

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



**EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO, COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN
Y ADMINISTRACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO, EN LAS EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE LIBROS DE TEXTO EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

LICENCIADA ALICIA ALBINA CHIGÜICHÓN MENCOS

GUATEMALA, ENERO DE 2021

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



**EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO, COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN
Y ADMINISTRACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO, EN LAS EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE LIBROS DE TEXTO EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Instructivo de Tesis para Optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO 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 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: LIC. MBA. JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES

AUTOR: LICDA. ALICIA ALBINA CHIGÜICHÓN MENCOS

GUATEMALA, ENERO DE 2021

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 Segundo: Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Presidente: MSc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano
Secretaria: MSc. Silvia Marisol Cruz Barco
Examinador: Dr. Caryl Alonso Jiménez

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00827-2020
Guatemala, 17 de noviembre del 2020

Estudiante
Alicia Albina Chiguichón Mencos
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 21-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de noviembre de 2020, que en su parte conducente dice:

"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

	Nombre	Registro Académico	Título de Tesis
Ref. 31-2020	<u>Alicia Albina Chiguichón Mencos</u>	200014143	EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO, COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO, EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE LIBROS DE TEXTOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑADA TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch




ACTA No. 40-2019

ACTA/EP No. 0831


En el Salón No. **6** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **28 de octubre** de 2019, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Alicia Albina Chiguichón Mencos**, carné No. **200014143**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado académico de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, 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 "**EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO, COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO, EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE LIBROS DE TEXTOS EN EL MUNICIPIO DE 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: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días calendario.

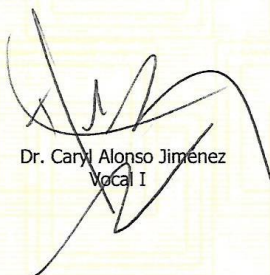
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintiocho días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.



MSc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano
Presidente



MSc. Silvia Marisol Cruz Barco
Secretaria



Dr. Caryl Alonso Jiménez
Vocal I



Licda. Alicia Albina Chiguichón Mencos
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Alicia Albina Chiguichón Mencos, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 29 de noviembre de 2019.

(f)

MSc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano
Presidente



AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por mi vida por todo lo que tengo y lo que soy, por todas sus bendiciones en mi vida.
- A MIS PADRES:** Porque sin su amor y su apoyo esta meta no la hubiera alcanzado. Gracias por el esfuerzo y por guiarme para ser una persona de bien.
- A MIS HERMANOS:** Gracias por su apoyo durante mi vida.
- A MIS AMIGOS:** Gracias porque sin su apoyo durante la carrera, esta meta alcanzada no fuera hoy realidad.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por haberme dado la oportunidad de seguir preparándome en mi vida profesional y culminar esta Maestría.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Porque me ha abierto las puertas para ser mi casa de estudios y hoy concluyo una etapa de mi vida para seguir siendo una profesional de éxito.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes del sector empresas distribuidoras de libros de texto Guatemala	1
1.2 Principales editoriales en Guatemala.....	6
1.2.1 Artemis Edinter	6
1.2.2 Piedra Santa	7
1.2.3 F&G Editores	7
1.2.4 Óscar de León Palacios.....	8
1.2.5 Magna Terra Editores	8
1.2.6 Flacso – Guatemala	9
1.2.7 Fondo de Cultura Económica de Guatemala.....	9
1.2.8 Editorial Palo de Hormigo	10
1.2.9 Editorial Santillana.....	11
1.2.10 Susaeta, Ediciones Guatemala, S.A.	11
1.2.11 Editorial Norma	11
1.2.12 Eduvisión.....	12
1.3 Antecedentes de los presupuestos.....	13
1.4 Antecedentes del Presupuesto de Efectivo.....	14
2. MARCO TEÓRICO	16

2.1	Definiciones de presupuesto	16
2.2	Importancia del presupuesto	17
2.3	Clasificación de los Presupuesto	18
2.3.1	Según su flexibilidad	18
2.3.2	Según el periodo	18
2.3.3	Según el campo de aplicabilidad.....	18
2.3.4	Según el sector en el cual se utilicen.....	19
2.4	Etapas de la preparación del presupuesto	19
2.4.1	Preiniciación.....	19
2.4.2	Elaboración del presupuesto	20
2.4.3	Ejecución	20
2.4.4	Control	20
2.4.5	Evaluación	21
2.5	Determinación de las características empresariales	21
2.5.1	Situación financiera	21
2.5.2	Eficiencia y productividad.....	22
2.5.3	Tecnología	22
2.5.4	Políticas gerenciales.....	23
2.5.5	Evaluación del entorno.....	23
2.6	Presupuesto de efectivo.....	24
2.7	Métodos básicos para desarrollar el presupuesto de caja	26
2.7.1	Método de los ingresos y los desembolsos de efectivo	26
2.7.2	Método de la contabilidad financiera	27
2.8	Técnicas de administración del efectivo	28

2.8.1 Sincronización del flujo de efectivo	28
2.8.2 Proceso de compensación de cheques	28
2.8.3 Uso de la flotación	29
2.8.4 Aceleración de entradas de fondos.....	29
2.8.5 Control de desembolsos	30
2.9 Estrategias.....	30
2.10 Tercerización de servicios	30
2.11 Descuentos por pronto pago	31
2.12 Pronósticos	32
2.12.1 Métodos cualitativos.....	32
2.12.2 Métodos cuantitativos	33
2.12.2.1 Línea de regresión lineal	34
2.13 Empresas distribuidoras de libros de texto	35
2.13.1 Definición de empresas Distribuidoras de libros de texto	35
2.13.2 Tipología de los productos editoriales	36
2.13.3 Medios de distribución de los productos editoriales	37
2.13.4 Tipos de clientes editoriales	39
3. METODOLOGÍA	40
3.1 Definición del problema	40
3.2 Temas y subtemas en forma interrogativa	41
3.3 Objetivos.....	41
3.3.1 Objetivo general	42
3.3.2 Objetivos específicos	42

3.4 Hipótesis	42
3.5 Método científico	43
3.5.1 Técnicas de investigación aplicadas	44
3.5.2 Técnicas de investigación documental	44
3.5.3 Técnicas de investigación de campo	44
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA EMPRESA LA ENSEÑANZA	46
4.1 Análisis de la situación de la Administración Presupuestaria de efectivo ..	46
4.1.1 Proceso de planeación del efectivo	46
4.1.2 Ventas	47
4.1.3 Costo de Ventas	48
4.1.4 Desembolso pagos a personal	49
4.1.5 Seguridad Social	50
4.1.6 Gastos de Administración	51
4.1.7 Desembolsos por gastos comerciales	52
4.1.8 Cobros	53
4.1.9 Inversión en Inmovilizado	54
4.1.10 Pago a Proveedores	56
4.1.11 Desembolso pago de dividendos	57
4.1.12 Presupuesto de Efectivo de la empresa La Enseñanza año 2018	58
4.2 Presupuesto de efectivo para la planeación y administración de los flujos de liquidez	61
4.2.1 Pronóstico de ventas	61
4.2.2 Costo de ventas proyectado	62

4.2.3 Gastos de personal proyectados	63
4.2.4 Gastos por trabajo temporal	64
4.2.5 Gastos de administración proyectados	65
4.2.6 Gastos comerciales proyectados	66
4.2.7 Entradas de efectivo proyectadas	67
4.2.8 Compras proyectadas	68
4.2.9 Inversión en compra de activos fijos y prototipos.....	69
4.2.10 Dividendos.....	70
4.2.11 Presupuesto de Efectivo de la empresa La Enseñanza para el año 2019....	71
4.3 Propuesta de estrategias y técnicas de pronóstico adecuadas para la empresa La Enseñanza	75
4.3.1 Presupuesto de Efectivo	75
4.3.2 Estrategias para el manejo de efectivo que se resultan del análisis de la posición de caja.....	80
4.3.2.1 En caso de un superávit en la caja:.....	80
4.3.2.2 En caso de Déficit en la caja:	81
4.3.3 Estrategia de contratación de personal temporal	82
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ÍNDICE DE TABLAS	91
ÍNDICE DE FIGURAS	94
ÍNDICE DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	95

RESUMEN

En el municipio de Guatemala el sector editorial está integrado por empresas nacionales e internacionales que comercializan desde libros de texto hasta literatura. La presente investigación se enfoca al sector de empresas distribuidoras de libros de texto para el sector educativo privado y público. Este sector ha ido incrementando su demanda debido al crecimiento de la población estudiantil en sus distintos niveles tanto en colegios como en la educación pública.

El problema para el sector distribuidor de libros de texto consiste en las dificultades de disponibilidad de efectivo, identificadas en los meses de marzo a septiembre en los que hay niveles bajos de ventas. Este tipo de negocios tiene la característica especial de que sus ventas son altas de octubre a enero y el resto de los meses del año se reducen drásticamente, lo cual afecta significativamente sus actividades normales y debilita la situación del capital de trabajo.

Por lo anteriormente expuesto, la propuesta de solución al problema de investigación plantea el diseño del presupuesto de efectivo y análisis de técnicas financieras para la administración del efectivo, para el adecuado manejo de los flujos de ingresos y egresos, y el respaldo para la toma de decisiones, detección de necesidades de financiamiento, o de excedentes de liquidez temporal para inversión.

La presente investigación se realizó con base en la utilización del método científico a través del desarrollo de un proceso metodológico de investigación que incluyó el planteamiento del problema de naturaleza financiera tomando una empresa representativa del sector distribuidor de libros de texto, el examen del marco teórico relacionado con el presupuesto de efectivo, para la adopción de la teoría en la propuesta de solución al problema, formulación de objetivos de investigación, hipótesis, técnicas de investigación para la recopilación de información, análisis, comprobación de la hipótesis, y presentación del informe de tesis.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada se presentan a continuación.

Según los resultados obtenidos con la proyección del flujo de efectivo para un año de operaciones se puede observar que efectivamente las empresas distribuidoras de libros de texto son afectadas por la poca disponibilidad en determinados meses del año. Por lo que se puede decir que se comprobó la hipótesis planteada esta investigación.

Según el resultado de las proyecciones realizadas de los ingresos utilizando la muestra seleccionada; los meses con más ingresos y que superan el valor de los gastos mensuales son enero con Q.40,159,364, febrero Q.22,948,208, octubre Q. 20,079,682, noviembre Q.12,908,367 y diciembre Q.18,645,419.

Sin embargo, el resultado del presupuesto de efectivo proyectado muestra al determinar el resultado de los ingresos menos los egresos un superávit de enero a diciembre, esto se debe a que el efectivo recaudado durante el mes de enero y febrero es de Q.58,986,695 el cual podría cubrir los gastos de enero y mayo que suman un valor de Q.56,849,030; a pesar de que en los meses de marzo a septiembre el valor de los ingresos no es tan alto esto se va acumulando con el valor de los meses anteriores más los ingresos del mes en curso, por lo tanto es suficiente para cubrir los gastos.

Finalmente en el resultado del presupuesto de efectivo proyectado, se puede observar en base a la muestra seleccionada que la empresa distribuidora de libros de texto, a partir del mes de junio a septiembre los gastos son mayores que los ingresos del mes, lo que significa que si estas empresas no tomaran en cuenta los ingresos de ventas que corresponden a la siguiente temporada no cubrirían los gastos de dichos meses o bien si las empresas no logran llegar a la meta de venta de los siguientes meses tendrían que solicitar financiamiento externo o utilizar otro tipo de estrategias para obtener dinero de una forma inmediata.

INTRODUCCIÓN

El sector editorial, específicamente el de las empresas distribuidoras de libros de texto en la ciudad de Guatemala, ha tenido un crecimiento y desempeño satisfactorio a través de los años, en vista de la constante demanda que ha tenido apoyando la educación nacional en distintos niveles. El sector editorial está integrado por empresas nacionales e internacionales. La calidad de los productos y el incremento de la población estudiantil han permitido su crecimiento en el país, se estima un 25% en la última década, según cifras del Banco de Guatemala.

El problema financiero que afecta al sector distribuidor de libros de texto es la falta de disponibilidad de efectivo en los meses con niveles bajos en ventas; debido a que sus ventas aumentan significativamente en los meses de octubre a enero y en el resto de los meses del año se reducen drásticamente, por lo que esto implica el riesgo de que en algún momento tengan dificultades para cumplir adecuadamente con el pago de las obligaciones adquiridas.

Por lo anteriormente expuesto, la propuesta de solución al problema de investigación plantea el diseño del presupuesto de efectivo y análisis de estrategias y técnicas de pronóstico para el adecuado manejo de los ingresos y respaldo para la toma de decisiones, detección de necesidades de financiamiento o bien aprovechar las disponibilidades temporales de efectivo para la realización de inversiones.

Para el efecto, es necesario evaluar el comportamiento de los flujos de efectivo, así como detectar en qué períodos existen faltantes o sobrantes de efectivo, y el monto al que ascenderán, para tomar de decisiones de inversión o financiamiento.

El objetivo general de la presente investigación es el siguiente: Diseñar el presupuesto de efectivo para las empresas distribuidoras de libros de texto, en el municipio de Guatemala, para la adecuada planeación y administración de los flujos de efectivo considerando la estacionalidad de sus ventas, con base en el establecimiento de estrategias y técnicas de pronóstico.

Los objetivos específicos, son los siguientes: Realizar proyecciones de los ingresos y egresos para el diseño de un presupuesto de efectivo para empresas distribuidoras de libros de texto considerando su estacionalidad. Evaluar los resultados proyectados a través del presupuesto de efectivo; para ofrecer una propuesta para el uso del excedente de efectivo o cómo resolver el déficit de este. Definir una propuesta de estrategia y técnicas de pronóstico adecuadas para empresas distribuidoras de libros de texto, conforme a la estacionalidad de sus ventas.

La hipótesis de investigación que presenta la respuesta tentativa al problema es la siguiente: El diseño de un presupuesto de efectivo, así como la adecuada planeación y administración de los flujos de efectivo a través de estrategias y técnicas de pronóstico en las empresas distribuidoras de libros de texto en el municipio de Guatemala, permite tomar decisiones para un adecuado manejo de excedentes o déficit de efectivo.

La presente tesis consta de los siguientes capítulos: El capítulo Uno, Antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo Dos, Marco Teórico, contiene la exposición y análisis las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; el capítulo Tres, Metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

El capítulo Cuatro, presenta el análisis y discusión de los resultados del análisis de la situación de la administración presupuestaria de efectivo de las empresas distribuidoras de libros de texto. Expone los resultados de la propuesta del diseño del presupuesto de efectivo y el uso de estrategias y técnicas de pronóstico. Así mismo, se presenta la propuesta de estrategias y técnicas de pronóstico adecuadas para empresas distribuidoras de libros de texto. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los Antecedentes constituyen el origen del trabajo realizado. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada con la planeación y administración de los flujos de liquidez en empresas distribuidoras de libros de texto en el municipio de Guatemala.

1.1 Antecedentes del sector empresas distribuidoras de libros de texto Guatemala

Víctor Miguel Díaz, en su obra Historia de la imprenta en Guatemala, desde tiempos de la colonia hasta la época actual, refiere que Enríquez de Rivera, noveno obispo de Guatemala, entusiasta por el cultivo de las letras y con la esperanza de imprimir algunos de sus trabajos tuvo la idea de hacer venir al país una imprenta, por lo que solicitó ayuda, en 1659, a las autoridades reales eclesiásticas para la realización del proyecto. En 1660 arriba a Guatemala, José de Pineda Ibarra, maestro impresor, y con él, la primera imprenta procedente de Puebla, México. Con este hecho, Santiago de Guatemala se convirtió en la cuarta ciudad de las colonias españolas del continente en establecer su imprenta – después de México (1539), Lima (1534) y Puebla (1640). Y Tres años después se publicó el primer libro del reino, gracias a la iniciativa del intelectual español fray Payo Enríquez de Rivera (Medina, 2010).

La primera pieza impresa de Guatemala fue un sermón predicado en el convento de San Francisco, por fray Francisco Quiñones y Escovedo, que data de 1660. Pero el primer libro se publicó en 1663 y era un tratado teológico de Enríquez de Rivera, conocido como Explicatio Apologética, sobre el dogma de la Inmaculada Concepción, en respuesta a las afirmaciones de un teólogo anónimo (Medina, 2010).

Según González (2007) el futuro de este impresor no estaba asegurado, pues los libros que se habrían de imprimir no eran muy abundantes, y otro tipo de libros, tales como los empleados en los colegios mayores y universidades, llegaban directamente de España, a precios que no admitía competencia. Por esa razón hubo necesidad de dar

licencia especial a Pineda para imprimir de manera exclusiva breviarios y novenas, con lo cual aseguraba su subsistencia.

La introducción de libros no fue fácil, las autoridades ibéricas temían que el acceso a las ideas ilustradas causara deseos separatistas entre sus súbditos, por lo que impusieron serias restricciones a su consumo. La importación de libros debió enfrentar grandes obstáculos. El primero de ellos fue la inquisición que controlaba las lecturas de los fieles (Medina, 2010).

Los centros tipográficos en Santiago de Guatemala siguieron durante muchos años el sistema tradicional de impresión, ya que los materiales tipográficos, incluyendo papel y tinta, eran escasos, de alto costo y se hacía difícil importarlos de España. Luego del traslado de la Ciudad al Valle de la Ermita en 1776, el número de intelectuales aumentó y mandaban a imprimir sus obras sobre ciencias, artes, agricultura, historia, comercio, poesías, y odas; sin embargo, las imprentas establecidas no aventajaban en sus obras a las de la capital antigua. Entre las de mayor renombre estaban la de Joaquín de Arévalo, quien imprimió muchas publicaciones, la de Ignacio Beteta y la de Antonio Sánchez Cubilas (Medina, 2010).

Después de la Independencia, las imprentas más reconocidas fueron La Unión, del Gobierno, de la Paz, Nueva de Luna y El Progreso. Las máquinas para imprimir que surgieron a medida que se fueron desarrollando técnicas que facilitaran el proceso, como el monotipo, linotipo y offset, no se reemplazaron unas a otras, sino continuaban trabajando, aunque existieran más modernas (Medina, 2010).

Los primeros tiempos que siguieron a la introducción de la imprenta en Guatemala, no ofrecieron mayores estímulos a los impresores, pues los libros fundamentales que se empleaban en las escuelas y colegios mayores (Medina, 2010).

Según un estudio de mercado realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) en el año 2015, el Sector Editorial en Guatemala es un sector con una demanda creciente y un potencial de demanda futura muy interesante. No obstante, el tamaño del mercado es aún pequeño debido al poco hábito de lectura que se observa en los

guatemaltecos, las todavía altas tasas (16%) de analfabetismo que presenta el país y a los bajos ingresos de la mayoría de la población que hacen que la compra de un libro no sea una prioridad.

La producción de libros en Guatemala es muy reducida por lo que únicamente se cuenta con una decena de empresas que se dedican a la publicación de libros nacionales, infantiles, libros de texto y narrativa iberoamericana de prestigio. Guatemala importa la mayoría de los libros que consume. Los principales proveedores del país son: México, Colombia, Estados Unidos, España, Asia, Perú, Ecuador, etc. (ICEX 2015)

Dentro de las editoriales españolas se puede mencionar a Editorial Santillana, Océano y Susaeta que tienen sede en Guatemala y que introducen sus productos al mercado a través de alianzas y pedidos con las editoriales y librerías locales.

Se tiene la idea de que el producto español es caro en comparación con otras alternativas. El esfuerzo de promoción de la Federación de Gremios de Editores de España (FGEE) y del ICEX que todos los años ayudan a las empresas distribuidoras en Guatemala a visitar la Feria del Libro ha permitido mantener presencia en el mercado. Es importante destacar la importancia y relevancia de la Feria Internacional del Libro de Guatemala (FILGUA) que organiza anualmente la Gremial de Editores como un punto de encuentro de los principales agentes del sector.

El acceso a los libros a través de Internet no ha supuesto muchas dificultades al sector español, teniendo en cuenta que es difícil en ocasiones acceder a algunos libros de consulta en concreto. Por otro lado, es difícil luchar contra la piratería, los libros también son fotocopiados, encuadernados y vendidos a mitad de precio con total impunidad. Los más perjudicados son las editoriales y los autores ya que, a veces, son las mismas librerías las que venden originales y copias. Sin embargo, donde más piratería de libros se da es en las universidades ya que allí se cuentan por cientos las copias ilegales que se hacen cada semana. En general, sin embargo, el mercado está tendiendo a ser cada vez más seguro en este aspecto y ha habido muy pocas dificultades para las editoriales

españolas. El sector público está prestando un especial interés en proteger los derechos de autor y la propiedad intelectual (ICEX, 2015).

