstico de ventas y producción, y su incidencia en los pagos de contado del periodo. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad técnica de Machala, Ecuador.
17. Pérez, G. (2011). *El flujo de efectivo como instrumento de la administración financiera en una empresa distribuidora de calzado para dama*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
18. Pérez, H. (2015). Reflexiones sobre el Presupuesto Base Cero y el Presupuesto basado en Resultados. *El Cotidiano* (192), 78-84.
19. Urbaneja, S. (2015). *Gestión financiera basada en Balance Scorecard (bsc) para el manejo del efectivo en las pequeñas y medianas empresas del sector eléctrico de la zona industrial San Miguel municipio Girardot estado Aragua*. (Tesis de Grado de Maestro). Universidad de Carabobo, República Bolivariana de Venezuela.
20. Zavala, E. (2017). *Comercialización de calzado personalizado para damas localizado en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.



ANEXOS

Anexo 1



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ENTREVISTA

Objetivo: obtener información para conocer el proceso de planificación y control de los flujos de efectivo en una fábrica de calzado de dama en Guatemala.

Fecha de realización de la entrevista: _____

Registro de información:

1. ¿La compañía realiza un presupuesto de venta de forma mensual o anual?

2. ¿De acuerdo a los últimos 3 años que porcentaje de crecimiento han tenido las ventas anuales?

3. ¿De acuerdo a sus ventas realizan alguna planificación o presupuesto de las materias primas necesarias para la producción?

4. **¿Realizan o tienen algún formato de presupuesto de gastos mensual?**

5. **¿Preparan algún presupuesto de compra de materia prima que se utilizara en la producción?**

6. **¿Cómo determinan el precio de cada tipo de calzado?**

7. **¿Cuál es el precio de los dos productos con mayor rotación?**

8. **¿Cuál es la política de crédito que tiene actualmente la compañía por tipo de producto?**

9. **¿Según su experiencia a cuánto asciende el porcentaje de la cuenta incobrable trimestral?**

10. **¿Cuentan con alguna política de distribución de dividendos?**

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Ventas del año según meta.....	34
Cuadro 2: Tipo calzado A	35
Cuadro 3: Tipo calzado B.....	36
Cuadro 4: Presupuesto de ventas en unidades agrupado por tipo.....	40
Cuadro 5: Presupuesto de ventas agrupado por tipo.....	41
Cuadro 6: Presupuesto de ventas agrupado por tipo al crédito.....	42
Cuadro 7: Presupuesto de ventas agrupado por tipo al contado.....	42
Cuadro 8: Saldo de cuentas por cobrar del año anterior.....	43
Cuadro 9: Pronostico de las entradas de efectivo.....	44
Cuadro 10: Presupuesto de materias prima por tipo de producto.....	46
Cuadro 11: Efectivo presupuestado para gastos y otros egresos.....	48
Cuadro 12: Saldos mínimos por trimestre.....	49
Cuadro 13: Resumen de presupuestos de ingresos, desembolsos y saldo de efectivo	50
Cuadro 14: Resumen de presupuestos de ingresos, desembolsos y saldo de efectivo – Crédito 90 días.....	52
Cuadro 15: Resumen de presupuestos de ingresos, desembolsos y saldo de efectivo (financiación dividendos)	54

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafica 1: Calzado en Guatemala.....	4
--------------------------------------	---