

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



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO Y EL
PRESUPUESTO DE CAJA DE UNA DISTRIBUIDORA DE PULPAS DE FRUTAS
DURANTE LOS PERIODOS 2019, 2020 Y 2021, UBICADA EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA MUNICIPIO DE MIXCO**



**LICENCIADA FLOR DE MARÍA SOYOS SURET
GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022**

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



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO Y EL
PRESUPUESTO DE CAJA DE UNA DISTRIBUIDORA DE PULPAS DE FRUTAS
DURANTE LOS PERIODOS 2019, 2020 Y 2021, UBICADA EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA MUNICIPIO DE MIXCO**

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

AUTOR: LICENCIADA FLOR DE MARÍA SOYOS SURET

DOCENTE: DRA. ROCIO QUIROA RABANALES, PH.D.

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Segundo: MSc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador: Phd. Julio Otoniel Roca
Evaluador: MSc. Luis Monterroso Santos

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **FLOR DE MARÍA SOYOS SURET**, con número de carné: **201214759**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Flor de María Soyos Suret', written in a cursive style.

**ACTA No. AF-PFS-A-021-2022 -MA-**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 9 de octubre de 2022, a las 10:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la Licenciada Flor de María Soyos Suret, carné No 201214759, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: "PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO Y EL PRESUPUESTO DE CAJA DE UNA DISTRIBUIDORA DE PULPAS DE FRUTAS DURANTE LOS PERIODOS 2019, 2020 Y 2021, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA MUNICIPIO DE MIXCO", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **16 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 10 al 14 de octubre de 2022.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 9 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

Phd. Julio Otoniel Roca
Evaluador

MSc. Luis Monterroso Santos
Evaluador

Licenciada Flor de María Soyos Suret
Postulante



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

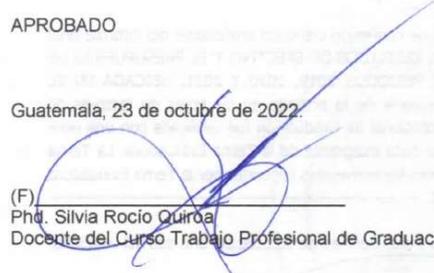
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica que, la Licenciada Flor de María Soyos Suret, Camé 201214759 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	55
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	16
Nota final:	71

APROBADO

Guatemala, 23 de octubre de 2022.

(F) 
Ph.D. Silvia Rocio Quirós
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por brindarme sabiduría y conocimientos en cada etapa de mi vida
- A MIS PADRES:** Por ser un ejemplo a seguir y su apoyo incondicional
- A MI ESPOSO:** Por brindarme su amor y apoyo en todo momento
- A MIS HERMANOS** Por su apoyo y motivación para seguir adelante
- A MIS COMPAÑEROS DE MAESTRÍA** Por brindarme su amistad y su apoyo en todo momento
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por el conocimiento brindado durante el pensum de estudios de la Maestría en Administración Financiera
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por brindarme la oportunidad de fortalecer y ampliar mis conocimientos

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de empresas distribuidoras de pulpas de frutas en Guatemala	1
1.2 Antecedentes de la empresa objeto de estudio	2
1.3 Antecedentes del problema de investigación	3
1.4 Antecedentes de estudios similares	4
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Distribuidoras de pulpas de frutas	6
2.2 Pulpa de fruta.....	6
2.3 Planificación y control de flujos de efectivo	6
2.3.1 Planificación	7
2.3.2 Control.....	7
2.4 Estados financieros básicos	8
2.4.1 Estados de situación financiera.....	8
2.4.2 Estado de pérdidas y ganancias	8
2.4.3 Análisis vertical.....	9