El mercado editorial en Guatemala es aún reducido, esto debido a que Guatemala sigue siendo un país con escaso nivel cultural, según el censo realizado en el año 2018 un 18.5 % de la población es analfabeta y esto se complica aún más debido a que el uso de la lengua española es minoritario, en Guatemala aún se hablan lenguas mayas lo que afecta de lleno a la oferta editorial, casi en exclusiva, en español. La cultura de lectura no es muy extendida por el país lo que hace que las librerías tengan pocos asiduos.

Una fuente de información cada vez más utilizada es internet, aun así, las editoriales se siguen enfocando en proveer libros y utilizan la Web como una manera de difundir sus catálogos. Sin embargo, algunas editoriales no quieren quedarse atrás y han implementado proyectos donde los estudiantes pueden utilizar los libros tradicionales en papel y elaborar sus tareas y consultas en plataformas.

Son empresas pequeñas agremiadas, la gran mayoría, a la Asociación Gremial de Editores de Guatemala. Destacan, entre otras, las siguientes: Artemis Edinter, Piedra Santa, F&G Editores, Óscar de León Palacios, Magna Terra Editores, Flacso-Guatemala, Fondo de Cultura Económica de Guatemala, Editorial Palo de Hormigo, Editorial Sur.

Algunas empresas editoriales guatemaltecas de pequeño tamaño subcontratan la impresión a color a países como Corea del Sur o Perú para aminorar costos. Guatemala depende en gran medida de las importaciones de productos editoriales para satisfacer las necesidades de su mercado local. El país importó más de 41 millones de dólares del sector editorial en 2014. Estas cifras muestran un crecimiento de casi el 10% anual, desde 2001 con la excepción de la caída superior 11% del 2009, año que fue atípico, como consecuencia de la crisis económica mundial. En 2010, una vez pasado lo más duro de la crisis las importaciones se empezaron a recuperar y lo siguieron haciendo en 2011 y 2012. En 2013 y 2014 las cifras volvieron a caer

probablemente como consecuencia de la menor inversión en educación del Gobierno y el incremento del uso del formato digital cuyas ventas no aparecen en las estadísticas (ICEX, 2015).

Según los últimos datos del Ministerio de Educación, en Guatemala existen un total de 31,712 centros de enseñanza atendidos por algo más de 129,000 profesionales. Para el año 2018 Guatemala tenía una población estimada de casi 16 millones de habitantes, de los cuales el 51,5% son mujeres y el 48,5% son hombres. El 56% de la población vive en la pobreza y más del 52% son menores de 30 años y considerada población en edad escolar.

El hecho de que la mayoría de los libros sean importados y que el mercado editorial esté en pocas manos hace que los libros en Guatemala sean un artículo fuera del alcance de una gran mayoría. En relación con el salario promedio en Guatemala, puede afirmarse que, para la mayoría de las personas, los libros son verdaderos artículos de lujo. Muy pocos pueden convertirse en “clientes” literarios.

Un aspecto importante de destacar es que no se pagan aranceles al ingreso a Guatemala de los libros y diarios, por lo que los precios se conforman sobre el valor en aduana más el margen que apliquen las librerías o distribuidores que suele ser el habitual y más otro 12% de Impuesto al valor agregado al consumidor final, aunque, las editoriales y librerías luchan para que éstos queden exentos de IVA (ICEX, 2015).

En 1989 entró en vigor la Ley del Libro, la cual establecía en el Capítulo III, Artículo 9 que todas las empresas editoriales estaban exento del IVA sobre compra y venta de libros. Sin embargo, fue derogada en 1990 mediante el Decreto 59-90 “Ley de supresión de privilegios fiscales” y desde entonces se paga el impuesto.

En 1950, Guatemala firmó el Acuerdo de Florencia sobre artículos culturales, en el que los Estados se comprometían a “no imponer derechos de aduana ni otros gravámenes a la importación y venta de objetos de carácter educativo, científico o cultural”. El acuerdo fue aprobado por el Decreto 1369 del Congreso y publicado en el diario oficial

el 28 de junio de 1960, sin embargo, la ley nunca fue creada. A la fecha, el acuerdo continúa vigente.

Guatemala también aprobó en la XIV Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de Iberoamérica, realizada en 2004, el Plan Iberoamericano de Lectura, en el que se establece, en la línea de acción número 7, “mejorar el acceso al libro y otros materiales de lectura” y a la vez se hace una “propuesta de exención del IVA al libro y otros materiales de lectura y materiales para la producción de libros” (ICEX, 2015).

1.2 Principales editoriales en Guatemala

Como ya se mencionó, dentro de las principales editoriales en Guatemala se encuentran: Artemis Edinter, Piedra Santa, F&G Editores, Óscar de León Palacios, Editorial del Pensativo, Magna Terra Editores, Flacso-Guatemala, Fondo de Cultura Económica de Guatemala, Editorial Palo de Hormigo, Publicaciones Vista, Editorial Sur, Editorial Santillana, Editorial Norma, Eduvisión.

1.2.1 Artemis Edinter

Según el sitio web de Librerías Artemis Edinter (2019), indica que esta empresa tiene más de 33 años de experiencia en el mundo del libro, cuenta con ocho librerías estratégicamente situadas en los grandes espacios comerciales abiertos en la ciudad de Guatemala y dentro del núcleo histórico. Realizan también la distribución a grandes cadenas de tiendas por departamentos y a otras librerías y puntos afines con el libro, en toda la República de Guatemala.

Realizan la edición de libros. Bajo el sello editorial de Artemis Edinter figuran más de 290 títulos editados en materias diversas tales como narrativa, nacional, eventos y leyendas, folclore nacional, ensayo y una gran colección de libros de gran formato e ilustración, de turismo, naturaleza, cocina nacional. Hay autores nacionales de reconocido prestigio y otros que han encontrado en la editorial, un medio de dar a conocer su creatividad literaria como primera obra editada. El total de autores que han editado con el sello Artemis Edinter, supera los 145.

Tienen representación y presencia de las editoriales más importantes en la lengua hispana. Editoriales de México, España, Argentina y Colombia y una buena selección de obras en inglés, están presentes con lo más actualizado en la abundante edición de libros clásicos y las novedades más importantes.

1.2.2 Piedra Santa

Como se puede leer en su página Web (2019) Librería Piedra Santa, tiene 70 años de existencia, y a la fecha cuenta con cuatro librerías ubicadas en la ciudad capital, dos en la zona 1, una en la zona 10 y otra en la zona 17. Su producción editorial se enfoca a libros de texto, infantiles y juveniles, literatura, para educadores, manualidades, entre otros.

También realiza otro tipo de servicios a sus clientes, relacionados con tutorías, formación, escuela para padres, programas de educación en línea y otros.

1.2.3 F&G Editores

Según lo indica su página web (2019), F&G Editores es una empresa guatemalteca en proceso de convertirse en una editorial centroamericana, publicando libros de literatura en narrativa, poesía y ensayo, derecho, historia, antropología, sociología, etc. Fue fundada el 15 de octubre de 1993.

A partir de enero de 2000, F&G Editores empezó a desarrollar el proyecto F&G Libros de Guatemala, que es una iniciativa para la distribución internacional de la producción editorial de Guatemala.

Entre sus obras destacadas se encuentra: Guatemala, Memoria del Silencio, que contiene en su edición íntegra del informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico de las Violaciones a los Derechos Humanos y los Hechos de Violencia que han Causado Sufrimientos a la Población Guatemalteca en 12 tomos.

1.2.4 Óscar de León Palacios

En su sitio oficial (2019) indica que es una empresa editora de textos escolares para todos los niveles, literatura y todo tipo de materiales impresos. Tienen más de cincuenta años de estar en el mercado del libro. En pocos años la editorial, consiguió colocarse en el mercado escolar, por lo que es reconocida a nivel nacional.

Sus inicios fueron en 1957, con la formación de la Mimeoprenta De León hermanos. Oscar de León Palacios escribía libros de texto para alumnos de primaria y su hijo era impresor, así que fusionaron sus habilidades y formaron la Mimeoprenta en el garaje de una casa en la 18 calle y Avenida Centro América, en la zona 1.

Se imprimían textos escolares para la escuela primaria, luego surge el Repasando, que era un folleto con preguntas de las que venían en las pruebas de evaluación, eso tuvo un éxito enorme, pues tanto maestros como padres de familia los utilizaban para preparar a los niños antes de someterlos a los exámenes de mediados y de fin de año. Todo esto se hacía en mimeógrafo y de una manera rústica. Luego instaló una pequeña librería que era la encargada de la distribución.

A la fecha producen literatura general, textos infantiles, poesía, libros para preprimaria, primaria, básicos, diversificado y textos Universitarios.

1.2.5 Magna Terra Editores

En su página oficial (2019), indica que Magna Terra editores es una empresa de múltiples servicios litográficos editoriales. Abarca todos los procesos que son necesarios para la producción de: libros, informes, folletos, memorias, revistas, trifolios, afiches, entre otros. Fue fundada hace más de 24 años y cuentan con más de 2 mil títulos y 8 colecciones de literatura.

Magna Terra editores cuenta con varios departamentos para desarrollar con calidad, eficiencia, costos y tiempos razonables, cualquier requerimiento de trabajo. Asimismo, ofrecen “consultorías editoriales” y de imagen corporativa, que implica el desarrollo y la

conceptualización de proyectos de edición, de libros, manuales, informes o campañas publicitarias, contando también con el servicio de mediación de textos. Ha publicado más de 1500 títulos. Es una empresa de diseño gráfico y de servicios editoriales.

1.2.6 Flacso – Guatemala

En su sitio web (2019) FLACSO-Guatemala indica que inició actividades en 1987, en coincidencia con el ambiente propicio que ofrecía la transición a la democracia. Fue reconocida por el Estado de Guatemala por medio del Decreto Legislativo 96-87.

Principió como Proyecto para convertirse en Programa en agosto de 1989 (CS XIII/08, México D.F., 8/28/1989), y luego en Sede Académica en 1998 (Resolución AGO XII/05, México D.F., el 15 de mayo de 1998), al ratificar la Presidencia de la República el acuerdo inicial firmado en 1987.

Ser Sede constituye un reconocimiento a la calidad del trabajo desarrollado por la Facultad, tanto por parte del sistema FLACSO que lo acredita, como del Estado de Guatemala en el que dicha unidad funciona, e implica que la docencia y la investigación se realizan de forma permanente.

Entre sus publicaciones destacan, cuadernos de maestrías, cultura de paz, educación fiscal, estudios de género, ciencias sociales, seguridad y defensa, entre otros.

1.2.7 Fondo de Cultura Económica de Guatemala

Según su página web (2019) El Fondo de Cultura Económica es una institución editorial del Estado mexicano, que edita, produce, comercializa y promueve obras de la cultura nacional, iberoamericana y universal, a través de redes de distribución propias y ajenas, dentro y fuera de nuestras fronteras. Se orientan a la creación, transmisión y discusión de valores e ideas, así como a la formación de lectores, estudiantes y profesionistas.

Es una editorial esencial en la discusión y creación de las ideas en los diferentes campos del saber cuya acción seguirá contribuyendo a consolidar la identidad de la

región y a integrar una agenda pública, cultural y científica iberoamericana con un amplio sentido social y para todas las edades.

A la fecha cuenta con 25 librerías-centros culturales en la ciudad de México, 9 en el interior de la república mexicana y diez filiales: Argentina inaugurada en 1945, Chile inaugurada en 1954, España inaugurada en 1963, Venezuela inaugurada en 1974, Perú inaugurada en 1975, Colombia inaugurada en 1975, Estados Unidos inaugurada en 1990, Brasil inaugurada en 1991, Guatemala (Centro América y el Caribe) inaugurada en 1995 y Ecuador que es la más reciente inaugurada en 2015.

1.2.8 Editorial Palo de Hormigo

En su página web (2019) indica que la Editorial Palo de Hormigo está localizada en Ciudad de Guatemala, Guatemala. La Compañía está trabajando en Libros de actividades de negocios. Palo de Hormigo tiene como objetivo publicar libros y está concebida como una entidad cultural al servicio de los escritores.

En 1978 varios estudiantes de la carrera de Letras y Filosofía de la Universidad Rafael Landívar decidieron constituirse en un grupo editorial con el objeto de publicar sus propios libros. La organización fue bautizada con el nombre de Grupo Literario RIN-78 y desde sus inicios contó con el apoyo de instituciones culturales tales como la Alianza Francesa, el Instituto Alejandro Von Humboldt y principalmente el Instituto Guatemalteco Americano (IGA) que le abrió sus puertas para el desarrollo de las múltiples actividades culturales que realizaban.

Durante más de diez años este grupo literario estuvo integrado, publicando libros, no sólo de ellos sino de otros escritores guatemaltecos. Asimismo, llevaron a cabo otras actividades, como el certamen Premio Guatemalteco de Novela y homenajes a escritores anteriores que habían quedado relegados sin ningún reconocimiento.

En 1990 el Grupo RIN-78 se transformó en la Editorial Palo de Hormigo que mantiene como objetivo principal, la publicación de libros de literatura (poesía, cuentos, novelas y

ensayos). La Editorial está concebida, como una entidad cultural al servicio de los escritores, reinvertiendo continuamente su capital para continuar publicando.

1.2.9 Editorial Santillana

Según lo indica su página web (2019) Editorial Santillana es una compañía global con sede en Madrid, es un conjunto de editoriales que se dedican a la edición de libros de texto y contenidos educativos, con presencia en 18 países de Iberoamérica, Portugal, Reino Unido y EE. UU. La editorial fue fundada en 1959 su nombre homenajea a la localidad de Santillana del Mar, conocida villa de Cantabria, Santillana es una empresa del Grupo Prisa.

En 1995 se constituye Santillana Guatemala, desde ese momento ha trabajado constantemente para apoyar el desarrollo de la sociedad brindando opciones integrales de educación. Tiene más de 22 años de estar en el mercado guatemalteco, es una editorial que apuesta por la innovación educativa a través de la mejor propuesta de contenidos pedagógicos y la formación constante. Actualmente cuenta con 5 puntos de venta dentro del departamento de Guatemala, así como 3 delegaciones que cubren la región de occidente, oriente y las Verapaces.

1.2.10 Susaeta, Ediciones Guatemala, S.A.

Es una empresa guatemalteca con más de 30 años de trayectoria, formada por un grupo de profesionales comprometidos con la educación del país. Fue fundada el 1 de enero de 1988, ha encaminado esfuerzos a favor del mejoramiento de la calidad educativa, innovando libros de texto cuya metodología de aprendizaje es interactiva, protagónica y constructivista. Los libros son elaborados con base a programas curriculares de acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Educación.

1.2.11 Editorial Norma

Es una editorial fundada en 1960, Como editorial crea, desarrolla e implementa soluciones educativas para el aula del siglo XXII aportando tecnología que potencia el

aprendizaje de los estudiantes. Como líder de soluciones educativas, genera y produce libros de texto escolar para los niveles preescolar, primaria y secundaria; libros de literatura infantil y juvenil en formatos impreso y digital.

1.2.12 Eduvisión

El grupo Eduvisión, es una marca editorial, orientada a fortalecer todos los aprendizajes en niños y adolescentes. Formula, evalúa y ejecuta proyectos didácticos de calidad internacional. Estos proyectos son integrados por un selecto y capacitado grupo de profesionales: directores de proyectos, docentes de todas las disciplinas de la educación general básica, entre ellos matemáticos, biólogos, químicos, físicos, geógrafos, historiadores, maestros, pedagogos, diseñadores, dibujantes, ilustradores, filólogos, todos con una visión de educar y desarrollar en los estudiantes los principios y valores que contribuyan a construir una sociedad cada vez mejor.

A continuación se presenta como está integrado el mercado editorial en Guatemala:

Tabla 1: Principales editoriales en Guatemala

No.	Editorial	Clientes	%
1	La Enseñanza	550,787	46%
2	Susaeta	175,531	15%
3	Eduvisión	64,044	5%
4	Educativa	34,508	3%
5	Norma	56,508	5%
6	Piedra Santa	92,219	8%
7	Artemis Edinter	129,365	11%
8	F&G Editores	17,338	1%
9	Óscar de León Palacios	8,286	1%
10	Magna Terra Editores	12,624	1%
11	Flacos - Guatemala	6,830	1%
12	Fondo de Cultura	41,456	3%
13	Editorial Palo de Hormigo	14,002	1%
	Total	1,203,498	100%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos durante la investigación.

En la tabla anterior se presentan datos de la cantidad de clientes de cada una de las editoriales que se encuentran en el municipio de Guatemala. Los clientes están representados por alumnos de distintos colegios y escuelas del sector público y privado.

1.3 Antecedentes de los presupuestos

El presupuestar probablemente estuvo implícita en las actividades humanas desde las primeras civilizaciones. Sabemos que imperios como el babilónico, el egipcio y el griego planeaban las actividades según los cambios climáticos, para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos. Sin embargo, los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control. Desde el punto de vista etimológico, la palabra presupuesto proviene del francés antiguo bougette (bolsa, en español). Esta acepción pasó al idioma inglés con el término budget, que se traduce al español como presupuesto (Burbano, 2011).

Desde hace mucho tiempo, el hombre ha tenido necesidad de planear su quehacer futuro y con él, el presupuesto, pues dentro de la planeación se involucran recursos de diversa índole, específicamente, monetarios. A medida que fueron evolucionando el comercio y la organización, la función de planeación se fue formalizando al igual que la del presupuesto. El primer presupuesto estructurado y aplicado surge en el siglo XVIII en Inglaterra, con un fundamento gubernamental; desde entonces, es aplicado por los gobiernos como medida de control. En las empresas, el presupuesto adquirió importancia estratégica después de la crisis de 1929; en la Segunda Guerra Mundial adoptó filosofías y técnicas de planeación, dando como resultado el presupuesto por programas y actividades implementando por el Departamento de la Marina de Estados Unidos en 1948. Durante el cual Estados Unidos se convirtió en potencia mundial (en la década de 1950), los negocios vuelven a cambiar y derivado de esto, las nuevas tendencias dieron origen al enfoque de administración y contabilidad basado en objetivos, con el consecuente presupuesto por área o niveles de responsabilidad. En el transcurso de la década de 1960, se desarrolló el presupuesto base cero como un intento de adaptar el método científico a la planeación y al control; se aplicó primeramente en la compañía Texas Instruments. Posteriormente, en la década de

1980, empresas japonesas, específicamente Toyota Incorporated, reformaron la teoría administrativa y de costos, dando como resultado los presupuestos kaizan o con base en la calidad (Padilla, 2003).

El sistema presupuestal continuó su evolución al tiempo con el desarrollo de la contabilidad de costos. Fue así como, por ejemplo, en 1928, la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad, particular al sistema de “presupuesto flexible”. Esta innovación generó un período de análisis y entendimiento profundos de los costos; promovió la necesidad de presupuestar y programar; y fomentó el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación amplios de los costos (Burbano, 2011).

1.4 Antecedentes del Presupuesto de Efectivo

Presupuesto de tesorería, de la caja, del cash, de la liquidez, de la caja y bancos; es tan importante que tiene muchos nombres. En inglés hay otra frase, que explica el por qué tantos nombres: Cash is King (el efectivo es el Rey). (Duarte Schalageter, Fernández Alonso, 2005).

El manejo de la caja se ha constituido en lo más importante en los negocios del siglo XXI; ya desde la década de los setenta del siglo pasado empezó a tomar auge e importancia el manejo de este recurso, tan escaso como indispensable, para el funcionamiento de la empresa. El flujo de caja -cash Flow- empezó a ser una frase muy escuchada en los departamentos de finanzas; quizá debido a la inflación que empezó a mediados de los setenta en el mundo, el manejo de la caja se volvió una variable crítica (Duarte et al. 2005).

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan que, en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la valuación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión. Esto ha llevado a afirmar que el presupuesto de caja es uno

de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización, para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes, acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan la cobertura integral de los compromisos, y trazar la política de dividendos (Burbano, 2011).

2. MARCO TEÓRICO

El presupuesto es una herramienta de planificación financiera que permite a las empresas planear los ingresos y gastos, por medio de este se puede establecer los objetivos monetarios que se quieren alcanzar para determinado período de tiempo.

2.1 Definiciones de presupuesto

Según Burbano (2011), el presupuesto, es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto, es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

El presupuesto, es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los inputs y los outputs de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultado los indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros (Rincón, 2011).

Un presupuesto es un plan detallado en el que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado periodo de tiempo. Es una previsión de futuro expresada cuantitativamente en términos monetarios (Nicolás, 2000).

Los tres autores coinciden en que el presupuesto es una herramienta que permite proyectar hacia el futuro tomando como base datos históricos o presentes de las empresas. Lo que permite tomar decisiones en cuanto a los gastos y costos del proceso operativo.

2.2 Importancia del presupuesto

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por esto, deben planear sus actividades si pretenden mantenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de certeza en la predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. (Burbano, 2011).

Según Paniagua (1999) El presupuesto es una herramienta útil que contribuye al éxito de las empresas, ya que en él se plasman las expectativas de la gerencia y de los accionistas con relación al control del rendimiento sobre su inversión, tomando en consideración que este “coadyuva a la solución de los problemas en forma anticipada, previene riesgos y contingencias que pueden generar pérdidas y riesgos innecesarios”, sin embargo, no todas las empresas lo manejan.

La importancia del presupuesto radica en la posibilidad de presentar con anticipación los principales indicadores administrativos y financieros, como por ejemplo: la productividad, la liquidez, la rentabilidad, el apalancamiento, los niveles de demanda, etc. Las cifras que sustenta el presupuesto deben ser calculadas considerando un cierto grado de riesgo, ya que existen varias fuentes de información, sobre todo de carácter externo, para que al tomar decisiones se tenga conocimiento de la viabilidad de las cantidades y de sus soportes (Padilla, 2003).

Los presupuestos son importantes en las empresas porque permiten tener límites razonables para las distintas operaciones. Por medio de los presupuestos se pueden hacer comparaciones de los gastos que se están ejecutando con los datos presupuestados lo que permite conocer mes a mes las desviaciones positivas y negativas de los gastos, lo que permite tomar decisiones a tiempo si en dado caso las desviaciones no son razonables.

2.3 Clasificación de los Presupuesto

Según Fagilde (2019) Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario: según su flexibilidad, el periodo que cubran, el campo de aplicabilidad, el sector en el cual se utilicen. A continuación se detalla cada una de las clasificaciones:

2.3.1 Según su flexibilidad

Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad.

Flexibles o variables: son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.

2.3.2 Según el periodo

A corto plazo – A largo plazo: Este tipo de presupuesto sirve para planificar un ciclo de operaciones de un año. Los de largo plazo son utilizados por el Estado y por grandes empresas cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de mercados.

2.3.3 Según el campo de aplicabilidad

De operación o económico: Para su elaboración se toma en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas.

Financieros: incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables (Fagilde, 2009).

2.3.4 Según el sector en el cual se utilicen

Sector Público: Dentro de este tipo de presupuestos se involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Por medio de estos se controla el gasto público.

Privado: Estos presupuestos, son utilizados por empresas privadas como instrumento de administración.

Tercer Sector: Son utilizados por organizaciones sin fines de lucro para el control de sus ingresos y egresos.

2.4 Etapas de la preparación del presupuesto

Según Burbano (2011) Sea el caso en que la empresa ya tenga implantado el sistema del presupuesto como herramienta de planeamiento y control, o que se trate de implementar, se deben considerar las etapas siguientes en su preparación: preiniciación, elaboración del presupuesto, ejecución, control y evaluación. A continuación se detalla cada una de las etapas:

2.4.1 Preiniciación

En esta etapa, se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, y otros), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. (Burbano, 2011).

Según Muñiz (2009), en esta etapa de inicio de proceso de confección del presupuesto se realiza la comunicación de los objetivos e instrucciones, entrega del dossier presupuestario, comunicación del calendario o planning del presupuesto, definir la estructura de los diferentes presupuestos.

2.4.2 Elaboración del presupuesto

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales (Burbano, 2011).

Al momento de la elaboración de los presupuestos operativos se debe determinar el contenido del presupuesto y confeccionar cada presupuesto operativo. Así mismo se debe negociar al momento de realizar las entrevistas y reuniones previas (Muñiz, 2009).

Al obtener los presupuestos operativos de los diferentes responsables, estos se consolidan para obtener el presupuesto final, para ser aprobado en las reuniones de revisión de presupuesto.

2.4.3 Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha de los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que, si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento exacto de las metas propuestas (Burbano, 2011).

En esta etapa, el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a los distintos jefes de áreas, con el fin de asegurar el logro de los objetivos que se planearon. Igualmente, debe presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

2.4.4 Control

El presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, su concurso sería incompleto si no se incorpora esta etapa de control, en la cual mediante monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, se puede determinar hasta qué punto puede marchar

la empresa con el presupuesto como patrón de medida. De esta forma, mediante el ejercicio cotidiano del control, se comparan los pronósticos con la realidad (Burbano, 2011).

Según Muñiz (2009), en esta etapa se determinan los plazos y forma de análisis de las desviaciones y se realizan reuniones oportunas para analizar las desviaciones.

2.4.5 Evaluación

Al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Esta retroalimentación es muy importante para las áreas, así serán conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias (Burbano, 2011).

2.5 Determinación de las características empresariales

El diagnóstico interno representa un factor fundamental del planeamiento, el cual adquiere expresión monetaria mediante el presupuesto. Por esto, es necesario tener en cuenta las variables que se analizan a continuación, las cuales garantizarán que los planes tengan dimensiones cuantitativas y monetarias: (Burbano, 2011).

2.5.1 Situación financiera

Según Padilla (2003), un elemento importante para quienes ejercen la función presupuestal consiste en conocer cuáles son las características de la empresa para poder inferir su comportamiento y situación futura. Para llevar a cabo esta actividad, se deben realizar diagnósticos internos y externos con el fin de conocer los niveles de competitividad y atractividad, y de este modo establecer objetivos cuantificables traducidos en pronósticos expresados en cantidades físicas y monetarias. Se deben analizar las variables que se juzgen controlables y no controlables. Si no se conocen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa.

La evaluación de la situación financiera de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valorización de las propiedades y los índices de rentabilidad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes o servicios. La imagen consolidada ante las entidades financieras, los inversionistas y los proveedores, contribuye a la obtención de fondos, que sumados a la generación interna de recursos, condicionan las decisiones a tomar en áreas como la investigación, el acometimiento de proyectos y el estudio de las oportunidades de crecimiento. Sin duda, la situación financiera permite determinar las posibilidades reales de progreso y establecer si las estrategias competitivas se sustentarán en el crecimiento de las operaciones o en la simple supervivencia (Burbano, 2011).

2.5.2 Eficiencia y productividad

La eficiencia comprende las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos, en tanto que la productividad se expresa como la producción por hora-hombre u hora-máquina. Estos resultados dependen de elementos como la actualización tecnológica, la distribución funcional de la planta y la destreza de la mano de obra. Los índices de eficiencia, que guardan estrecha relación con el sistema logístico, la naturaleza de los procedimientos administrativos y los coeficientes de productividad, tienen influencia notable sobre los costos y, por ende, sobre la fijación de los precios. Como consecuencia, estas variables influyen en los presupuestos empresariales (Burbano, 2011).

2.5.3 Tecnología

La influencia ejercida por el desarrollo tecnológico industrial sobre los costos, la intensidad del reproceso y la calidad de los productos afecta los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades (Burbano, 2011).

2.5.4 Políticas gerenciales

Según Padilla (2003) Las políticas son lineamientos que se diseñan y adaptan en una organización para garantizar su buen funcionamiento. En términos generales, una política define un marco de actuación determinado para alcanzar ciertos objetivos. Las políticas más relevantes que afectan al modelo mínimo de utilidades, especialmente en la fase de elaboración de los presupuestos, son: políticas para la elaboración del presupuesto establecidas por el comité respectivo, políticas de compras de materiales, de inventarios finales, de cobros y ventas, de utilización de la capacidad productiva, relativas a la mano de obra, de gastos, seguridad y de autorización.

En el financiamiento, el camino seleccionado para respaldar la operación normal o la expansión de actividades se basará en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiación sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de intereses. De la misma manera, la política de inventarios se reflejará en los presupuestos de compras y producción y las políticas de salarios y de crédito se expresarán presupuestalmente en los valores de la nómina, la comercialización y los flujos monetarios (Burbano, 2011).

2.5.5 Evaluación del entorno

De acuerdo con Burbano (2011), ninguna empresa puede abstraerse del medio en que se desenvuelve. Las características de este entorno se deben tener en cuenta en los planes y presupuestos. Entre estas características se pueden mencionar el desempeño de los competidores nacionales e internacionales; las prácticas comerciales impuestas por los canales de abastecimiento; las condiciones crediticias instauradas por las instituciones financieras; el comportamiento de la inflación y la devaluación, y las tasas de interés; y las políticas establecidas por el gobierno en las áreas tributaria, salarial, de seguridad social y de comercio exterior. En materia mercantil, las expectativas se centran en el estudio detallado de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentar las compañías de la competencia. Es entonces cuando cobra especial importancia la evaluación de parámetros tales como la imagen de marca, los gustos y

las preferencias de los consumidores; las habilidades de la fuerza de ventas; las calidades y los precios; el prestigio de la empresa y las tendencias de participación en el mercado donde se actúa.

2.6 Presupuesto de efectivo

El componente más importante para la correcta administración del efectivo de una empresa tal vez sea la capacidad para estimar sus flujos de efectivo, de modo que pueda hacer planes para solicitar préstamos cuando no tiene suficiente efectivo o para invertir cuando tiene más del que necesita. Sin lugar, a dudas, los directores de finanzas estarán de acuerdo en que la herramienta más importante para administrar el efectivo es el presupuesto de efectivo. El presupuesto de efectivo ayuda a la gerencia a planear las estrategias de inversión y de solicitud de préstamos y se utiliza también para proporcionar retroalimentación y control para mejorar la eficiencia de la administración del efectivo en el futuro (Besley, 2009).

El presupuesto de efectivo o tesorería refleja las entradas y salidas de dinero por cualquier concepto. Sirve básicamente para determinar las posibles necesidades de financiación. El presupuesto de efectivo es una valiosa herramienta para determinar tanto la necesidad adicional de dinero y reaccionar en consecuencia como para detectar períodos de exceso de caja y obtener una rentabilidad adicional (Nicolás, 2000).

Según Gitman (2010), El presupuesto de caja (o predicción de efectivo) permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo. Ésta debe prestar especial atención a la planeación del superávit y del déficit de efectivo.

El presupuesto de tesorería es un elemento muy importante dentro del sistema presupuestario porque resume los flujos de cobros y pagos del período surgidos como secuencia de unos objetivos marcados de la planificación estratégica (Muñiz, 2009).

La empresa estima sus necesidades generales de efectivo como una parte de su proceso general de presupuestación o pronóstico. Primero, la empresa pronostica sus

actividades operativas, como las entradas y salidas para el periodo en cuestión. Después debe pronosticar las actividades de financiamiento y de inversión necesarias para lograr ese nivel de operaciones. Dichos pronósticos implican la elaboración de estados financieros proforma. La información proporcionada por el balance general y el estado de resultados se combina con las proyecciones para la demora en la cobranza de las cuentas por cobrar, la demora del pago de proveedores y empleados, las fechas de pago de impuestos, las fechas de pago de dividendos e intereses y así sucesivamente. Toda esta información se resume en el presupuesto de efectivo, el cual muestra los flujos de entrada y de salida de efectivo proyectados para la empresa dentro de un periodo específico (Besley, 2009).

El presupuesto de caja, con frecuencia, se diseña para cubrir periodos de un año, aunque cualquier magnitud de éste es aceptable. Las empresas con patrones estables en sus flujos de efectivo emplearán intervalos trimestrales o anuales. Si el presupuesto de caja se elabora para un periodo mayor a un año, estarán justificados menos intervalos de tiempo debido a la dificultad e inseguridad en el pronóstico de las ventas y otros renglones relacionados con el efectivo (Gitman, 2010).

La elaboración de un presupuesto de tesorería significa hacer estimaciones de las cantidades de efectivo que se recibirán y de los desembolsos que deberán realizarse en el período presupuestario, para así tener conocimiento del saldo de tesorería estimado al final del período. Por ello es importante definir cuál va a ser el período de pago a proveedores y el periodo de cobro a clientes, así como negociar cualquier otro plazo de pago que se derive de la actividad de la empresa como: pago de impuesto a la Administración, pagos al personal, pagos de cuotas de préstamos, etc. (Loarca, 2011).

La administración del efectivo, también llamada gestión de tesorería contempla la necesidad de fijar unos saldos mínimos de fondos monetarios como mecanismo de control para tomar decisiones acerca de la consecución de recursos adicionales, frente a los previstos o a la canalización externa en forma de inversiones temporales. 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,

además de afectar el rendimiento de la inversión global, tiene el agravante de la pérdida del poder adquisitivo debida a la inflación (Burbano, 2011).

El presupuesto de tesorería, se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en la caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las entradas relacionadas con las ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros y las salidas de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos (Padilla, 2003).

2.7 Métodos básicos para desarrollar el presupuesto de caja

Los flujos continuos de entradas y salidas de efectivo en un negocio denotan que la planificación y el control de efectivo deben cubrir tres diferentes horizontes del tiempo: el de largo plazo, el de corto plazo y el inmediato. A continuación, dos métodos que permiten elaborar el presupuesto:

2.7.1 Método de los ingresos y los desembolsos de efectivo

Este método también es denominado Método directo de la cuenta de caja, el cual se basa en un análisis detallado de los aumentos y las disminuciones en la cuenta presupuestada de caja, que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos como los de ventas, de gastos y de desembolsos de capital. Es sencillo elaborar y apropiado cuando se usa un plan detallado de utilidades. Como parte del plan anual de utilidades, con frecuencia se emplea para la planificación del efectivo a corto plazo. En cambio, este método no es adecuado para el plan de utilidades de largo plazo, que es más general. Los planes fundamentales (o sea, los presupuestos) que entrañan flujos de entradas y salidas de efectivo, se analizan con cuidado para traducirlos de una base de acumulación a una base de efectivo (Welsch, 2005).

Los flujos de entradas de efectivo se derivan de las transacciones como las ventas de contado, los cobros de cuentas y los documentos por cobrar, los intereses recibidos

sobre las inversiones, las ventas de activos de capital y de las fuentes diversas de ingresos. Si estas partidas se han incluido en el plan de utilidades, planificar los flujos de entradas de efectivo es cosa relativamente simple. Las ventas de contado producen efectivo inmediatamente; por lo tanto, no hay ningún retardo entre el momento de la venta y la realización del ingreso de efectivo.

En el caso de las ventas a crédito, el lapso que transcurre entre el punto de la venta y la realización del efectivo causará un problema. El enfoque fundamental para dicho problema se basa en la experiencia pasada de la cobranza – el periodo promedio entre la fecha de la venta y la fecha del correspondiente cobro de efectivo. El gerente responsable del crédito y las cobranzas debe, por ejemplo, determinar regularmente la eficiencia en los cobros. Los datos como los porcentajes de las ventas a crédito cobradas a treinta días, sesenta días, etc., son útiles en la planificación de los flujos de entradas de efectivo provenientes de las cuentas por cobrar. Estos ingresos de efectivo planificados deben reducirse o ajustarse debido al probable efecto de las cuentas incobrables. El tesorero rara vez tendrá gran dificultad en planificar los flujos misceláneos de entradas de efectivo por conceptos tales como regalías, rentas, intereses y dividendos sobre las inversiones en acciones de otras corporaciones (Welsch, 2005).

2.7.2 Método de la contabilidad financiera

A este método también se le llama método indirecto o del estado de resultados, en el cual el punto de partida es la utilidad neta planificada, la cual muestra el estado de resultados propuesto. Básicamente, la utilidad neta planificada se convierte de una base de acumulación a una base de efectivo (es decir, se ajusta por los cambios en las cuentas del capital de trabajo distintas del efectivo, como inventarios, cuentas por cobrar, gastos pagados por adelantado, gastos acumulados y partidas diferidas). Después se identifican las demás fuentes y necesidades de efectivo. Este método exige menos detalle en el apoyo, pero también suministra menos detalles sobre los flujos de entradas y salidas de efectivo. Es útil para hacer proyecciones de largo alcance para el efectivo (Welsch, 2005).

2.8 Técnicas de administración del efectivo

Según Besley (2009), la mayoría de las actividades de administración del efectivo se realizan de forma conjunta entre la empresa y su banco principal, pero, al final de cuentas, el director de finanzas es el responsable de la eficiencia del programa de administración del efectivo. La administración eficiente del efectivo abarca la adecuada administración de los flujos de entradas y de salida de efectivo de una empresa, lo que implica tomar en cuenta los siguientes factores:

2.8.1 Sincronización del flujo de efectivo

“Sería ideal si la recepción de un pago de efectivo de un cliente ocurriera justo a tiempo que se debe pagar una cuenta; la suma recibida jamás estaría inactiva y todo exceso se podría invertir con rapidez para reducir el tiempo de inactividad. Las empresas que han reconocido este punto tratan de arreglar las cosas de modo que los flujos de entradas y salidas de efectivo coincidan en la medida de lo posible; es decir, se cobra a los clientes de modo que sus ciclos de facturación estén coordinados con las fechas en que la empresa pagará sus cuentas. El hecho de tener flujos de efectivo sincronizados permite a la empresa reducir sus saldos de efectivo, préstamos bancarios y pagos de intereses, así como aumentar las utilidades. Entre más predecible sea la programación de los flujos de efectivo, tanto mayor será la sincronización que se pueda lograr. Por lo general, las compañías de energía eléctrica y las de tarjetas de crédito tienen una muy buena sincronización del flujo de efectivo” (Besley, 2009).

Según Gitman (2010), Las empresas deben utilizar estrategias básicas para el manejo de efectivo, como la rotación de inventario, el manejo de las cuentas por cobrar, un adecuado plan de pagos, etc.

2.8.2 Proceso de compensación de cheques

Es el proceso de conversión en efectivo de un cheque que ha sido expedido y enviado por correo y que se deposita en la cuenta del beneficiario (receptor). Cuando un cliente expide un cheque y lo envía por correo, ello no significa que los fondos estén de

inmediato a disposición de la empresa que lo recibe. Los cheques que se reciben de clientes que se ubican en departamentos lejanos están especialmente sujetos a demoras como resultado del tiempo que tardan y también porque hay más partes involucradas en su proceso de compensación (Besley, 2009).

2.8.3 Uso de la flotación

La flotación se define como la diferencia entre el saldo que aparece en la cuenta de cheques de una empresa (o de un individuo) y el saldo en los registros del banco. Flotación por desembolsos: Valor de los cheques expedidos y erogados pero que aún no han sido compensados del todo por medio del sistema bancario y, por tanto, no han sido descontados de la cuenta contra la cual fueron girados (Besley, 2009).

Según Gitman (2010), tanto las empresas de negocios como las personas pueden experimentar el flotante de cobranza y el flotante de pago, como parte del proceso de la transacción financiera. El flotante de cobros resulta de la demora entre el tiempo que un deudor o cliente deduce el pago de su cuenta corriente y el momento en que el beneficiario o vendedor recibe estos fondos de manera que pueda disponer de ellos. Así, el flotante de cobros se experimenta por medio del pago y es una demora en la recepción de fondos.

El flotante de pagos resulta cuando una empresa deduce un pago de su cuenta corriente (realiza desembolso) hasta el momento en que los fondos son realmente retirados de dicha cuenta. El flotante de pagos lo experimenta el deudor y es una demora en el retiro real de los fondos (Gitman, 2010).

2.8.4 Aceleración de entradas de fondos

La empresa no puede usar los pagos de los clientes mientras no se hayan recibido y convertido a una forma que se puede gastar, como efectivo o un incremento en el saldo de una cuenta de cheques. Por tanto, para la empresa sería provechoso acelerar la cobranza de los pagos de los clientes y la conversión en efectivo de esos pagos. Aun cuando algunas de las demoras que causan flotación no se pueden controlar de forma

directa, las siguientes técnicas son para aceleración de la cobranza: 1) Apartados postales, 2) Débitos preautorizados, 3) Banca concentración (Besley, 2009).

2.8.5 Control de desembolsos

Los desembolsos controlados implican el empleo estratégico de puntos de envío y cuentas bancarias para extender el tiempo de envío postal y de saldos, respectivamente. El uso generalizado de las computadoras y la información de saldos de cheque permiten a la empresa desarrollar los métodos de desembolsos que maximizan el flotante por compensación de sus pagos (Gitman, 2010).

La aceleración de la cobranza describe un lado de la administración de efectivo, mientras que el control de los flujos de salida de fondos, o desembolsos, representa el otro lado. Por lo general se emplean tres métodos para controlar los desembolsos, que son: 1) Concentración de las cuentas por pagar, 2) Cuentas con saldo cero, 3) Cuentas de desembolsos controlados (Besley, 2009).