2.5	Indicadores de liquidez.....	9
2.6	Razones de actividad	11
2.7	Integración de la planificación de los flujos de efectivo	12
2.8	Técnicas y herramientas de la planificación	13
2.8.1	Presupuesto	13
2.8.2	Pronósticos	13
2.8.3	Pronóstico lineal.....	14
2.8.4	Presupuesto de caja.....	14
2.8.5	Propósitos del presupuesto de caja	15
2.9	Flujo de efectivo	15
2.10	Responsabilidad de la planificación y el control de flujos de efectivo	16
2.11	Relación de la planificación y control de los flujos de efectivo	16
2.12	Metodología del presupuesto de efectivo.....	17
2.13	Ventajas que brindan los presupuestos	17
2.14	Desventajas que brindan los presupuestos.....	18
2.15	Elementos de la planificación	19
2.15.1	Meta	19
2.15.2	Estrategia	19
2.15.3	Políticas.....	20

3.	METODOLOGÍA.....	21
3.1	Definición del problema.....	21
3.2	Delimitación del problema:.....	22
3.2.1	Unidad de análisis.....	22
3.2.2	Período a investigar.....	22
3.2.3	Ámbito geográfico.....	22
3.2.4	Universo.....	22
3.2.5	Muestra.....	22
3.3	Objetivos.....	22
3.3.1	Objetivo general.....	23
3.3.2	Objetivos específicos.....	23
3.4	Justificación.....	23
3.5	Método científico.....	24
3.6	Técnicas de investigación aplicadas.....	25
3.6.1	Técnicas de investigación documental.....	25
3.6.2	Técnicas de investigación de campo.....	25
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	26
4.1	Situación actual de la empresa distribidora de pulpas de frutas.....	26
4.1.1	Análisis vertical de los estados financieros.....	26

4.1.2	Análisis vertical del estado de situación financiera	26
4.1.3	Análisis vertical del estado de resultados integral de los periodos 2019, 2020 y 2021	29
4.1.4	Análisis de la situación financiera con base a los indicadores de liquidez y actividad de los periodos 2019, 2020 y 2021	30
4.1.5	Análisis de indicadores de liquidez de los años 2019, 2020 y 2021	31
4.1.6	Análisis de indicadores de actividad de los periodos 2019, 2020 y 2021	32
4.1.7	Análisis de los flujos de efectivo históricos resumidos de los periodos 2019, 2020 y 2021	35
4.1.8	Flujos de efectivo históricos detallados periodos 2019, 2020 y 2021	36
4.2	Implementación del presupuesto de caja	39
4.2.1	Planificación de ventas	39
4.2.2	Planificación de cobros	42
4.2.3	Planificación de compras y pagos 2022 y 2023	46
4.2.4	Propuesta del presupuesto de caja para el año 2022 y 2023	48
4.3	Evaluación de resultados del presupuesto de caja y la planificación de los flujos de efectivo	54
	CONCLUSIONES	57
	RECOMENDACIONES	59
	BIBLIOGRAFÍA	60
	ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS66

ÍNDICE DE FIGURAS67

RESUMEN

En Guatemala la industria de producción y distribución de pulpas de frutas ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años, debido a que las personas buscan productos saludables que estén hechos de frutas 100% naturales, a esta demanda de tipos de productos se han sumado nuevos competidores que han puesto en el mercado productos similares a los que ofrece la empresa objeto de estudio.

La investigación se enfoca en la empresa distribuidora de pulpas de frutas ubicada en el territorio Mixco departamento de Guatemala que tiene como objetivo potencializar las oportunidades de negocio y lograr el desarrollo de nuevas líneas de distribución y venta, ofreciendo nuevas presentaciones que se adaptan a las necesidades de los clientes.

El problema de investigación que se ha detectado en la empresa objeto de estudio es la no aplicación de una planificación y control de flujos de efectivo y el presupuesto de caja, que provoca el atraso en el pago ante los proveedores ya que sin esta planificación no pueden anticiparse a los posibles escenarios de escasez de efectivo que afectan las operaciones de la entidad.

Por esta razón se presenta la propuesta de solución que se plantea al problema de investigación que existe dentro del área financiera de la entidad, que consiste en planificar y controlar los flujos de efectivo, mediante la propuesta de implementación del presupuesto de caja como herramienta financiera que muestra la estimación de las futuras entradas y salidas de dinero en un periodo de tiempo.