2.9 Estrategias

Según Porter (2015) Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Diseñar la Estrategia de una empresa, es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve. El estratega debe de tomar en cuenta 1) el posicionamiento de la empresa para defenderse de las fuerzas dominantes en la industria, 2) la influencia de su propia empresa en el equilibrio de estas a través de movimientos estratégicos y 3) anticipar los posibles movimientos de las fuerzas de la competencia para responder en consecuencia. A continuación, se mencionan algunas estrategias:

2.10 Tercerización de servicios

Según la Comisión Representativa Ante Organismos de Seguridad Social IMCP (2014), El outsourcing, tercerización o externalización, por su traducción al español, es un

neologismo anglosajón, utilizado para describir a la subcontratación o transferencia de ciertas áreas funcionales de un negocio a una empresa externa, lo que permite que el empresario se dedique a su actividad principal y que terceros especializados cubran las actividades que no son importantes, pero sí necesarias.

Aun cuando para todas las civilizaciones la seguridad social siempre ha sido piedra angular, respecto a la garantía de los derechos ofrecidos a los trabajadores, de estar protegidos socialmente aminorar el sentir de inseguridad natural de los seres humanos, la globalización y la carrera por la rentabilidad y competencia de ofrecer productos a un menor precio, han forzado a corporativos de las empresas a buscar el balance adecuado entre la producción, recorte de costos y número de empleados, para lo cual enfocan en la búsqueda de proveedores para la adquisición de materiales a menor precio, reducción de mano de obra y pasivo, a fin de cumplir con sus objetivos laborales y esto los ha llevado a adoptar ciertas prácticas, tales como: seguir un proceso de selección de proveedores más estricto para la compra de materias primas, contratación de empleados de tiempo parcial o utilización de empleados en otros países, por medio de subcontratos con flexibilidad de funciones (IMCP, 2014).

2.11 Descuentos por pronto pago

Los vendedores a crédito ofrecen descuentos por pronto pago durante un período de tiempo específico. Generalmente el descuento por pronto pago se expresa de la manera siguiente: 2/10, neto 30. Esto significa que el vendedor extiende el crédito durante 30 días. Si el pago se realiza a los 10 días, el comprador logra un descuento del 2%. El tipo de interés del 2% a 10 días equivale a un tipo efectivo de interés del 36% anual. En consecuencia, el traslado de los descuentos por pronto pago puede resultar oneroso. Algunos intermediarios que operan con beneficios reducidos no logran generar ganancias en algunos envíos a menos que aprovechen el descuento por pronto pago. Los intermediarios de los canales suelen mantener líneas de crédito a bajos tipos de interés para pagar sus deudas.

2.12 Pronósticos

Los pronósticos, o predicciones, son una herramienta esencial en cualquier proceso de toma de decisiones. La calidad de los pronósticos que los administradores pueden realizar está estrechamente relacionada con la información que puede extraerse y utilizarse a partir de los datos históricos (Levin Richard, Rubín David, 2004).

Pronosticar es el arte de predecir los eventos futuros. Para pronosticar se hace uso de datos históricos y se proyectan hacia el futuro mediante algún tipo de modelo matemático. Haciendo uso de predicciones subjetivas u objetivas, o una combinación de ambas. La planeación efectiva a corto y largo plazo depende del pronóstico de la demanda de los productos de una empresa.

Existen dos formas de abordar los modelos de decisiones. Los pronósticos cualitativos o subjetivos, que se basan en la experiencia, la intuición de quien toma la decisión realizar el pronóstico. Y los pronósticos cuantitativos, utilizan modelos matemáticos que se apoyan en datos históricos para pronosticar la demanda.

2.12.1 Métodos cualitativos

Dentro de estos métodos se pueden mencionar los siguientes:

- a) Jurado de opinión de ejecutivos: En este método se toman en cuenta las opiniones de un grupo de administradores expertos y a menudo se combina con el uso de datos estadísticos.
- b) Composición de la fuerza de ventas: En este enfoque cada vendedor estima en base a su experiencia cuáles serán las ventas de su cartera de clientes. Después de su revisión se combinan con las de otros vendedores para obtener un dato total.
- c) Encuesta en el mercado de consumo: Este método consiste en realizar una encuesta a los clientes o posibles clientes sobre sus planes de consumo dentro de determinado tiempo.

2.12.2 Métodos cuantitativos

Dentro de estos se encuentra:

a) Modelos de series de tiempo: Estos predicen el futuro utilizando datos históricos de las operaciones de una empresa.

Una serie de tiempo se fundamenta en una secuencia de datos puntuales separados a intervalos iguales, que pueden ser semanas, meses, trimestres, etc. Las series de tiempo tienen cuatro componentes: tendencia, estacionalidad, ciclos y variación aleatoria. Los modelos que trabajan series de tiempo son: enfoque intuitivo, promedios móviles, suavizamiento exponencial, proyección de tendencias.

Modelo de variación estacional con tendencia: Este modelo permite determinar un pronóstico cuando existen fluctuaciones periódicas de la serie de tiempo. Es un modelo idóneo para patrones de demanda que presenten un comportamiento cíclico y que a su vez presentan una tendencia, por ejemplo la demanda de libros escolares, la cual tiene un comportamiento cíclico de conformidad con el calendario escolar y que puede, en un momento dado presentar una tendencia creciente en las ventas.

Los datos con los que se inicia este modelo son históricos y se debe de tomar en cuenta la tendencia y la estacionalidad. Primero se debe determinar el periodo de estacionalidad, es decir cada cuanto tiempo se repite de nuevo un ciclo. Se debe desestacionalizar la demanda y encontrar un índice de estacionalidad el cual se utiliza para eliminar el efecto de la misma.

Quitando el efecto estacional los valores que quedan solamente reflejan los componentes de la tendencia, cíclica e irregular de la serie de tiempo.

Una vez eliminada la variación estacional, se calcula una línea de tendencia desestacionalizada, que permitirá pronosticar las ventas del año que se requiere. Se calcula con base a la información de los datos históricos para lo cual se determina la ecuación de la línea de tendencia con los datos de la demanda pronosticada de los

años históricos. Luego de obtener los datos correspondientes a cada trimestre se multiplican por el índice de variación estacional para obtener la demanda de unidades real deseada.

2.12.2.1 Línea de regresión lineal

La regresión lineal permite pronosticar la demanda a partir de una o más variables dependientes, por ejemplo el tiempo, precios del producto o servicio, etc.

La ecuación para una línea recta donde la variable dependiente y está determinada por la variable x es: $y = a + bx$. Utilizando la ecuación, se puede tomar un valor dado de x y calcular el valor de y . La a se denomina la “ordenada y ” porque su valor es el punto en el cual la línea de regresión cruza el eje y , es decir, el eje vertical. La b en la ecuación es la “pendiente” de la recta. Representan qué tanto cada cambio de unidad de la variable independiente x hace que cambie la variable dependiente y . Tanto a como b son constantes numéricas porque para cualquier línea recta dada, sus valores no cambian (Levin Richard, Rubín David, 2004).

La b es la inclinación de la recta, a es la secante o la altura en la que la recta corta al eje y , la X es la variable independiente y la Y es la variable dependiente, para calcular el pronóstico para un periodo

Se tiene la ecuación $y = 900x + 2800$, el valor de a 900 y b es 2800 y se sabe que el periodo que se está buscando es el que corresponde al trimestre 13 (en este caso x), con esta ecuación se quiere encontrar un pronóstico de demanda y . Por lo que se realiza la siguiente operación:

$$y = 900(x) + 2800$$

$$y = 900(13) + 2800$$

$$y = 11700 + 2800$$

$$y = 14500$$

El total de unidades de pronóstico de demanda es de 14,500 unidades para el trimestre 13, si se quiere encontrar el valor de demanda del trimestres 14, 15 y 16 únicamente se sustituye el valor de x .

2.13 Empresas distribuidoras de libros de texto

Para el desarrollo de esta investigación, las empresas distribuidoras de libros de texto son un punto importante, ya que es la unidad de análisis y de aplicación del Presupuesto de Efectivo.

2.13.1 Definición de empresas Distribuidoras de libros de texto

Este tipo de empresas dependen de las editoriales o casas editoras que son empresas dedicadas a la edición de libros, entendiendo como edición: “dar a luz”, en latín. Estas nacen en el siglo XVIII en Inglaterra como empresas comercializadoras de libros y como consecuencia de la posibilidad que se da de hacer publicaciones a gran escala, pues hasta entonces las técnicas como se establecieron a partir de Gutenberg, no habían cambiado (Villamizar, 2007).

La empresa distribuidora, está definida como una empresa de servicios comerciales que, a través de los medios técnicos y humanos necesarios, sirve de enlace contractual, de forma prioritaria, entre editores y libreros, para situar y reponer la cantidad adecuada, en el punto de venta preciso, en el tiempo más breve posible y el momento más oportuno. A través de su conocimiento profesional del mercado y del cliente, realiza su función en las vertientes logística, promocional o mixta (de servicios integrales) brindando – cuando para ello así se pacte – su asesoramiento e información precisas a editores, libreros y puntos de venta (en línea) (López, 2014).

El distribuidor conoce de forma directa el mercado potencial y dispone de una información muy valiosa sobre qué y cuántos libros se venden. Un editor solo cuenta con la información de ventas sobre los libros de su propio fondo, un librero sobre los libros de varias editoriales, pero únicamente vende en su propia librería. Por su parte el

distribuidor dispone de información sobre las ventas de libros de múltiples editoriales y en un conjunto de librerías.

Una empresa editorial es aquella que con o sin la necesidad de tener en sus instalaciones talleres gráficos, dedica sus esfuerzos a la edición de libros, revistas, embalajes, folletos, comics, periódicos, tarjetería, cartelería, identidades corporativas, textiles, publicidad exterior o web, medios audiovisuales e impresiones de bandas magnéticas (Torres, 2014).

El sector editorial está incluido dentro del secundario ya que ofrece bienes de consumo con transformación previa. Para su actividad necesita de las materias primas suministradas por el sector primario, que serían principalmente papel para la impresión. La edición digital presenta algunas diferencias respecto a la tradicional, pero sigue siendo un producto de consumo (Solórzano, 2014).

2.13.2 Tipología de los productos editoriales

López (2014), Los productos editoriales o impresos hacen referencia a cualquier trabajo realizado mediante impresión y que tiene como fin la comunicación. Los tipos de productos editoriales se clasifican en tres grupos, cada uno de los cuales responden a una serie de características:

a) Impresos editoriales: son los trabajos que se realizan mediante la edición en las empresas editoriales. El producto editorial por antonomasia es el libro. Ya sea como volumen suelto o como conjunto de tomos. También pertenece a este grupo el cuaderno, el folleto y el catálogo.

b) Impresos paraeditoriales: son los trabajos que se publican de forma periódica. No forman parte de la categoría de libros, pero comparten con ellos muchas características, tanto en la forma como en la manera de ser confeccionados. Se trata de periódicos, revistas, suplementos, fascículos, boletines

c) Impresos extraeditoriales: es todo impreso que no necesita ser encuadernado. Pueden ser un papel sencillo (carteles o papel plegado).

A parte de estos tres grupos, hay que señalar un cuarto apartado para la publicación electrónica: son los trabajos editados en formato digital, tanto on-line como en otro tipo de soportes multimedia (CD, DVD, telefonía móvil, tabletas y e-book). El contenido puede ser de carácter informativo o de difusión, didáctico, formativo, cultural, de entretenimiento, etc. En este grupo estarían integrados tanto los libros electrónicos como los boletines o las revistas digitales. La información de este apartado es reutilizable, interactiva, navegable y recuperable.

2.13.3 Medios de distribución de los productos editoriales

Una vez que el producto editorial se ha ejecutado, este debe llegar a los diferentes puntos de venta, que tienen que abarcar la máxima extensión geográfica posible. Cuando el material no se distribuye, o la distribución no se hace de forma correcta, la publicación deja de tener sentido, ya que una obra sin lector no existe (Pérez, 2018).

Esta situación de almacenamiento y no propagación de material editorial sucede, sobre todo, con la autoedición: cuando es el propio autor el que costea y edita su propia obra. También ocurre en los casos en los que la publicación es realizada por instituciones públicas de ámbito local: el producto editorial se realiza, pero acaba almacenado en cajas en los locales de esas instituciones (López, 2014).

Esta introducción sobre la repartición de productos editoriales ha sido necesaria para conocer el alcance y la importancia de una distribución profesional. Y son, precisamente, las empresas distribuidoras las que gestionan y ejecutan la distribución del material editado. Algunas de estas empresas no solo hacen llegar el material a los puntos de venta, sino que su gestión puede abarcar desde los estudios de mercado hasta la promoción y publicidad del producto (Pérez, 2018).

Según el tipo de venta que se realiza del producto editorial, se puede clasificar en:

- a) Productos de venta exclusiva: para adquirirlos se ha de acudir a determinados establecimientos.
- b) Productos de venta intensiva: son los productos que pueden ser adquiridos en cualquier superficie de venta editorial (quioscos, librerías, centros comerciales, etc.).
- c) Productos de venta selectiva: en este caso, para acceder a la compra del producto editorial se ha de acudir a determinados establecimientos. Este tipo de productos es un punto intermedio entre la venta intensiva y exclusiva, ya que aquí se pueden adquirir en más de un establecimiento, pero no en todos ellos. Por ejemplo, una colección sobre grandes obras literarias del siglo XIX solo se puede adquirir en librerías especializadas, ni en quioscos, ni en centros comerciales.

Si se atiende a la periodicidad de su publicación, se pueden diferenciar los siguientes tipos:

- a) Publicación puntual: se publica una sola vez. Por ejemplo, una biografía de Adolfo Suárez de un determinado escritor.
- b) Publicación Periódica: donde se realiza una constante emisión de nuevas publicaciones del producto editorial. Por ejemplo, una revista. Dentro de esta clasificación se encuentran otros subtipos según su periodicidad, es decir, diaria, semanal, mensual, trimestral, anual, de actualización, etc.

En la distribución de los impresos editoriales, las empresas distribuidoras tienen su almacén el cual ira incrementando o disminuyendo de acuerdo con la demanda del producto. En cuanto a los libros de texto, las editoriales cuentan con una labor dedicada a la presentación de material en colegios y/o escuelas públicas. Una vez vendido el producto, las distribuidoras se encargan de proveer a los colegios, sin necesidad de más publicidad que la prescripción docente. Otro medio de distribución de libros es la venta directa (López, 2014).

2.13.4 Tipos de clientes editoriales

El sector editorial es amplio y engloba distintos tipos de clientes según el nivel ocupado en la escala, que va desde la producción hasta el consumidor final. La base son los editores o creadores de artículos que llevan a cabo la redacción y edición de los contenidos. Estos pueden optar por vender sus productos directamente (normalmente a través de Internet) o hacerlo a través de distribuidores o minoristas, opción con más cabida en el sector (Solórzano, 2014).

Los minoristas o distribuidores actúan como clientes de los editores, llevando a cabo labores de venta, publicidad y distribución. Su conocimiento de la materia es bastante amplio y suelen conseguir mejores resultados que los editores que venden directamente. Esta ventaja también repercute en mayores costos por intermediarios.

Además del conocimiento del sector, los minoristas consiguen mayores ventas en términos absolutos ya que ofrecen más variedad de productos que un solo editor, que normalmente presenta cierta especialización. Por último, los clientes finales son los que adquieren el producto, los clientes de las librerías.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla qué y cómo se hizo para resolver el problema de investigación, relacionado con la planeación y administración de flujos de efectivo para empresas distribuidoras de libros de texto en el municipio de Guatemala. Por lo que la metodología aquí descrita comprende: definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; hipótesis y especificación de las variables; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

El sector de empresas distribuidoras de libros de texto en el municipio de Guatemala tiene una demanda creciente, no obstante que el tamaño del mercado es pequeño debido al poco hábito de lectura en la población; sin embargo, la venta de libros e importaciones ha aumentado debido principalmente a la demanda de libros de texto para la educación escolar.

Normalmente, estas empresas tienen su temporada alta de venta en los meses de octubre a enero, por lo tanto sus ingresos los recibe en los meses de octubre a abril; en ese mes finaliza la campaña de trabajo y es el mes establecido para la recuperación del efectivo que corresponde a la venta; sin embargo, en estas empresas distribuidoras de libros de texto hay obligaciones por cumplir durante todo el año por lo que la problemática radica en cómo afrontar el adecuado cumplimiento de estas obligaciones el resto de los meses del año donde las ventas y/o cobros son bajos.

El no contar con una planeación financiera y una adecuada administración de flujos de efectivo puede afectar directamente las operaciones del negocio. Teniendo como consecuencia la pérdida de oportunidades de negocios, asignación inadecuada de recursos, incumplimiento de metas, desventaja competitiva, etc.

En vista de lo expuesto, el problema de investigación financiera identificado para el sector de empresas distribuidoras de libros de texto se refiere a la falta de disponibilidad

de efectivo en los meses del año en los donde las ventas son bajas (de febrero a septiembre) y por lo tanto los ingresos son limitados para afrontar el cumplimiento de pago de las obligaciones durante estos meses del año.

3.2 Temas y subtemas en forma interrogativa

Temas

¿Cuál es el resultado de diseñar el presupuesto de efectivo; para la administración de los flujos de efectivo en empresas del sector editorial, específicamente para empresas distribuidoras de libros de texto en el municipio de Guatemala?

Subtemas

¿Cuál es el resultado de definir una propuesta de estrategias y técnicas de pronóstico adecuadas para las empresas distribuidoras de libros de texto, conforme a la estacionalidad de sus ventas?

¿Cuál es el resultado de la realizar proyecciones de los ingresos y egresos para el diseño de un presupuesto de efectivo para empresas distribuidoras de libros de texto, considerando su estacionalidad?

¿Cuál es el resultado de evaluar los resultados proyectados a través del presupuesto de efectivo; para ofrecer una propuesta para el uso del excedente de efectivo o como resolver el déficit de este?

3.3 Objetivos

Los objetivos son los propósitos o fines de la investigación. En este punto se ha planteado un objetivo general y algunos objetivos específicos, los cuales coadyuvan en el desarrollo de este trabajo de investigación:

3.3.1 Objetivo general

Diseñar el presupuesto de efectivo para empresas distribuidoras de libros de texto en el municipio de Guatemala, para la adecuada planeación y administración de los flujos de efectivo; considerando la estacionalidad de sus ventas y la falta de disponibilidad de efectivo, con base en el establecimiento de estrategias y técnicas de pronóstico.

3.3.2 Objetivos específicos

- Realizar proyecciones de los ingresos y egresos para el diseño de un presupuesto de efectivo para empresas distribuidoras de libros de texto, considerando su estacionalidad.
- Evaluar los resultados proyectados a través del presupuesto de efectivo; para ofrecer una propuesta para el uso del excedente de efectivo o como resolver el déficit de este.
- Definir una propuesta de estrategias y técnicas de pronóstico adecuadas para empresas distribuidoras de libros de texto, conforme a la estacionalidad de sus ventas.

3.4 Hipótesis

Comprueba el diseño de un presupuesto de efectivo, así como la adecuada planeación y administración de los flujos de efectivo, a través de estrategias y técnicas de pronóstico en las empresas distribuidoras de libros de texto en el municipio de Guatemala, que permite tomar decisiones para un adecuado manejo de excedentes o déficit de efectivo.

Especificación de variables

La especificación de las variables es la siguiente:

Variable Independiente

El presupuesto de efectivo y el uso de estrategias y técnicas de pronóstico.

Variables dependientes

- Excedente o déficit de efectivo.
- Posición de la caja o liquidez en las empresas distribuidoras de libros de texto.

3.5 Método científico

El método científico es el fundamento para la presente investigación relacionada con la planeación y administración de los flujos de efectivo en las empresas distribuidoras de libros de texto en el municipio de Guatemala.

La presente investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, aunque también se enriqueció con el análisis de aspectos cualitativos derivado de la experiencia del investigador en aspectos administrativos y financieros del sector editorial de libros de texto.

Se utilizó una muestra no probabilística según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2006) mencionan que “Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, selecciona sujetos “típicos” que sean casos representativos de una población determinada (...) la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos.

La ventaja de una muestra no probabilística desde la visión cuantitativa es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema”. Es decir se basa en el criterio o toma de decisiones del investigador, en la presente

investigación, se realizó el análisis de una empresa como caso representativo del sector.

3.5.1 Técnicas de investigación aplicadas

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

3.5.2 Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental se aplicaron para la revisión de la bibliografía disponible sobre el sector objeto de estudio, en este caso de las empresas editoriales, antecedentes, administración financiera, planeación financiera de corto plazo, presupuesto de efectivo, pronósticos, entre otros.