La investigación se realizó con base a la utilización del método científico en sus tres fases, las técnicas de investigación documental y de campo ayudaron a obtener la información necesaria, esto para desarrollar de manera clara la perspectiva teórica, como la recopilación de la información técnica de campo, que sirvió como fundamento para el análisis y sustento de los resultados obtenidos.

Los resultados de mayor relevancia y principales conclusiones de la investigación realizada se presentan a continuación:

En el análisis de la situación financiera de las entradas y salidas de efectivo para los años 2019, 2020 y 2021 se determinó que la entidad se tarda en recuperar los flujos que tiene invertidos en la cartera de clientes, debido a que la empresa maneja créditos a 60. La entidad ha tenido una tendencia de recuperación de cartera para el año 2019 al año 2021 mayor a 50 días, debido al incremento en las ventas hacia sus distribuidores y por la captación de nuevos clientes que tuvo en el año 2020 y 2021, por tal razón la entidad se tarda en recuperar los créditos otorgados a sus clientes que afectaron el atraso de pagos a sus proveedores.

Para implementar el presupuesto de caja como herramienta financiera fue necesario realizar las proyecciones de los distintos departamentos que integran la entidad por medio del método de pronóstico lineal y así poder integrar dicho presupuesto, para ellos fue importante establecer con que políticas contaba la empresa. La utilización del presupuesto de caja fue un factor clave para que la empresa tuviera una mejor visibilidad de cómo se están manejando sus recursos,

INTRODUCCIÓN

La calidad de vida del consumidor hoy en día está en constante evolución, ya que varios de ellos buscan un estilo de vida saludable y por ello surge la necesidad de crear empresas que se dediquen a la producción y distribución de toda clase de pulpas de frutas congeladas, derivado a que las frutas aportan un gran contenido nutricional y ayudan a mantener el cuerpo bien hidratado. La alta demanda de estos productos ha hecho que las empresas estén en continuo desarrollo y para ello deben de planificar y controlar todos los movimientos de flujos de efectivo de sus dentro de la entidad.

El problema de investigación es la no aplicación de una planificación y control de flujos de efectivo y el presupuesto de caja, que provoca el atraso en el pago ante los proveedores ya que sin esta planificación no pueden anticiparse a los posibles escenarios de escasez de efectivo afectando las operaciones de la entidad.

La propuesta de solución que se plantea al problema de investigación que existe dentro del área financiera de la entidad, consiste en la aplicación de una adecuada planificación y control de flujos de efectivo utilizando como herramienta financiera el presupuesto de caja para manejar de manera eficiente los recursos monetarios, en un periodo de tiempo.

La justificación demuestra la importancia y necesidad del presente trabajo profesional de graduación en donde explica que debido al constante crecimiento que tienen las empresas productoras y distribuidoras de pulpas de frutas congeladas, se ven en la necesidad de fortalecer el área financiera por medio de una adecuada planificación y control en los flujos de efectivo a través de herramientas financieras que ayuden a mejorar las operaciones de la entidad.

El objetivo general del trabajo profesional de graduación relacionado con el problema principal, se plantea de la siguiente manera: Proponer la planificación y control de flujos de efectivo y el presupuesto de caja en una distribuidora de pulpas de frutas en el municipio de Mixco.

Los objetivos específicos, del trabajo profesional de graduación son los siguientes: Establecer la situación financiera de la empresa y la existencia de las entradas y salidas monetarias, verificando los periodos 2019, 2020 y 2021, con el fin de determinar las debilidades en la planificación y control de flujos de efectivo, proponer la implementación del presupuesto de caja como herramienta financiera, con base a las proyecciones de los distintos departamentos de ventas, cobros, compras y pagos de productos, evaluar los resultados del presupuesto de caja y la planificación y control de flujos de efectivo, comparando los flujos de efectivo del año base 2021, con las proyecciones de los periodos 2022 y 2023, por medio del pronóstico lineal.