La necesidad de investigar los antecedentes del tema y el sector objeto de estudio, son necesarios para conocer el marco histórico de la investigación. Se utilizaron libros, investigaciones, páginas web. El desarrollo fue a través de las siguientes etapas:

- Elección y delimitación del tema a investigar
- Elaboración del plan de trabajo
- Recopilación de información
- Análisis de la información
- Redacción y presentación del informe

3.5.3 Técnicas de investigación de campo

La investigación se realizó analizando la información proporcionada por la empresa objeto de estudio, para la cual se utilizaron las siguientes técnicas:

- Análisis financiero de la información recabada

- Análisis de los ingresos y egresos de efectivo
- Proyección de ingresos y gastos
- Análisis de los resultados de la investigación

En el área de administración financiera, las técnicas de administración de efectivo, el análisis de los ingresos y egresos de efectivo integrados en un presupuesto de efectivo.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA EMPRESA LA ENSEÑANZA

El presente capítulo presenta los resultados de la investigación relacionados con el análisis de la situación del proceso de elaboración de presupuesto de efectivo que realizan en las empresas distribuidoras de libros de texto en el municipio de Guatemala.

4.1 Análisis de la situación de la Administración Presupuestaria de efectivo

Este tipo de empresas tienen la peculiaridad que las operaciones de venta son estacionales debido al tipo de producto (libros) que venden, las ventas únicamente se realizan durante los meses que anteceden al ciclo escolar; por lo tanto durante estos meses se incrementa el movimiento para los departamentos de ventas y distribución.

Tanto las operaciones de venta, contabilidad y distribución tienen meses de temporada alta según el tipo de operaciones que se realizan, variando únicamente los meses en que se incrementa el movimiento para cada uno de ellos.

4.1.1 Proceso de planeación del efectivo

La planeación del efectivo inicia con la elaboración de la proyección de ventas, en el caso de las empresas distribuidoras de libros de texto se trabaja por campañas de venta que inician en julio y terminan en junio del siguiente año, sin embargo; la información financiera se prepara al igual que en otro tipo de empresas año calendario.

Cada uno de los mandos medios de los departamentos que integran la empresa, realizan las proyecciones de las áreas que les corresponden para luego ser evaluadas por el comité de gerencia y analizar si los datos son razonables de lo contrario estos deben ser ajustados, para su aprobación.

En el presente capítulo utilizó información financiera de la empresa la Enseñanza la cual por razones de confidencialidad no se revela su nombre real. Esta empresa representa un 46% del sector de empresas distribuidoras de libros de texto, de un total de 13 empresas que se encuentran ubicadas en el municipio de Guatemala.

4.1.2 Ventas

A continuación, se presenta las ventas de los últimos tres años de la empresa la enseñanza.

En los meses de marzo, abril y mayo se presentan por separado las devoluciones del material que no fue vendido por los clientes. Estas unidades se reciben en el almacén y se registran de nuevo en el inventario para la venta del próximo año.

Las ventas están integradas por tres líneas de negocio: Texto, Idiomas y Lecturas.

Tabla 2: Ventas de la empresa La Enseñanza años 2016, 2017 y 2018
(Cifras en Quetzales)

Mes	2016		2017		2018	
	Ventas	Devoluciones	Ventas	Devoluciones	Ventas	Devoluciones
Enero	36,607,986		41,167,098		50,150,000	
Febrero	14,168,679		12,837,601		11,900,000	
Marzo		(2,860,152)		(2,518,619)		(2,900,000)
Abril		(2,568,932)		(3,062,679)		(3,065,000)
Mayo		(485,921)		(942,420)		(2,500,000)
Junio	508,771		608,978		610,000	
Julio	188,549		514,657		614,700	
Agosto	595,033		749,096		749,000	
Septiembre	2,688,030		2,851,800		1,900,000	
Octubre	28,345,772		32,161,012		30,160,000	
Noviembre	54,993,615		57,310,004		66,300,000	
Diciembre	16,863,453		15,014,600		12,596,000	
Totales	154,959,888	(5,915,005)	163,214,845	(6,523,718)	174,979,700	(8,465,000)

Fuente: Elaboración propia con información de La Empresa La Enseñanza

El departamento comercial de las empresas distribuidoras de texto realiza una proyección de ventas tomando en cuenta los datos históricos de las unidades vendidas, sin embargo al realizar dicha proyección no se utiliza ningún tipo de modelo matemático para su elaboración. Únicamente se toman las unidades vendidas durante el año anterior y se les aplica un porcentaje de crecimiento de acuerdo con la experiencia del gerente de ventas y su equipo de trabajo.

4.1.3 Costo de Ventas

La empresa la enseñanza no posee una imprenta dentro de sus instalaciones, por lo tanto registra como costo el valor de la compra de libros, más el valor de los libros de promoción, donaciones y destrucciones de material.

Cabe mencionar que el costo, no es un porcentaje constante con respecto al valor de las ventas, porque está integrado por tres líneas de negocio: texto, inglés y lecturas.

El costo de ventas a terceros, son los importes correspondientes a la adquisición de productos comerciales, trabajos de impresión, encuadernación, retractilado y embalaje que se encarguen a otras empresas. Dentro de este también se registran los ajustes de inventario y la diferencia entre el inventario inicial y el inventario final, que corresponde a las ventas que se efectuaron durante el mes.

Libros de promoción, son los libros de muestra, guías, material de aula y material del maestro entregados para facilitar la venta durante la campaña comercial, o bien durante el curso escolar a todos aquellos clientes que adopten o prescriban con la empresa.

**Tabla 3: Costo de Ventas de la empresa La Enseñanza Primer Semestre 2018
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Costo de Ventas a terceros	6,500,000	1,280,000	(435,000)	(320,000)	(226,000)	200,000	6,999,000
Libros de Promoción	160,000	137,000	22,300	4,100	29,345	65,900	418,645
Donación de Existencias	12,500	15,800	2,500	5,000	1,000	750	37,550
Destrucción de Existencias	-	-	-	-	-	-	-
Costo de Ventas	6,672,500	1,432,800	(410,200)	(310,900)	(195,655)	266,650	7,455,195

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa la enseñanza

Al igual que en las ventas los meses de marzo, abril y mayo los costos son negativos, debido al registro de las devoluciones de los clientes.

**Tabla 4: Costo de Ventas de la empresa La Enseñanza Segundo Semestre 2018
(Cifras en quetzales)**

Conceptos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Costo de Ventas a terceros	100,000	59,000	138,000	2,500,000	3,800,000	1,500,000	8,097,000
Libros de Promoción	53,000	45,000	15,000	165,000	120,000	115,000	513,000
Donación de Existencias	2,100	25,500	800	3,400	22,500	34,000	88,300
Destrucción de Existencias	68,779	-	-	-	15,000	-	83,779
Costo de Ventas	223,879	129,500	153,800	2,668,400	3,957,500	1,649,000	8,782,079

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa la enseñanza

Donación de existencias, son unidades de producto descatalogado que ya no se comercializará y antes de proceder a su destrucción se dona a instituciones educativas y la destrucción de existencias, corresponde a producto descatalogado que ya no está destinado para la venta.

4.1.4 Desembolso pagos a personal

Dentro de los gastos de personal se encuentran los sueldos, bonificación incentivo, bono 14, aguinaldo, seguridad social y otros gastos a empleados. Los desembolsos por pagos a personal administrativo y de ventas que realizó la empresa La Enseñanza en el año 2018 se presenta a continuación:

**Tabla 5: Desembolsos por pago a Personal de la empresa La Enseñanza primer semestre 2018
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Temporal Administración	478,583	491,523	583,617	479,931	471,054	468,473	2,973,179
Temporal Comercial	2,739,782	1,661,377	1,627,567	1,264,215	1,224,915	1,130,986	9,648,842
Totales	2,061,637	2,023,038	1,865,252	1,710,562	1,613,592	1,568,120	12,622,022

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa la enseñanza

La empresa La Enseñanza, registra los gastos de personal del área administrativa, dentro de los departamentos que contemplan esta área se encuentra el departamento de contabilidad, facturación, créditos y cobros, auditoría interna, etc.

Tabla 6: Desembolsos por pago a Personal de la empresa La Enseñanza segundo semestre 2018
(Cifras en Quetzales)

Conceptos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Temporal Administración	468,735	451,294	463,808	488,150	494,518	678,595	3,045,100
Temporal Comercial	1,129,606	994,144	1,218,730	1,326,981	1,494,017	3,449,232	9,612,710
Totales	1,598,341	1,445,438	1,682,538	1,815,131	1,988,535	4,127,827	12,657,810

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa la enseñanza

En los meses de diciembre incrementa lo desembolsado por concepto de pago de personal, debido a que en este mes se registra los gastos por celebraciones de fin de año y bonificaciones por desempeño a los asesores comerciales.

Las empresas distribuidoras de libros de texto registran los gastos de personal administrativo y de ventas durante todo el año no importando el valor de las ventas de la empresa.

4.1.5 Seguridad Social

En el año 2018 se realizaron los pagos correspondientes al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), como parte de las obligaciones que tiene la empresa La Enseñanza para con sus empleados:

Tabla 7: Pago Seguridad Social de la empresa La Enseñanza año 2018
(Cifras en Quetzales)

Concepto	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	Total
Seguridad Social	341,367	269,649	265,827	299,278	1,176,121
Totales	341,367	269,649	265,827	299,278	1,176,121

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

El valor de la cuota de seguridad social que paga la empresa al IGSS, es del 12.67% mensual sobre los sueldos pagados a los empleados.

4.1.6 Gastos de Administración

Dentro de los departamentos administrativos se generan gastos que sirven para realizar las operaciones administrativas, dentro de estos se puede mencionar:

Reparaciones y conservación: son pagos por reparación y conservación del inmueble, mobiliario y equipo de oficina, fotocopiadoras, ordenadores, etc. Los pagos por primas de seguro corresponden a seguros contra incendios, existencias, etc.

Dentro del concepto viajes, se encuentran los viáticos pagados por viajes de personal administrativo a las sucursales que se encuentran en los departamentos. Así como el kilometraje, combustible, ayudas para mantenimiento de un vehículo que sea propiedad del empleado y este siendo utilizado para fines laborales.

Tabla 8: Gastos de Administración de la empresa La Enseñanza de los años 2016, 2017 y 2018
(Cifras en Quetzales)

Gastos Administración	2106	2017	2018
Envío y Expediciones	17,881	18,626	19,402
Promoción	5,258	5,477	5,705
Relaciones publicas	49,990	52,073	54,243
Viajes comerciales	1,206	1,256	1,309
Alquileres y arrendamientos	2,834,646	2,952,757	3,075,788
Cánones	6,793	7,077	7,371
Reparaciones y conservación	537,814	560,222	583,565
Profesionales independientes	203,150	211,615	220,432
Primas de seguro	187,174	194,973	203,097
Suministros	714,917	744,705	775,734
Materiales de oficina	370,291	385,720	401,792
Servicios otras empresas	169,611	176,678	184,039
Viajes	173,057	180,267	187,778
Servicios de seguridad - vigilancia	316,148	329,321	343,043
Total Gastos Administración	5,587,935	5,820,766	6,063,298

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

Dentro de los pagos por profesionales de independientes, se registran los pagos a abogados, auditores, etc.

Relaciones públicas: representa el gasto de los gastos efectuados por atenciones con clientes, deudores, acreedores, proveedores.

Suministros: dentro de este rubro se encuentran registrados los pagos realizados por electricidad, agua, etc.

Gastos por reparaciones y conservaciones: son gastos de reparación y conservación de inmuebles, mobiliarios y equipos de oficina, fotocopiadoras, ordenadores (hardware), vehículos propiedad de la empresa, etc.

Materiales de oficina: dentro de este rubro se registra el papel, material de escritorio, fotocopias, cartuchos de tinta, suscripciones a revistas, sobres, gastos de correo o mensajería.

4.1.7 Desembolsos por gastos comerciales

En la empresa La Enseñanza, se registraron los siguientes desembolsos por concepto de gastos comerciales:

Los desembolsos por profesionales de ventas: son gastos por pagos a personal no dado de alta en la planilla por trabajo de venta de libros a comisión.

Envío y expediciones: gastos de transporte, flete causados por el envío de libros.

Profesionales edición: son gastos de las retribuciones devengadas por colaboradores no dados de alta en planilla por trabajos de edición de libros.

Asesores pedagógicos: en este rubro se registran los pagos a colaboradores no dados de alta en nómina por servicios de asesoramiento pedagógico (coaching) a colegios que hayan adoptado un sistema educativo.

Tabla 9: Gastos Comerciales de la empresa La Enseñanza de los años 2016, 2017 y 2018
(Cifras en Quetzales)

Gastos Comerciales	2016	2017	2018
Profesionales de venta	7,365,644	7,672,546	7,992,235.77
Envío y expediciones	1,510,231	1,573,158	1,638,705.81
Promoción de marca	2,691,510	2,803,656	2,920,475.31
Otros servicios exteriores comerciales	111,494	116,139	120,978.48
Material promocional	792,001	825,001	859,376.18
Ferías y certámenes	56,060	58,396	60,829.36
Viajes comerciales	514,195	535,620	557,937
Alquileres y arrendamientos	5,864,059	6,108,395	6,362,911.70
Canones	151,270	157,573	164,138
Cánones uno y compartir por alumno	750,290	781,552	814,117
Mantenimiento y reparaciones	762,632	794,408	827,509
Profesionales de edición	71,746	74,736	77,850
Profesionales independientes	36,780	38,312	39,909
Asesores pedagógicos uno y compartir (coachers)	796,144	829,317	863,872
Primas de seguro	69,040	71,917	74,913
Suministros	74,183	77,274	80,494
Materiales de oficina	117,177	122,059	127,145
Viajes	5,235	5,453	5,681
Servicios de seguridad - vigilancia	540,430	562,947	586,404
Servicios otras empresas	18,366	19,131	19,928
Liquidación derechos de autor	1,197,488	1,247,383	1,299,357
Total Gastos Comerciales	23,495,976	24,474,975	25,494,766

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

Los arrendamientos, es el pago por alquiler de bienes muebles e inmuebles.

Derechos de autor: importes devengados de derechos a los autores por ventas de libros superiores a los anticipos entregados.

4.1.8 Cobros

La empresa La Enseñanza al igual que otro tipo de empresas tienen ventas al crédito y ventas de contado; a continuación, se presentan los cobros realizados en el año 2018.

Las ventas al crédito corresponden a ventas que se realizan a colegios y/o distribuidores, cabe mencionar que en algunos casos a los distribuidores se les da crédito a través de la consignación de producto y se factura conforme se reportan las ventas.

**Tabla 10: Cobros de la empresa La Enseñanza primer semestre del año 2018
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Cobros Ventas Crédito	26,032,963	27,202,270	16,484,849	7,991,677	6,015,098	4,201,522	87,928,378
Ventas Contado	13,512,435	9,399,797	2,247,934	865,760	830,845	240,631	27,097,402
Totales	39,545,397	36,602,067	18,732,783	8,857,437	6,845,944	4,442,153	115,025,780

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

Los ingresos de la empresa La Enseñanza, corresponden a ventas que se realizaron al crédito y al contado. Esta empresa tiene varios canales de distribución dentro de los que se pueden mencionar ventas directas a colegios, ventas de mostrador, en puntos de venta y ventas al contado realizadas en los colegios por personal propio de la empresa distribuidora.

**Tabla 11: Cobros de la empresa La Enseñanza segundo semestre del año 2018
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Cobros Ventas Crédito	3,084,747	1,311,380	1,096,048	3,116,864	3,385,392	6,633,634	18,628,065
Ventas Contado	293,785	124,893	104,385	296,844	322,418	631,775	1,774,101
Totales	3,378,532	1,436,274	1,200,433	3,413,708	3,707,810	7,265,409	20,402,167

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

Como se puede observar en las integraciones en los meses de enero, febrero y marzo se registran los montos mayores en cobros, esto se debe a que la empresa La Enseñanza, cierra los cobros de campaña en el mes de abril y el resto del año es recuperación de cartera atrasada.

4.1.9 Inversión en Inmovilizado

Durante el año 2018 la empresa La Enseñanza, registró compras de activos fijos y de igual forma se invirtió en prototipos para producir nuevos libros.

**Tabla 12: Compra activos fijos empresa La Enseñanza primer semestre 2018
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
En Inmovilizado							
Aplicaciones informáticas							-
Mobiliario		18,816		19,076	15,775		53,667
Equipo de Computo			7,199				7,199
Prototipos	411,391	325,599	392,274	446,239	489,936	808,404	2,873,843
Totales	411,391	344,415	399,473	465,315	505,711	808,404	2,934,709

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

Aplicaciones informáticas: Es el importe pagado por el uso de programas informáticos, excluidos aquellos que constituyan el sistema operativo.

Los prototipos corresponden a la inversión de creación de nuevos ejemplares de libros que en su momento serán nuevas series de libros, el monto es alto debido a que cada ejemplar dependiendo si es de primaria o secundaria será de 3 a 6 ejemplares por serie y materias.

Dentro de este rubro también se incluyen correcciones, diseños y maquetas, ilustraciones, fotografías, grabados y en general, todos los conceptos que comprendan la creación y que permita la reproducción industrial seriada.

La empresa con el fin de innovar mantiene una constante creación de prototipos para las distintas materias. Cada año se hace una revisión de las series que se están vendiendo y se realizan las correcciones que sean necesarias para que los ejemplares no contengan errores.

Cabe mencionar que la empresa no tiene máquinas de impresión dentro de sus instalaciones sin embargo, tiene un departamento en el cual se crean algunos de los libros que se comercializan y se envían a imprimir a imprentas en el extranjero.

**Tabla 13: Compra activos fijos empresa La Enseñanza segundo semestre 2018
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
En Inmovilizado							
Aplicaciones informáticas			21,873			111,055	132,929
Mobiliario		29,955			65,718		95,674
Equipo de Computo							-
Prototipos	534,793	853,525	446,498	368,735	459,946	778,146	3,441,642
Totales	534,793	883,480	468,371	368,735	525,664	889,201	3,670,244

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

En el año 2018 la empresa realizo inversiones en compra de mobiliario y equipo, así como de mobiliario y equipo.

4.1.10 Pago a Proveedores

Las compras son los importes correspondientes a la adquisición de productos comerciales, así como de los trabajos de impresión, encuadernación, retractilado y embalaje que se encarguen a otras empresas.

En el caso de la empresa La Enseñanza que no imprimen dentro de sus instalaciones los libros, el valor de las facturas que envía el proveedor más los gastos de importación se contabilizan como costo.

La empresa La Enseñanza, tienen un departamento de edición que es el encargado de crear los demos o ejemplares modelos (prototipos), que se envían a las imprentas para su impresión a estos al momento de recibirlos se suma el valor del costo de creación.

En el caso del retractilado únicamente se coloca a los libros que se venden en paquetes, dentro de los trabajos de impresión corresponden a impresiones que se realizan cuando aún no se cuenta con unidades para promocionar.

Tabla 14: Pago a proveedores de la empresa La Enseñanza año 2018
(Cifras en Quetzales)

Conceptos	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	Total
Importación	20,387,820	5,515,715	2,190,525	5,917,789	34,011,850
Totales	20,387,820	5,515,715	2,190,525	5,917,789	34,011,850

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

4.1.11 Desembolso pago de dividendos

El pago de dividendos se realiza sobre el resultado del ejercicio en curso o bien sobre las utilidades retenidas, a los dividendos se les calcula el 5% de impuesto sobre la renta y únicamente se le paga el 95% del total de lo calculado a pagar.

La empresa La Enseñanza tenía pendiente el pago de dividendos sobre las utilidades obtenidas en los años 2015 y 2016, por lo que a continuación se presenta el cálculo para el primer pago en el año 2018:

Tabla 15: Reparto de dividendos de la empresa La Enseñanza primer desembolso 2018
(Cifras en Quetzales)

Total dividendos Bruto	19,500,000	100.00%
Retenciones ISR 5%	975,000	5.00%
Total dividendos Q. neto	18,525,000	95.00%

Accionista	Acciones	Utilidad 2015	% ISR	Quetzales	ISR	Bruto
Empresa La Enseñanza	12,000	19,500,000	5%	18,525,000	975,000	19,500,000
Total		19,500,000		18,525,000	975,000	19,500,000

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa La Enseñanza

Cálculo de pago de dividendos en el mes de junio cálculo sobre utilidad del año 2016:

Tabla 16: Reparto de dividendos de la empresa La Enseñanza segundo desembolso 2018
(Cifras en Quetzales)

Total dividendos Bruto	5,500,000.00	100.00%
Retenciones ISR 5%	275,000.00	5.00%
Total dividendos Q. neto	5,225,000.00	95.00%

Accionista	Acciones	Utilidad 2016	% ISR	Quetzales	Timbres	Bruto
Empresa La Enseñanza	12,000	5,500,000	5%	5,225,000	275,000	5,500,000
TOTAL		5,500,000		5,225,000	275,000	5,500,000

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa La Enseñanza

4.1.12 Presupuesto de Efectivo de la empresa La Enseñanza año 2018

El presupuesto de efectivo proporciona cifras que le permiten al gerente financiero de las empresas distribuidoras de libros determinar los saldos finales de caja, en este caso se presenta el presupuesto de efectivo realizado con los datos obtenidos durante la investigación correspondientes al año 2018, con estos datos se puede analizar y determinar si se espera un déficit o un excedente de efectivo. El gerente financiero debe analizar los datos financieros y tomar las medidas necesarias para solicitar financiamiento, si es necesario.

Según la información obtenida el saldo inicial es Q.919,335 negativos lo cual no fue impedimento para que la empresa pudiera cubrir los gastos del mes de enero y esto se debe a que en este mes los ingresos son altos.

El presupuesto se realizó de acuerdo a las integraciones de los ingresos y gastos presentados en las integraciones anteriores, por lo que se tomó los montos de los gastos administrativos y comerciales.

**Tabla 17: Presupuesto de Efectivo de la empresa La Enseñanza primer semestre
año 2018
(Cifras en Quetzales)**

Coceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total Semestre
Saldo inicial	(919,335)	15,155,133	41,539,733	28,124,945	22,595,856	20,017,844	
Ingresos							
Cobros de ventas crédito	26,032,963	27,202,270	16,484,849	7,991,677	6,015,098	4,201,522	87,928,378
Cobros de ventas contado	13,512,435	9,399,797	2,247,934	865,760	830,845	240,631	27,097,402
Total Ingresos	39,545,397	36,602,067	18,732,783	8,857,437	6,845,944	4,442,153	115,025,780
Egresos							
Compras de Libros	13,877,042	4,416,285	2,094,494	2,697,763	1,927,874	890,078	25,903,536
Pago de nómina	3,218,365	2,152,900	2,211,184	1,744,146	1,695,968	1,599,459	12,622,022
Pago de Seguridad social	97,090	125,124	119,153	96,016	91,902	81,730	611,016
Pago Gastos Comerciales	2,614,552	2,531,532	3,039,068	1,857,203	4,306,436	1,665,195	16,013,986
Pago Gastos Administración	515,471	515,650	510,708	496,490	531,669	555,262	3,125,251
Pago impuestos retenidos (isr,iva,etc.)	2,737,018	131,563	5,248,490	1,094,570	364,394	373,591	9,949,626
Prototipos	411,391	325,599	392,274	446,239	489,936	808,404	2,873,843
Compra Activos Fijos	-	18,816	7,199	19,076	15,775	-	60,866
Pago Dividendos	-	-	18,525,000	-	-	5,225,000	23,750,000
Retención Dividendos	-	-	-	975,000	-	-	975,000
Pagos ISR	-	-	-	4,960,023	-	-	4,960,023
Pago intereses préstamo	-	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	23,470,929	10,217,468	32,147,570	14,386,526	9,423,956	11,198,718	100,845,167
Superávit (Déficit)	15,155,133	41,539,733	28,124,945	22,595,856	20,017,844	13,261,278	
Financiamiento							
Préstamo recibido	-	-	-	-	-	-	-
Pago de préstamos	-	-	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-
Saldo final de caja	15,155,133	41,539,733	28,124,945	22,595,856	20,017,844	13,261,278	

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

En el caso de la empresa La Enseñanza, se debe tomar en cuenta que tiene ciertas particularidades, tal es el caso de que se trata de un negocio de temporada, por lo que se puede observar en el presupuesto de caja que la mayor recepción de efectivo es de enero a abril y en el mes de diciembre.

Los ingresos como se muestra en el flujo de caja inician altos en enero y conforme van pasando los meses van disminuyendo a tal punto que los meses de octubre. En los meses de noviembre y diciembre la empresa no cubrió el total de sus gastos y se hizo necesario el uso de un financiamiento por Q.7,000,000.00 para cubrir los gastos de ambos meses.

Tabla 18: Presupuesto de Efectivo de la empresa La Enseñanza segundo semestre año 2018
(Cifras en Quetzales)

Coceptos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año
Saldo inicial	13,261,278	11,038,199	6,989,814	3,354,641	926,409	1,019,881	
Ingresos							
Cobros de ventas credito	3,084,747	1,311,380	1,096,048	3,116,864	3,385,392	6,633,634	106,556,443
Cobros de ventas contado	293,785	124,893	104,385	296,844	322,418	631,775	28,871,504
Total Ingresos	3,378,532	1,436,274	1,200,433	3,413,708	3,707,810	7,265,409	135,427,947
Egresos							
Compras de Libros	574,394	994,585	621,546	1,366,064	1,962,534	2,589,191	34,011,850
Pago de nómina	1,598,341	1,445,438	1,682,538	1,815,131	1,988,535	4,127,827	25,279,832
Pago de Seguridad social	87,695	83,716	94,415	96,947	107,762	94,570	1,176,121
Pago Gastos Comerciales	1,337,626	1,353,095	1,304,848	1,554,344	1,937,337	1,993,530	25,494,767
Pago Gastos Administración	486,277	503,334	446,930	484,835	495,594	521,075	6,063,298
Pago impuestos retenidos (isr,iva,etc.)	357,485	221,010	216,956	155,885	261,912	179,686	11,342,560
Prototipos	534,793	853,525	446,498	368,735	459,946	778,146	6,315,485
Compra Activos Fijos	-	29,955	21,873	-	65,718	111,055	289,468
Pago Dividendos	-	-	-	-	-	-	23,750,000
Retención Dividendos	275,000	-	-	-	-	-	1,250,000
Pagos ISR	350,000	-	-	-	335,000	-	5,645,023
Pago intereses préstamo	-	-	-	-	-	40,000	40,000
Total Egresos	5,601,612	5,484,659	4,835,606	5,841,940	7,614,338	10,435,080	140,658,402
Superávit (Déficit)	11,038,199	6,989,814	3,354,641	926,409	(2,980,119)	(2,149,790)	
Financiamiento							
Préstamo recibido	-	-	-	-	4,000,000	3,000,000	7,000,000
Pago de préstamos	-	-	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	-	-	-	-	4,000,000	3,000,000	7,000,000
Saldo final de caja	11,038,199	6,989,814	3,354,641	926,409	1,019,881	850,210	

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

En este presupuesto se puede observar que la empresa La Enseñanza mantuvo un excedente de efectivo hasta el mes de noviembre y a partir de este mes se realizaron dos préstamos para cubrir los gastos de noviembre y diciembre.

Según el resultado obtenido el volumen de compras asciende a Q. 34,011,850; esto se debe al cambio de series de libros de las materias principales de primaria y secundaria. Los pagos más altos a proveedores se realizaron en los meses de enero, febrero, octubre, noviembre y diciembre, donde la recepción de efectivo permite cancelar la mayoría de las facturas que se recibieron al crédito.

Dentro del presupuesto se deja contemplado el pago del impuesto retenido a los proveedores que posteriormente fue cancelado a la SAT. Así como el ISR sobre el pago de dividendos y el pago calculado sobre la renta generada por la empresa.

El presupuesto se realizó con información de la empresa La Enseñanza, este tipo de empresas tiene una operación normal o parecida a otro tipo de empresa comercial; sin embargo la diferencia radica en la temporada de venta y en la recuperación de la cartera de las ventas al crédito.

4.2 Presupuesto de efectivo para la planeación y administración de los flujos de liquidez

En este apartado se presenta como serían los resultados de la empresa La Enseñanza, utilizando la estrategia de tercerización de servicios de personal contratando personal temporal para la temporada alta de ventas, así como la preparación del pronóstico de ventas con el Modelo de variación estacional con tendencia.

Las transacciones financieras que realiza la empresa La Enseñanza son las siguientes:

4.2.1 Pronóstico de ventas

Tomando como base las ventas de los años 2016, 2017 y 2018, se presenta a continuación el pronóstico de ventas para el año 2019.

La empresa La Enseñanza tiene la peculiaridad de ser una empresa de ventas de temporada, por lo tanto para realizar el pronóstico de ventas se utilizó el Modelo de variación estacional con tendencia, en el cual se obtuvo que la empresa estaría vendiendo 1,041,168 unidades a un precio de 169.00 cada libro para obtener un total de venta de Q.176,401,216.

En los meses de marzo, abril y mayo la empresa recibe devoluciones del material que no fue vendido por los clientes, sin embargo existe una política de no aceptar más del 5% como devolución, esto aplica solo para clientes de ventas al crédito.

Estas unidades que se reciben como devolución son ingresadas nuevamente al inventario para ser vendidas en la próxima campaña de ventas siempre y cuando las series aun estén vigentes de lo contrario se utilizan para donaciones y/o se envían a destrucción. En el pronóstico de ventas se deja contemplado un 40% de venta al contado y un 60% de venta al crédito.

**Tabla 19: Pronóstico de Ventas de la empresa La Enseñanza para el año 2019
(Cifras en Quetzales)**

Meses	Total Venta	Venta Crédito 60%	Devoluciones	Venta Contado 40%
Enero	53,127,567	31,876,540	-	21,251,027
Febrero	12,606,541	7,563,925	-	5,042,617
Marzo	(3,072,182)	-	(3,072,182)	-
Abril	(3,246,979)	-	(3,246,979)	-
Mayo	(2,648,433)	-	(2,648,433)	-
Junio	646,218	387,731	-	258,487
Julio	651,197	390,718	-	260,479
Agosto	793,471	476,082	-	317,388
Septiembre	2,012,809	1,207,685	-	805,124
Octubre	31,950,697	19,170,418	-	12,780,279
Noviembre	70,236,445	42,141,867	-	28,094,578
Diciembre	13,343,865	8,006,319	-	5,337,546
Totales	176,401,216	111,221,286	(8,967,594)	74,147,524

Fuente: Elaboración propia con información de La Empresa La Enseñanza

4.2.2 Costo de ventas proyectado

En el costo al igual que en las ventas afecta la cantidad de devoluciones que se reciban por lo que se dejó proyectado el efecto que tendría en los meses de marzo, abril y mayo. Dentro del costo se dejó contemplado durante todo el año donaciones, así como el material que sirve para promocionar en los colegios y escuelas del país.

El costo tiene la misma tendencia que las ventas los meses en los que se considera que se registrarán valores más altos de costo es en enero, febrero, octubre, noviembre y diciembre.

**Tabla 20: Costo de la empresa La Enseñanza para el primer semestre año 2019
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Costo de Ventas a tercero:	6,085,031	715,249	(872,904)	(451,047)	(221,570)	76,440	5,331,198
Libros de Promoción	494,997	83,702	172,990	47,028	117,162	129,150	1,045,029
Donación de Existencias	31,395	11,356	6,220	951	686	318,531	369,139
Costo de Ventas	6,611,423	810,307	(693,694)	(403,068)	(103,723)	524,120	6,745,366

Fuente: Elaboración propia con información de La Empresa La Enseñanza

El costo no representa en todos los meses el mismo porcentaje sobre las ventas debido a que se consideraron varias líneas de negocio para su presentación: texto, inglés y lecturas.

**Tabla 21: Costo de la empresa La Enseñanza para el segundo semestre año 2019
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Costo de Ventas a tercero:	54,240	79,810	516,824	3,349,986	4,294,190	1,725,359	10,020,409
Libros de Promoción	215,163	520,138	228,956	407,634	353,237	122,647	1,847,775
Donación de Existencias	5,158	15,604	2,752	33,610	11,923	21,543	90,590
Costo de Ventas	274,561	615,552	748,532	3,791,231	4,659,349	1,869,549	11,958,774

Fuente: Elaboración propia con información de La Empresa La Enseñanza

4.2.3 Gastos de personal proyectados

A los gastos de personal se les aplicó un incremento del 3%, lo cual está establecido como política de la empresa, tanto para el personal administrativo como el comercial.

Para los gastos de personal tanto administrativo como comercial se dejó proyectado menos de lo que se registró en el año 2018, esto se debe a que se está aplicando la estrategia de contratar personal temporal lo que permite a la empresa reducir sus costos, los pagos de personal temporal se registraran bajo el concepto de gastos por servicios temporales.

En los meses de enero y diciembre el valor de los gastos se incrementa, esto se debe a que en estos meses las operaciones de la empresa aumentan y es necesario pagar al personal tiempo extra, así como proporcionar los beneficios de cenas, taxis, combustible, etc.

**Tabla 22: Gastos de personal de la empresa La Enseñanza para el año 2019
(Cifras en Quetzales)**

Mes	Administrativo	Comercial	Total 2019
Enero	411,114	2,181,359	2,592,473
Febrero	426,063	1,099,019	1,525,082
Marzo	517,490	1,152,660	1,670,150
Abril	440,681	980,108	1,420,788
Mayo	430,169	970,533	1,400,702
Junio	430,111	921,806	1,351,917
Julio	429,761	913,947	1,343,708
Agosto	430,036	857,601	1,287,637
Septiembre	419,437	922,690	1,342,126
Octubre	445,311	976,502	1,421,813
Noviembre	421,629	978,243	1,399,871
Diciembre	601,108	2,713,542	3,314,650
Totales	5,402,909	14,668,010	20,070,919

Fuente: Elaboración propia con información de La Empresa La Enseñanza

4.2.4 Gastos por trabajo temporal

En los gastos de Personal administrativo y comercial se le dio de baja a personal de surtido, liberación de pedidos, auxiliares contables, auxiliares de cobro, auxiliares de facturación. Este personal será contratado por medio de una empresa de outsourcing. Estas personas no estarán todas al mismo tiempo dentro de la empresa, serán contratadas en los meses que se requiere más personal en los cuatro departamentos.

Para la empresa no es conveniente que estas personas estén dentro de los gastos de nómina con un contrato de trabajo fijo, debido a que en los meses de operaciones bajas, los departamentos de donde se les dio de baja no los necesitan.

Por lo tanto al contratar personal temporal la empresa tendría un ahorro en sus costos y contará en su planilla únicamente con el personal fijo que está a cargo de estos departamentos.

Tabla 23: Gastos por trabajo temporal de la empresa La Enseñanza para el año 2019
(Cifras en Quetzales)

Meses	Administración	Comercial	Total
Enero	141,160	49,820	190,980
Febrero	141,160	49,820	190,980
Marzo	141,159	-	141,159
Abril	49,821	-	49,821
Mayo	16,607	-	16,607
Junio	16,607	-	16,607
Julio	16,607	-	16,607
Agosto	24,911	33,214	58,124
Septiembre	99,642	33,213	132,856
Octubre	141,160	49,820	190,980
Noviembre	141,160	49,820	190,980
Diciembre	141,160	49,820	190,980
Totales	1,071,155	315,525	1,386,679

Fuente: Elaboración propia con información de La Empresa La Enseñanza

4.2.5 Gastos de administración proyectados

Dentro de los gastos administrativos se encuentran los gastos que se ejecutan para la realizar las operaciones de las empresas, dentro de los departamentos operativos se encuentran contabilidad, distribución, facturación, créditos y cobros, etc.

Para la proyección de gastos del año 2019 se realizó un incremento del. 2.31%, que corresponde al porcentaje de inflación con el que se cerró Guatemala el año 2018.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de los gastos anuales y lo que se proyectó para cada uno de los meses del año.

**Tabla 24: Gastos administración de la empresa La Enseñanza para el año 2019
(Cifras en Quetzales)**

Gastos Administración	2019	Mensual
Envío y Expediciones	19,850.22	1,654
Promoción	5,837.14	486
Relaciones publicas	55,495.54	4,625
Viajes comerciales	1,338.95	112
Alquileres y arrendamientos	3,146,838.81	262,237
Cánones	7,541.64	628
Reparaciones y conservación	597,045.36	49,754
Profesionales independientes	225,523.81	18,794
Primas de seguro	207,788.21	17,316
Suministros	793,653.67	66,138
Materiales de oficina	411,073.24	34,256
Servicios otras empresas	188,290.61	15,691
Viajes	192,116.07	16,010
Servicios de seguridad - vigilancia	350,966.91	29,247
Total Gastos Administración	6,203,360	516,947

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

4.2.6 Gastos comerciales proyectados

Los gastos comerciales son necesarios para realizar las actividades de comercialización de los libros.

Dentro de ellos se dejan contemplados los gastos de promoción de marca que sirven para promocionar los libros en eventos realizados con maestros y directores de los distintos colegios e institutos, así también los viáticos que se les entregan a los asesores, para que puedan realizar la labor de ventas.

Al igual que los gastos administrativos se les aplico un crecimiento del 2.31% correspondiente a la tasa de inflación.

**Tabla 25: Gastos comerciales de la empresa La Enseñanza para el año 2019
(Cifras en Quetzales)**

Gastos Comerciales	2019	Mensual
Profesionales de venta	8,176,856	681,404.70
Envío y expediciones	1,676,560	139,713.33
Promoción de marca	2,987,938	248,994.86
Otros servicios exteriores comerciales	123,773	10,314.42
Material promocional	879,228	73,268.98
Ferías y certámenes	62,235	5,186.21
Viajes comerciales	570,826	47,568.82
Alquileres y arrendamientos	6,509,895	542,491.25
Canones	167,930	13,994.14
Cánones uno y compartir por alumno	832,923	69,410.26
Mantenimiento y reparaciones	846,624	70,552.01
Profesionales de edición	79,648	6,637.35
Profesionales independientes	40,830	3,402.54
Asesores pedagógicos uno y compartir (coachers)	883,827	73,652.29
Primas de seguro	76,644	6,386.99
Suministros	82,353	6,862.78
Materiales de oficina	130,082	10,840.17
Viajes	5,812	484.32
Servicios de seguridad - vigilancia	599,950	49,995.80
Servicios otras empresas	20,388	1,699.03
Liquidación derechos de autor	1,329,372	110,781.02
Total Gastos Comerciales	26,083,695	2,173,641

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

En la información anterior se presentan el valor de los gastos comerciales anuales y lo que correspondería a cada mes del año. Estos gastos se proyectaron tomando como base la información del comportamiento de gastos en años anteriores.

4.2.7 Entradas de efectivo proyectadas

La recuperación de cartera dependerá de la negociación que se haya realizado con cada uno de los clientes; por ventas al crédito o al contado, también existe la modalidad de venta de producto en consignación que genera ingresos al momento en el que el cliente solicita una factura y cancela el valor de esta; que corresponde a lo vendido del producto consignado.

Por lo tanto en la recuperación se ha dejado proyectado un 40% en Ventas al contado y un 60% de Ventas al crédito, la empresa maneja un crédito de temporada por lo que se tiene proyectado que el 64% de la venta al crédito sea recuperada los dos primeros trimestres del año y un 36% que correspondería a la siguiente temporada de julio a diciembre.

Las modalidades de venta de la empresa son: venta directa al cliente que se clasifican como ventas al crédito, ventas de mostrador, ventas en los colegios se clasifican como ventas al contado, así como lo vendido en los puntos de venta.

**Tabla 26: Programa de entradas de la empresa La Enseñanza para el año 2019
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Sep	Oct - Dic	Total
Ventas Pronosticadas	62,661,927	(5,249,194)	3,457,476	115,531,007	176,401,216
Ventas al Crédito	41,790,818	13,469,391	3,776,027	27,860,546	86,896,782
Venta al Contado	35,659,384	11,493,198	3,222,019	23,772,923	74,147,524
Total entrada de efectivo	77,450,202	24,962,589	6,998,046	51,633,468	161,044,306

Fuente: Elaboración propia con información de La Empresa La Enseñanza

4.2.8 Compras proyectadas

La empresa distribuidora de libros realiza el pago a sus proveedores el 10% al contado, el 70% un mes después de la compra y el 20% dos meses después de la compra. Esta proyección corresponde a la compra de libros para la venta.