El presente trabajo profesional de graduación 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 el análisis de las teorías y enfoques que se utilizaron para fundamentar la investigación; capítulo tres, metodología, contiene el detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

El capítulo cuatro presenta la discusión de resultados y se divide de la manera siguiente: En la primera parte se analiza la situación financiera existente de los movimientos de efectivo de los años 2019, 2020 y 2021, por medio de la integración de las entradas y salidas de dinero; la segunda parte contiene la propuesta de solución al problema de investigación, que consiste en la implementación del presupuesto de caja por medio de las proyecciones de los distintos departamentos de ventas, cobros, compras y pagos de productos que lo integran.

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

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes son una síntesis conceptual que constituyen elementos teóricos y el origen del trabajo de investigación. Incluye la reseña histórica de los conceptos relacionados con la planificación y control de flujos de efectivo y el presupuesto de caja en una empresa que se dedica a la distribución de pulpas de frutas en el municipio de Mixco.

1.1 Antecedentes de empresas distribuidoras de pulpas de frutas en Guatemala

En el comercio internacional de frutas, Centroamérica tiene una posición competitiva, al ser el noveno exportador de frutas en el mundo, derivado a la alta demanda de consumo de una variedad de frutas ha permitido que Centroamérica ha logrado dinamizar el comercio por medio de las exportaciones en las últimas décadas. A partir de la década de los noventa se inició un proceso de diversificación agrícola, principalmente en Guatemala se dio la participación de los pequeños y medianos emprendimientos que les permitió incursionar en el mercado mundial de frutas.

La evolución del sector agrícola guatemalteco ha hecho que se posicione como un importante proveedor de frutas de primer nivel hacia mercados como Estados Unidos, Unión Europea, Asia y Latinoamérica.

Otras investigaciones como las de AGEXPORT indicó que en los últimos años están cambiando los hábitos de consumo, así como fruta congelada en trozos y en pulpa, por ello en Guatemala se ha creado un nuevo mercado de fruta procesada (Vides, 2017).

Debido a estos cambios en los hábitos de consumo de frutas, las empresas en Guatemala que se dedican a la producción y exportación de este segmento han ido desarrollando e innovando la oferta de estos productos introduciendo otros frutos al mercado, por tal razón estas empresas han invertido en tecnología avanzada para

mejorar sus procesos y ofrecer variedad de opciones como pulpas de frutas y frutas congeladas en trozos.

Este segmento de productos está presente principalmente en canales de comercialización, tales como supermercados y tiendas de frutas, generalmente ellos no importan ni compran de modo directo, sino que los compran por medio de distribuidores. (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio [MIFIC], 2019).

El consumo de frutas y hortalizas está basado prácticamente en producción propia, el cual tiene bajas importaciones en el resto de los países ya que Guatemala cuenta con diferentes comunidades que poseen condiciones favorables como microclimas y suelos para la producción agrícola, teniendo así gran oportunidad de diversificación en el mercado (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2021).

1.2 Antecedentes de la empresa objeto de estudio

Según la información proporcionada por la entidad, la empresa fue fundada en el año 2007 y establecida en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala, quien lleva 14 años de experiencia en la industria, anteriormente se dedicaba a la producción de pulpas de frutas, ahora la principal actividad es la distribución de pulpas de frutas, frutas congeladas y concentrados de frutas, esta pequeña empresa fue fundada por inversionistas guatemaltecos.

Su objetivo principal es brindar productos 100% naturales. Es una empresa que tiene la iniciativa de potencializar las oportunidades de negocio y lograr el desarrollo de nuevas líneas de distribución y venta, ofreciendo nuevas presentaciones, diferentes e innovadoras que se adaptan a las necesidades del cliente y para ello siempre anda en busca de variedad de frutas, algunas de ellas son exóticas y no se encuentran en el territorio guatemalteco, por tal razón necesitan importar de otros países tales como México, Ecuador, Honduras, Costa Rica entre otros.

Actualmente ofrecen una variedad de productos naturales, el mayor compromiso que tienen con sus clientes es brindarles productos fáciles de preparar manteniendo siempre la calidad. Una parte de sus productos va dirigido a un segmento del mercado como lo son los restaurantes, pastelerías, heladerías y cafeterías, la otra parte está contemplada para aquellas empresas que producen jugos de frutas naturales.