**Tabla 27: Programa de compras de la empresa La Enseñanza para el año 2019
(Cifras en Quetzales)**

Mes	Total	AL CONTADO	A 30 DIAS	A 60 DIAS
		10%	70%	20%
Enero	1,518,447.38	151,844.74	1,062,913.17	303,689.48
Febrero	812,402.19	81,240.22	568,681.53	162,480.44
Marzo	132,928.12	13,292.81	93,049.69	26,585.62
Abril	55,451.77	5,545.18	38,816.24	11,090.35
Mayo	2,121,971.95	212,197.19	1,485,380.36	424,394.39
Junio	1,569,963.84	156,996.38	1,098,974.69	313,992.77
Julio	1,511,827.30	151,182.73	1,058,279.11	302,365.46
Agosto	3,197,976.31	319,797.63	2,238,583.42	639,595.26
Septiembre	4,775,028.73	477,502.87	3,342,520.11	955,005.75
Octubre	1,113,337.95	111,333.80	779,336.57	222,667.59
Noviembre	2,283,193.01	228,319.30	1,598,235.11	456,638.60
Diciembre	974,846.96	97,484.70	682,392.87	194,969.39
Total	20,067,375.51	2,006,737.55	14,047,162.86	4,013,475.10

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

4.2.9 Inversión en compra de activos fijos y prototipos

Normalmente en las empresas distribuidoras de libros de texto se realiza la creación de prototipos de los distintos libros que se pondrán a la venta, estos prototipos son creados por personal especializado. Dentro de estos prototipos se encuentran los libros que serán novedades durante una campaña. Así también se dejó proyectada la compra de mobiliario, aplicaciones informáticas que correspondería a mejoras al equipo de cómputo existente.

**Tabla 28: Compra activos fijos de la empresa La Enseñanza primer semestre para el año 2019
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
En Inmovilizado							
Aplicaciones informáticas				8,662		32,773	41,435
Mobiliario	2,680		18,430		10,927		32,037
Equipo de Computo		21,823					21,823
Prototipos	264,043	309,746	486,011	450,004	655,041	744,365	2,909,210
Totales	266,723	331,569	504,441	458,667	665,969	777,138	3,004,505

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

Dentro del mobiliario se deja proyectados muebles que se necesiten en los puntos de venta o para las oficinas.

Tabla 29: Compra activos fijos de la empresa La Enseñanza segundo semestre para el año 2019
(Cifras en Quetzales)

Conceptos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
En Inmovilizado							
Aplicaciones informáticas		22,293			35,000		57,293
Mobiliario	10,756			25,977		56,913	93,646
Equipo de Computo	8,000		14,708		11,715		34,423
Prototipos	560,564	604,417	463,894	313,315	343,818	654,556	2,940,564
Totales	579,320	626,710	478,603	339,292	390,533	711,469	3,125,926

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

4.2.10 Dividendos

Se dejó programado el pago de dividendos dos veces en el año según lo establecido en la política de pago de dividendos de las empresas distribuidoras de libros de texto, siendo estos pagaderos en los meses de marzo y junio, que corresponde al pago sobre las ganancias pendientes de distribuir. El primer desembolso, es el complemento de dividendos que corresponden a la utilidad del año 2016 y el segundo desembolso es un anticipo sobre la utilidad del año 2017.

Tabla 30: Pago dividendos de la empresa La Enseñanza primer desembolso para el año 2019
(Cifras en Quetzales)

Total dividendos Bruto	12,500,875.75	100.00%
Retenciones ISR 5%	625,043.79	5.00%
Total dividendos Q. neto	11,875,831.96	95.00%

Accionista	Acciones	Quetzales	% ISR	Quetzales	ISR	Bruto
Empresa La Enseñanza	12,000	12,500,876	5%	11,875,832	625,044	12,500,876
Total	12,000	12,500,876		11,875,832	625,044	12,500,876

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa La Enseñanza

Así mismo se dejó proyectado el pago que correspondería al 5% del impuesto sobre los dividendos pagados, no está demás decir que estos impuestos se pagan al siguiente mes de haber hecho efectivo el pago de los dividendos.

Tabla 31: Pago dividendos de la empresa La Enseñanza segundo desembolso para el año 2019 (Cifras en Quetzales)

Total dividendos Bruto	5,500,000.00	100.00%				
Retenciones ISR 5%	275,000.00	5.00%				
Total dividendos Q. neto	5,225,000.00	95.00%				
Accionista	Acciones	Quetzales	% ISR	Quetzales	ISR	Bruto
Empresa La Enseñanza	12,000	5,500,000	5%	5,225,000	275,000	5,500,000
Total	12,000	5,500,000		5,225,000	275,000	5,500,000

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa La Enseñanza

4.2.11 Presupuesto de Efectivo de la empresa La Enseñanza para el año 2019

Se realizó el presupuesto de efectivo proyectado con los datos de las integraciones realizadas anteriormente, dentro de este presupuesto se registró el gasto de personal temporal. La proyección del presupuesto de efectivo para el año 2019 se realizó, tomando de base los resultados obtenidos durante la investigación y de los resultados del año 2018.

A las ventas se les incremento un 6% del valor en moneda y un 1% de incremento en unidades de acuerdo con los resultados de la aplicación del Modelo de variación estacional con tendencia, considerando que se pueden atraer nuevos clientes y que se puedan vender más unidades a colegios o escuelas que ya son clientes de la empresa La Enseñanza.

Como ya se indicó en capítulos anteriores el presupuesto de caja provee a las empresas cifras que indican el saldo final de caja, este saldo sirve para analizar y determinar si las empresas obtendrán un excedente o déficit de efectivo durante el periodo de tiempo que abarca el análisis de efectivo.

La temporada de venta de la empresa La Enseñanza da inicio en el mes de julio y termina en junio del año siguiente; sin embargo el presupuesto se realiza tomando un año calendario de enero a diciembre.

La evaluación de los gastos e ingresos de la empresa de Enseñanza de los años 2016, 2017 y 2018, sirvió como base para realizar el presupuesto del año 2019, según dicho presupuesto de caja el saldo para inicio del año 2019 es de Q.850,210.00 siendo este un saldo que no cubriría la totalidad de los gastos que se podrían registrar en enero.

En el primer semestre del presupuesto para el año 2019 se puede observar que de enero a marzo la empresa tiene ingresos altos y a partir del mes de abril estos comienzan a disminuir, siendo así que los gastos en el mes de abril superan el valor de los ingresos recaudados en este mes; sin embargo se puede observar que de enero a marzo hay un superávit en la caja, lo que permite que los gastos sean cubiertos en su totalidad.

De mayo a septiembre los ingresos son bajos y en el mes de octubre se incrementan esto se debe a que en este mes se inicia la venta de la siguiente temporada. En el caso de los gastos el valor de las compras de libros disminuye comparado con lo registrado en el año 2018 por ser un año en el cual no se tendrá inversión en novedades de libros, por lo que únicamente se hará compra del inventario que se necesite para cubrir la venta a los colegios.

Los gastos de personal se dividieron en tres líneas: administrativos, comerciales y temporales. Por lo que se puede observar comparado con los pagos realizados bajo este concepto en el año 2018.

La empresa estaría pagando por concepto de sueldos Q.4,998,353.47 menos de lo pagado en el año anterior, tomando en cuenta que el personal temporal se contratará por medio de una empresa reclutadora que se dedique a este tipo de negocio, la cual será responsable de pagar a los empleados temporales todo lo correspondiente a prestaciones laborales.

La empresa La Enseñanza únicamente cancelarán a la empresa reclutadora los servicios y con esto se estará pagando por concepto de seguridad social en Q.909,095.00 menos que el año anterior.

El valor que se ingresará como gastos de trabajo temporal será de Q.1,386,679, cabe mencionar nuevamente que el personal temporal se contrata en todos los meses del año para las distintas áreas de la empresa en su temporada donde se incrementa la operación. Estos gastos se colocaron en el presupuesto de efectivo de una forma separada únicamente para dejarlos reflejados; sin embargo estos deben incluirse dentro de los gastos comerciales y de administración.

Tabla 32: Presupuesto de efectivo de la empresa La Enseñanza primer semestre año 2019
(Cifras en Quetzales)

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total Semestre
Saldo inicial	850,210	31,834,123	47,065,663	41,488,705	40,581,131	42,362,717	
Ingresos							
Cobros de ventas credito	21,669,313	12,382,465	7,739,040	5,869,761	4,800,423	2,799,207	55,260,209
Cobros de ventas contado	18,490,051	10,565,743	6,603,590	5,008,566	4,096,118	2,388,515	47,152,582
Total Ingresos	40,159,364	22,948,208	14,342,630	10,878,327	8,896,540	5,187,722	102,412,791
Egresos							
Compras Libros	151,845	1,144,153	885,664	261,075	277,599	1,653,467	4,373,803
Pago de nómina	2,592,473	1,525,082	1,670,150	1,420,788	1,400,702	1,351,917	9,961,113
Pago trabajo Temporal	190,980	190,980	141,159	49,821	16,607	16,607	606,153
Pago de Seguridad social	12,402	24,762	27,886	24,260	23,310	21,978	134,598
Pago Gastos Comerciales	2,173,641	2,173,641	2,173,641	2,173,641	2,173,641	2,173,641	13,041,848
Pago Gastos Administración	516,947	516,947	516,947	516,947	516,947	516,947	3,101,682
Pago impuestos retenidos (isr,iva,etc.)	2,943,602	1,809,534	2,123,868	675,658	459,141	408,347	8,420,150
Prototipos	264,043	309,746	486,011	450,004	655,041	744,365	2,909,210
Compra Activos Fijos	2,680	21,823	18,430	8,662	10,927	32,773	95,295
Pago Dividendos	-	-	11,875,832	-	-	5,225,000	17,100,832
Retención Dividendos	-	-	-	625,044	-	-	625,044
Pagos ISR	326,838	-	-	5,580,000	1,581,039	-	7,487,877
Total Egresos	9,175,451	7,716,668	19,919,588	11,785,900	7,114,955	12,145,042	67,857,605
Superávit (Déficit)	31,834,123	47,065,663	41,488,705	40,581,131	42,362,717	35,405,397	
Financiamiento							
Préstamo recibido	-	-	-	-	-	-	-
Pago de préstamos e intereses	-	-	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-
Saldo final de caja	31,834,123	47,065,663	41,488,705	40,581,131	42,362,717	35,405,397	

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

**Tabla 33: Presupuesto de efectivo de la empresa La Enseñanza segundo semestre
año 2019
(Cifras en Quetzales)**

Conceptos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo inicial	35,405,397	28,889,926	24,692,566	18,547,817	29,686,449	35,392,629	
Ingresos							
Cobros de ventas credito	1,351,625	1,486,506	937,897	10,834,657	6,965,136	10,060,753	86,896,782
Cobros de ventas contado	1,153,318	1,268,410	800,291	9,245,025	5,943,231	8,584,666	74,147,524
Total Ingresos	2,504,943	2,754,915	1,738,188	20,079,682	12,908,367	18,645,419	161,044,306
Egresos							
Compras Libros	1,674,552	1,692,070	3,018,452	4,093,449	1,962,662	1,918,387	18,733,375
Pago de nómina	1,343,708	1,287,637	1,342,126	1,421,813	1,399,871	3,314,650	20,070,919
Pago trabajo Temporal	16,607	58,124	132,856	190,980	190,980	190,980	1,386,679
Pago de Seguridad social	23,579	24,907	23,537	23,784	22,849	13,772	267,026
Pago Gastos Comerciales	2,173,641	2,173,641	2,173,641	2,173,641	2,173,641	2,173,641	26,083,695
Pago Gastos Administración	516,947	516,947	516,947	516,947	516,947	516,947	6,203,364
Pago impuestos retenidos (isr,iva,etc.)	2,425,058	232,756	196,777	181,144	199,525	210,273	11,865,683
Prototipos	560,564	604,417	463,894	313,315	343,818	654,556	5,849,774
Compra Activos Fijos	10,756	22,293	14,708	25,977	54,715	56,914	280,658
Pago Dividendos	-	-	-	-	-	-	17,100,832
Retención Dividendos	275,000	-	-	-	-	-	900,044
Pagos ISR	-	339,483	-	-	337,179	-	8,164,539
Total Egresos	9,020,413	6,952,275	7,882,938	8,941,050	7,202,187	9,050,119	116,906,588
Superávit (Déficit)	28,889,926	24,692,566	18,547,817	29,686,449	35,392,629	44,987,928	
Financiamiento							
Préstamo recibido	-	-	-	-	-	-	-
Pago de préstamos e intereses	-	-	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-
Saldo final de caja	28,889,926	24,692,566	18,547,817	29,686,449	35,392,629	44,987,928	

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

Se tomó en cuenta la estrategia de pago a personal temporal por medio de una empresa reclutadora, siendo esta una opción para que las empresas puedan bajar sus costos, así como desligarse de las obligaciones patronales; esto debido a que la empresa reclutadora es la que se hace cargo de todo lo relacionado con las prestaciones y pagos que correspondan a estas personas. Cabe mencionar que este tipo de empresas cobran un porcentaje sobre el valor de la planilla del personal temporal.

Se podría decir que las empresas distribuidoras de libros de texto generan el efectivo necesario para cubrir sus obligaciones.

Una fuente de financiamiento que se considera acertada para este tipo de empresas es el uso de una línea de crédito revolvente, ya que las empresas podrán disponer de una línea de crédito y al momento de necesitar efectivo lo puede utilizar y pagar intereses únicamente sobre el monto utilizado.

4.3 Propuesta de estrategias y técnicas de pronóstico adecuadas para la empresa La Enseñanza

Debido a que la empresa es de tipo estacional necesita hacer uso tanto de herramientas financieras, estrategias y técnicas de pronóstico adecuadas que permitan una buena planificación para cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo.

Dentro de las herramientas, estrategias y técnicas de pronóstico se propone lo siguiente:

4.3.1 Presupuesto de Efectivo

Según la investigación realizada no se cuenta con un presupuesto de efectivo como tal, el presupuesto presentado para el año 2018 fue elaborado con la información que proporcionó la empresa.

En esta empresa no se le da la importancia debida al uso de una herramienta tan efectiva como lo es el presupuesto de efectivo que permita prever la disponibilidad del efectivo y en base a estos resultados tomar decisiones en el caso de prever un excedente o déficit de caja.

Las empresas deben mantener una disponibilidad de efectivo que cubra sus necesidades mínimas, además de disponer de la capacidad suficiente para atender necesidades adicionales de efectivo.

El presupuesto de efectivo permite a las empresas maximizar la utilización de sus recursos, así también permite saber de dónde provienen los ingresos y cómo se usarán esos ingresos.

Para la elaboración del presupuesto de efectivo el administrador financiero tiene que realizar los siguientes pasos:

a) Pronóstico de ingresos

Actualmente el pronóstico de ingresos se realiza de acuerdo con la experiencia del gerente de ventas y su equipo de trabajo, se proyecta la venta de cada uno de los clientes y luego se realiza la consolidación de información y obtener un total general e incrementar un porcentaje de crecimiento.

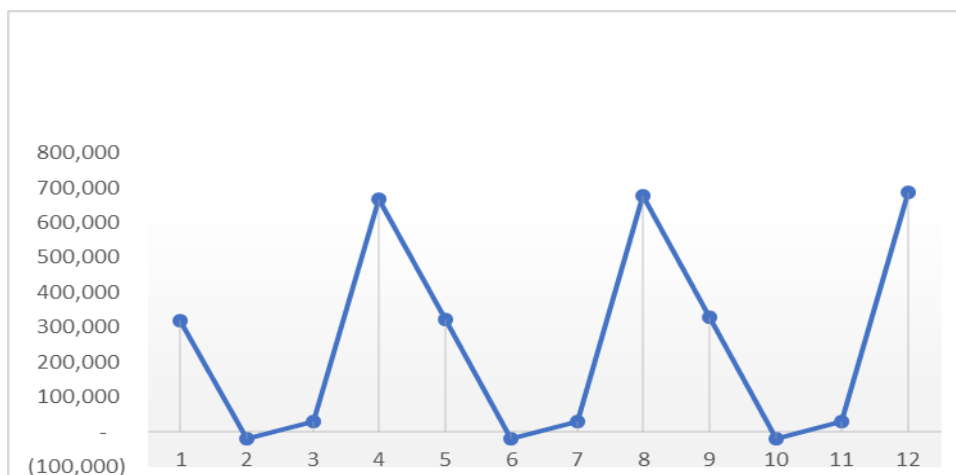
Para el cálculo del pronóstico de Ventas se propone a la empresa La Enseñanza, utilizar el Modelo de variación estacional con tendencia.

Este modelo es óptimo para patrones de demanda cíclica y que a su vez presentan una tendencia, tal es el caso de la empresa La Enseñanza que su comportamiento de venta es cíclico y de conformidad con el calendario escolar, puede en un momento dado presentar una tendencia creciente con relación a las ventas.

Se tomaron de base las ventas de los años 2016, 2017 y 2018 y se determinó por medio de una gráfica el comportamiento de las ventas, el cual se puede observar en la figura No. 1 que la empresa tiene un periodo de estacionalidad este caso es de 4 y se determinó que los ciclos son ascendentes.

La gráfica muestra el comportamiento de las ventas, en el segundo y tercer trimestre del año las ventas son bajas y en el cuarto trimestre del año las ventas aumentan considerablemente. Este mismo comportamiento se puede observar para cada uno de los años tomados en cuenta para realizar esta gráfica. Cada número representa un trimestre de cada año.

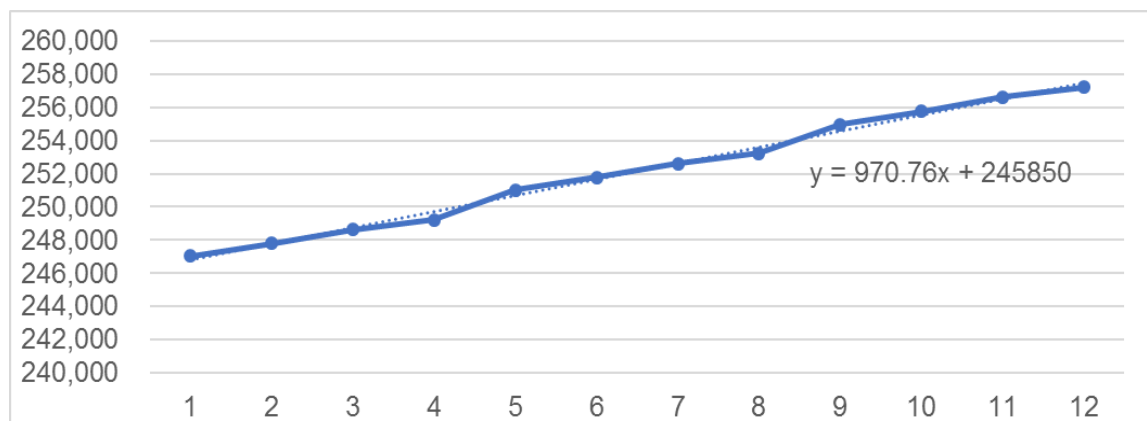
Figura 1 Comportamiento de Ventas de la empresa La Enseñanza



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

Utilizando las unidades de ventas para los años 2016, 2017 y 2018 se realizó el procedimiento del Modelo de variación estacional con tendencia y se determinó la ecuación de demanda desestacionalizada para proyectar las unidades de ventas para el año 2019.

Figura 2 Línea de tendencia para determinar el pronóstico de venta del año 2019



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa La Enseñanza

Teniendo el dato de la ecuación de demanda desestacionalizada, se utilizó para el cálculo de los periodos 13, 14, 15 y 16 que corresponden a los trimestres del año 2019. Para el cálculo del primer trimestre sería $Y=970.76 (13) +245850$ y así sucesivamente hasta el cuatro trimestre.

Tabla 34 Pronóstico de ventas de variación estacional con tendencia

Año	Venta	Demanda Unidades	Promedio Movil (4)	Promedio Movil Centrado	Indices	indice estacionalidad	ie ¹	Pronóstico
2016	1	318,118		249,318	1.28	1.28	1.29	247,036
	2	(19,882)		249,468	(0.08)	(0.08)	(0.08)	247,804
	3	29,824		249,168	0.12	0.12	0.12	248,630
	4	666,060		249,767	2.67	2.67	2.67	249,223
2017	1	323,228	248,530	249,787	1.29	3.99	4.00	251,004
	2	(20,202)	249,807	251,184	(0.08)			251,785
	3	30,303	249,727	253,160	0.12			252,624
	4	676,758	249,847	253,759	2.67			253,226
2018	1	328,338	252,522	253,779	1.29			254,972
	2	(20,521)	253,799	255,176	(0.08)			255,765
	3	30,782	253,719	254,478	0.12			256,617
	4	687,457	253,839	254,827	2.70			257,229
2019	1	332,841	256,514					258,470
	2	(20,816)						259,441
	3	31,237						260,411
	4	698,556						261,382

Fuente: Elaboración propia con información de La Empresa La Enseñanza

Tomando este método para el cálculo del pronóstico del año proyectado para el año 2019 se obtuvo un incremento porcentual con respecto a las ventas del año 2018 de un 6%.

b) Pronóstico de gastos

Los gastos son necesarios para mantener el ritmo operativo y administrativo de las empresas por lo que es necesario que se tenga cuidado al momento de su cuantificación y tomando en cuenta las políticas establecidas por la gerencia de la empresa.

Los gastos se deben preparar de acuerdo con la información histórica que las empresas posean de estos y tomar en cuenta las políticas de las empresas para dejar

presupuestados los valores que más le convengan a las empresas. Se obtuvo información de los gastos operativos de la empresa de los años 2016, 2017 y 2018 se tomaron como base para proyectar el año 2019.

Para realizar la proyección de gastos se tomó en cuenta la política de incremento de sueldos de la empresa que corresponde a un 3%.

El incremento que se realizó a los gastos administrativos y comerciales corresponden a un 2.31% tomando como base el porcentaje de inflación con el que se cerró en el año 2018.

c) Determinación del efectivo mínimo para cubrir las operaciones a corto plazo

La existencia de disponibilidad permanente de efectivo permite a las empresas llevar sus operaciones de una manera eficiente, debido a que se cuenta con los recursos necesarios y requeridos.

Contar con un plan de pagos programados de acuerdo con los vencimientos y contar con un fondo de seguridad se hace necesario para hacerle frente a gastos imprevistos.

Es evidente que una empresa necesita mantener un mínimo nivel de dinero en efectivo para operar normalmente y así aprovechar oportunidades de descuentos por parte de sus proveedores o para gastos imprevistos.

El dinero en efectivo las empresas lo pueden mantener en cuentas de cajas menores, depósitos monetarios o ahorros, negociarlo en valores a corto plazo que generen intereses.

Para poder establecer este saldo mínimo de caja la administración de las empresas deberá evaluar su ciclo de caja y por ende el ciclo operativo y ciclo de pago para determinar la cantidad de efectivo que se necesita tener en caja.

4.3.2 Estrategias para el manejo de efectivo que se resultan del análisis de la posición de caja

Al realizar el análisis del presupuesto de efectivo se obtienen resultados que servirán para tomar decisiones sobre los excedentes o déficits de efectivo, se proponen las siguientes estrategias:

4.3.2.1 En caso de un superávit en la caja:

- a) Invertir en compra de activos o para implementar mejoras en los sistemas de registro de información: La empresa puede aprovechar en la compra de mobiliario y equipo que se tenga que sustituir por estar en mal estado, así como invertir en el sistema utilizado para el registro de las operaciones. Puede solicitar la creación de nuevos reportes que sean útiles y que generen la información inmediata para la toma de decisiones y no hacer uso de hojas de Excel. O puede implementar un nuevo sistema para la gestión comercial CRM. Además se puede invertir en la automatización del sistema de los puntos de venta en los cuales se atiende directamente al cliente y así acortar el tiempo de espera.
- b) Invertir en inventario para la venta: Por el tipo de empresa puede invertir en aquellos títulos que se espera se vendan más y que sean novedad para los próximos 3 años. O bien invertir en la creación de nuevos prototipos para crear novedades en las próximas campañas de venta.
- c) Invertir en la creación de nuevos puntos de venta: Actualmente la empresa cuenta con cuatro puntos de venta dentro del municipio de Guatemala, se debe evaluar si los puntos de venta que funcionan requieren de alguna ampliación en cuanto a tamaño de locales, mobiliario y equipo y se debe evaluar en que zonas del municipio no se cuenta con un punto de venta y que sea necesario por el tamaño del mercado.
- d) Reinversión de utilidades: este mediante el aumento de capital de la empresa, con esto la empresa se beneficia, ya que puede reducir el monto a pagar de impuesto sobre la renta y utilizar el dinero para inversión.

- e) Inversiones temporales: La empresa puede invertir parte del dinero en compra de bonos, certificados de depósito, Cesantías.
- f) Pago a proveedores: Se puede establecer a que proveedores se les debe más y consultar si por pagar antes de la fecha de vencimiento de las facturas, realizan un descuento, para aprovechar el superávit.
- g) Distribución de utilidades: La empresa puede aprovechar el superávit para pagar a sus accionistas los dividendos atrasados de periodos anteriores y los del ejercicio actual.

4.3.2.2 En caso de Déficit en la caja:

- a) Realizar solicitud de financiamiento oportuno: La empresa al momento de determinar un déficit de efectivo puede presentar su papelería a un banco del sistema y solicitar un préstamo que le permita cubrir sus gastos de operación. La empresa puede hacer uso de una línea de crédito revolviente para contar con un financiamiento inmediato al momento de necesitarlo.
- b) Evaluar su programa de pagos: aprovechando al máximo los días de crédito otorgados por el cliente, evitar hacer pagos al contado a menos que exista un descuento de por medio, realizar los pagos con cheques o transferencias para ganar un poco de tiempo e incrementar el periodo medio de pago.
- c) Solicitar anticipos a clientes tipo A: Los clientes tipos A son aquellos a los que se les entrega el producto por cantidades mayores y se les consigna y/o factura al crédito, al momento de un déficit la empresa puede hablar con uno de estos clientes y solicitar le pague una parte del producto que ya vendió para financiar algún pago urgente.
- d) Ofrecer distintas formas de pago: La empresa puede ofrecer a los clientes que compran directamente en los puntos de venta, distintas formas de pago para que hagan efectiva la compra. Como por ejemplo: tarjeta de crédito, transferencia

bancaria y efectivo. Así mismo, establecer los controles necesarios para no correr riesgos.

4.3.3 Estrategia de contratación de personal temporal

Debido a que la empresa La Enseñanza, tiene temporada alta y baja de ventas. Es conveniente que su nómina de empleados permanentes no sea la misma en la temporada alta que en la baja. Esto permitirá que la empresa se ahorre un gasto permanente por personal que no es requerido en los meses de menor operación.

La propuesta se hace a la empresa, tomando en cuenta que los cargos de direcciones, mandos medios y algunas auxiliaturas estén ocupados por personal permanente y que únicamente se contrate personal temporal para las áreas de contabilidad, distribución, facturación, créditos y cobros, servicio al cliente, etc. para apoyo en las operaciones de digitación de datos, distribución de pedidos, cobros por teléfono, etc.

Figura 3 Personal temporal a contratar por la empresa La Enseñanza

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Auxiliares contables	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
Axulieres de distribución	9	9	9						9	9	9	9
Auxiliares de cobro	3	3	3	3						3	3	3
Auxiliares de facturación	2	2	2							2	2	2
Liberadores de pedidos	6	6						4	4	6	6	6
Total de Personas	23	23	17	6	2	2	2	7	16	23	23	23

Fuente: Elaboración propia con información de La Empresa La Enseñanza

Este personal se contrata por medio de una agencia de empleo a la cual se le hace el pago por los servicios del 7% sobre el valor de los sueldos, por lo tanto sería esta empresa la que esté a cargo del reclutamiento, selección, contratos, pago de sueldos, prestaciones laborales, tramites de igss, irtra, etc.

En el año 2018 esta empresa desembolso por concepto de sueldos y otros pagos a estos empleados por Q.5,793,503 tomando en cuenta que estos puestos siempre han sido fijos y han tenido incrementos por la política de sueldos.

Con la propuesta de contratación de personal temporal, le empresa estaría desembolsando Q.1,386,679. La diferencia de estos empleados con los fijos es que no contarán con todos los beneficios como por ejemplo pago de seguro médico, incremento de salario anual, etc.

Al contratar personal temporal la empresa tiene la oportunidad de tener un filtro para encontrar colaboradores hábiles y competentes que en su momento pueden ser contratados de una forma permanente si se llegara a necesitar.

Otro beneficio de este tipo de contrato es que la empresa puede establecer el tiempo en base a las necesidades de la operación de la empresa y al departamento que requiera apoyo extra en la temporada alta.

Tabla 35 Gastos por personal temporal de la empresa La Enseñanza para el año 2019
(Cifras en Quetzales)

Meses	Sueldos	Seguridad Social	Varios de Personal	Horas Extras	Comisión por outsourcing	Total
Enero	99,666	10,199	18,308	50,313	12,494	190,980
Febrero	99,666	10,199	18,308	50,313	12,494	190,980
Marzo	73,666	7,539	13,532	37,188	9,235	141,159
Abril	26,000	2,661	4,776	13,125	3,259	49,821
Mayo	8,667	887	1,592	4,375	1,086	16,607
Junio	8,667	887	1,592	4,375	1,086	16,607
Julio	8,667	887	1,592	4,375	1,086	16,607
Agosto	30,333	3,104	5,572	15,313	3,803	58,124
Septiembre	69,333	7,095	12,736	35,000	8,691	132,856
Octubre	99,666	10,199	18,308	50,313	12,494	190,980
Noviembre	99,666	10,199	18,308	50,313	12,494	190,980
Diciembre	99,666	10,199	18,308	50,313	12,494	190,980
Total	723,663	74,056	132,931	365,313	90,717	1,386,679

Fuente: Elaboración propia con información de La Empresa La Enseñanza

CONCLUSIONES

1. Luego del diseño del presupuesto de efectivo para la empresa distribuidora de libros de texto y considerando la estacionalidad de sus ventas, se pudo determinar que el presupuesto de efectivo es una herramienta financiera adecuada para la toma de decisiones, porque permite conocer un escenario futuro del negocio y permite determinar excedentes y déficits de efectivo, por lo que se puede decir que se comprobó la hipótesis planteada.
2. Se realizaron proyecciones de los ingresos y los egresos de efectivo para la empresa seleccionada como muestra representativa del sector seleccionado, se pudo determinar que los meses de mayor ingreso de efectivo y que superan los gastos mensuales son: enero y febrero que representa un 39% del total de los ingresos; durante los meses de marzo a septiembre, los ingresos son más bajos; sin embargo, los gastos se logran cubrir debido a que el saldo de caja de los dos meses anteriores sumado a lo de cada mes lo permite. Los ingresos vuelven a incrementarse a partir del mes de octubre, noviembre y diciembre y representan un 32% del total de los ingresos. Según las proyecciones de gastos se determinó los meses con mayor gasto son: marzo Q. 19,919,588 debido a que en este mes se realiza desembolso por pago de dividendos, en el mes de junio Q. 12,145,042 se deja contemplado el segundo desembolso por pago de dividendos y pago a proveedores.
3. Se evaluaron los resultados del presupuesto de efectivo proyectado, donde se pudo determinar que la empresa tomada como muestra representativa del sector genera el efectivo suficiente para cubrir la totalidad de sus gastos; aunque en unos meses los ingresos logran superar el valor de los gastos algunos otros no; el saldo de caja del mes anterior permite contar con el efectivo necesario para cubrir los gastos. Según los datos obtenidos con el presupuesto de efectivo los saldos finales de caja fueron positivos (superávit) para el año 2019.
4. Se definió una propuesta utilizando estrategias y técnicas de pronóstico que se consideran adecuadas para la empresa distribuidora de libros de Texto La

Enseñanza, dentro de ellas se utilizó para el pronóstico de ventas el Modelo de variación estacional con tendencia, para determinar las cantidades a venderse en el año 2019. Como herramienta para la planeación de los flujos de efectivo el presupuesto de efectivo (caja), otra de las estrategias que se menciona es la contratación de personal temporal para las distintas áreas que lo requieran en los meses de mayor movimiento. Se pudo determinar que al utilizar este tipo de contratación la distribuidora de libros de texto estaría ahorrando en concepto de sueldos un 23% sobre lo pagado en el año 2018.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el uso del presupuesto de efectivo para contar con una herramienta financiera que permita la planificación y control de sus recursos. El presupuesto de efectivo proporciona información de los ingresos y egresos, prevé el saldo final de caja y permite tomar decisiones oportunas cuando el resultado sea un excedente o déficit de efectivo. Así como evaluar si los créditos a clientes están siendo otorgados de una forma adecuada y que no afecte la recuperación de la cartera; de la misma forma evaluar si los pagos a proveedores se realizan tomando en cuenta una programación que este acorde a la recepción de efectivo.
2. Realizar las proyecciones de los ingresos y egresos considerando las circunstancias y los elementos que puedan afectar los resultados. Tales como factores internos y externos que pueden afectar las ventas. Utilizar la información histórica tanto de los ingresos como los egresos ya que esta permite obtener información acerca del comportamiento de los clientes y de las ventas; en este caso se deberá tomar en cuenta la estacionalidad de las ventas.
3. Realizar un programa de pagos de acuerdo con los días de crédito que otorgan los proveedores para aprovechar el financiamiento que esto pueda proporcionar a la empresa. De la misma forma se debe evaluar el programa de recuperación de cartera el cual se puede basar en recompensas y castigos para motivar a los clientes que paguen a tiempo. Haciendo uso del descuento por pronto pago o bien penalizando por retraso en los pagos. Esto con el fin de que la empresa distribuidora de libros de texto pueda contar con la disponibilidad necesaria para cubrir los gastos.
4. Se recomienda a la empresa de tipo de distribución de libros de texto La Enseñanza, determinar un saldo final de caja conveniente para que una parte pueda ser invertida en valores negociables de corto plazo.
5. Hacer una evaluación en cada área de la empresa para determinar en qué meses se puede necesitar el personal temporal y la cantidad de personas necesarias. Es

recomendable que la empresa evalúe que tipos de gasto no son necesarios durante todo el año. Como fuente de financiamiento externo considerar el uso de una línea de crédito revolvente, esta permitirá contar con efectivo disponible al momento de cualquier eventualidad.

BIBLIOGRAFÍA

A. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Besley, S., y Brigham E., (2009). Fundamentos de Administración Financiera. 14a. Edición. México. Cengage Learning, Editores S.A. de C.V.
2. Burbano. J. (2011) Presupuestos, Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos. McGraw-Hill Educación 4ta. Edición.
3. Comisión Representativa Ante Organismos de Seguridad Social IMCP (2014). Outsourcing. Prestación de servicios del personal. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México.
4. Del Cid, A.; Méndez R. (2007). Investigación. Fundamentos y Metodología. Pearson Educación. 1era. Edición México.
5. Duarte & Fernández (2005). Finanzas Operativas: Un Coloquio. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, (IPADE). México
6. Fagilde (2009). Presupuesto Empresarial. Programa de Ciencias Sociales. UNELLEZ.
7. Gitman J. (2010). Administración Financiera Básica. Oxford. 3era. Edición. México.
8. González, C. (2007). Historia de la educación en Guatemala. Editorial Universitaria. USAC
9. Hernández, R.; Fernández, C.; y, Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana. Sexta Edición.
10. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Estudio de Mercado El Sector Editorial en Guatemala. (2015)

11. Levin R. y Rubín D. (2004) Estadística para administración y Economía. Pearson Educación. Séptima Edición. México.
12. Loarca P. (2011). Contabilidad Previsional. Ediciones Paraninfo, S.A. España.
13. López M. (2014). Tratamientos de Textos para contenidos editoriales. IC Editorial. 1era. Edición.
14. Medina, J. (2010). La Imprenta en Guatemala. Casa del Autor Santiago de Chile. 2da. Edición.
15. Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. Bresca Editorial. España
16. Padilla, G. (2003). Tutorial para la asignatura Costos y Presupuestos. Fondo Editorial Foca.
17. Paniagua V. (1999) Sistema de Control Presupuestario. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
18. Pérez, N. (2000) Elaboración y Control de Presupuestos. Gestión 2000. Barcelona.
19. Pérez, M. (2018) Historia de Libros y Edición de Textos. UNED Editorial. Madrid
20. Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva. Técnicas en el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial La Patria. México.
21. Rincón C. (2011). Presupuesto Empresariales. Eco Ediciones. Colombia
22. Solórzano G. (2014). Análisis y Control de la desviación presupuestaria del producto editorial. IC Editorial.
23. W. Stern L. (2014). Los Canales de Comercialización, Estructura, funciones y relaciones. Prentice Hall. 5ta. Edición. Madrid

24. Tamayo y Tamayo M., (2002) El proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Tercera reimpresión de la IV edición.
25. Torres A. (2014). Fases y procesos de artes gráficas. IC Editorial.
26. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económica Cs. Centro de Documentación Vitalino Girón Corado. (2001). Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Licda. Dina Jiménez de Chang. 2ª. Edición.
27. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2015). Instructivo de Tesis para optar al grado Académico de Maestro en Ciencias.
28. Villamizar, J. (2007). Taller de diseño editorial. Taller cinco centro de diseño publicaciones. 1era. Edición, Bogotá, D.C. Colombia
29. Welsch, G. (2005) Presupuestos, Planificación y Control. México, Pearson Educación. Sexta Edición

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales editoriales en Guatemala	12
Tabla 2: Ventas de la empresa La Enseñanza años 2016, 2017 y 2018.....	47
Tabla 3: Costo de Ventas de la empresa La Enseñanza Primer Semestre 2018	48
Tabla 4: Costo de Ventas de la empresa La Enseñanza Segundo Semestre 2018	49
Tabla 5: Desembolsos por pago a Personal de la empresa La Enseñanza primer semestre 2018.....	49
Tabla 6: Desembolsos por pago a Personal de la empresa La Enseñanza segundo semestre 2018.....	50
Tabla 7: Pago Seguridad Social de la empresa La Enseñanza año 2018.....	50
Tabla 8: Gastos de Administración de la empresa La Enseñanza de los años 2016, 2017 y 2018.....	51
Tabla 9: Gastos Comerciales de la empresa La Enseñanza de los años 2016, 2017 y 2018	53
Tabla 10: Cobros de la empresa La Enseñanza primer semestre del año 2018	54
Tabla 11: Cobros de la empresa La Enseñanza segundo semestre del año 2018.....	54
Tabla 12: Compra activos fijos empresa La Enseñanza primer semestre 2018.....	55
Tabla 13: Compra activos fijos empresa La Enseñanza segundo semestre 2018	56
Tabla 14: Pago a proveedores de la empresa La Enseñanza año 2018	57
Tabla 15: Reparto de dividendos de la empresa La Enseñanza primer desembolso 2018	57

Tabla 16: Reparto de dividendos de la empresa La Enseñanza segundo desembolso 2018	58
Tabla 17: Presupuesto de Efectivo de la empresa La Enseñanza primer semestre año 2018	59
Tabla 18: Presupuesto de Efectivo de la empresa La Enseñanza segundo semestre año 2018	60
Tabla 19: Pronóstico de Ventas de la empresa La Enseñanza para el año 2019	62
Tabla 20: Costo de la empresa La Enseñanza para el primer semestre año 2019	63
Tabla 21: Costo de la empresa La Enseñanza para el segundo semestre año 2019....	63
Tabla 22: Gastos de personal de la empresa La Enseñanza para el año 2019	64
Tabla 23: Gastos por trabajo temporal de la empresa La Enseñanza para el año 2019	65
Tabla 24: Gastos administración de la empresa La Enseñanza para el año 2019	66
Tabla 25: Gastos comerciales de la empresa La Enseñanza para el año 2019	67
Tabla 26: Programa de entradas de la empresa La Enseñanza para el año 2019.....	68
Tabla 27: Programa de compras de la empresa La Enseñanza para el año 2019	69
Tabla 28: Compra activos fijos de la empresa La Enseñanza primer semestre para el año 2019.....	69
Tabla 29: Compra activos fijos de la empresa La Enseñanza segundo semestre para el año 2019.....	70
Tabla 30: Pago dividendos de la empresa La Enseñanza primer desembolso para el año 2019.....	70

Tabla 31: Pago dividendos de la empresa La Enseñanza segundo desembolso para el año 2019.....	71
Tabla 32: Presupuesto de efectivo de la empresa La Enseñanza primer semestre año 2019	73
Tabla 33: Presupuesto de efectivo de la empresa La Enseñanza segundo semestre año 2019	74
Tabla 34 Pronóstico de ventas de variación estacional con tendencia.....	78
Tabla 35 Gastos por personal temporal de la empresa La Enseñanza para el año 2019	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Comportamiento de Ventas de la empresa La Enseñanza	77
Figura 2 Línea de tendencia para determinar el pronóstico de venta del año 2019	77
Figura 3 Personal temporal a contratar por la empresa La Enseñanza.....	82

ÍNDICE DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

F

FGEE Federación de Gremios de Editores de España

FILGUA Feria Internacional del Libro de Guatemala

FLACSO Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

G

GEG Gremial de Editores de Guatemala

I

ICEX Instituto Español de Comercio Exterior

IGA Instituto Guatemalteco Americano

IGSS Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

ISR Impuesto Sobre la Renta

IVA Impuesto al Valor Agregado