La mayor parte de sus productos se venden a nivel nacional principalmente en el departamento de Guatemala, existe un porcentaje del 30% de sus ingresos que se exporta para los países de Centroamérica y Estados Unidos.

1.3 Antecedentes del problema de investigación

La planificación y control de los flujos de efectivo, se originaron en el gobierno a finales del siglo XVIII en el Parlamento Británico, ahí se presentaron planes sobre los gastos y se establecieron lineamientos sobre la forma de ejecutarlo y controlarlo (González, 2011, pág. 1).

Después de la Primera Guerra Mundial, las industrias crecen con rapidez y se piensa en métodos de planeación empresarial apropiados. En empresas privadas se habla de control presupuestario y en el sector público se aprobó una Ley de Presupuesto Nacional (González, 2011, p. 1).

En 1930 se celebra en Ginebra el primer Simposio internacional de control presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema. En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades (González, 2011, p. 2).

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como planeación por programas y presupuestos (González, 2011, p. 2).

La técnica del presupuesto se deriva por la necesidad de planificar todas aquellas actividades que surgen en la vida diaria de las empresas y las entidades gubernamentales, esto ha surgido desde el siglo XVIII hasta la actualidad (Burbano, 2005, p. 11).

El presupuesto de caja ha jugado un papel importante en el tiempo, ya que ha sido una herramienta indispensable para que puedan prevenir situaciones de insolvencia.

El presupuesto ha sido valioso para la dirección financiera hoy en día ya que formula una política de liquidez, procede a la inversión oportuna de fondos sobrantes y acude a créditos cuando las disponibilidades no permiten la cobertura de los compromisos.

1.4 Antecedentes de estudios similares

La planificación y control de flujos de efectivo hoy en día es uno de los pilares más importantes en la administración de cualquier empresa, debido a que representa los movimientos monetarios, producto de las operaciones diarias de la entidad.

En el desarrollo del trabajo de grado Planificación y Control de Flujos de Efectivo para el manejo de los Ingresos de una Empresa de Servicios de Logística en Guatemala. El autor busca desarrollar un modelo de flujo de efectivo operativo, con el fin de determinar la forma adecuada de planificar y controlar los movimientos de las entradas y salidas monetarias de la empresa (Borrayo, 2020).

El trabajo de investigación titulado El Flujo de Caja como Herramienta de la Planificación y Control en la unidad de Negocio Hydroagoyán en el Ecuador, dentro de sus objetivos plantea desarrollar y proponer mejoras para la realización del flujo de caja como herramienta de planificación y control de la unidad de negocio, con el fin de impedir complicaciones con la liquidez y cumplir adecuadamente los planes de trabajo (Vaca, 2011).

El trabajo de investigación de grado titulado Planificación y Control de Flujos de Efectivo en una empresa que presta Servicios de Coordinación de Seguridad en Guatemala, plantea dentro de los objetivos específicos determinar si existe falta de liquidez y definir políticas en las entradas y salidas monetarias para establecer una adecuada planificación y control de flujos de efectivo que permita tomar decisiones sin afectar las operaciones del negocio (González E. , 2020).

En el desarrollo del trabajo de grado titulado Planificación y Control de Flujos de Efectivo en una empresa Productora de Carbón Vegetal en Guatemala, el autor busca determinar los beneficios que puede tener al implementar la planificación y control de flujos de efectivo utilizando la herramienta del flujo de caja, para conocer de manera oportuna cuáles son las necesidades de efectivo que puedan afectar las operaciones de la entidad o las oportunidades de inversión al tener excedentes de efectivo en la empresa (Lara, 2020).

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico define las teorías, conceptos y regulaciones aplicables a la investigación por lo que servirá de base para la comprensión de la problemática objeto de investigación. Comprende aspectos relacionados con las pulpas de frutas y el presupuesto de caja, enfatizando el desarrollo del presupuesto y los métodos utilizados con el manejo de los flujos de efectivo.

2.1 Distribuidoras de pulpas de frutas

Este tipo de empresas son las que se dedican a comercializar y distribuir toda clase de pulpas de frutas que son fabricadas por otras empresas, es decir que actúa como intermediario entre el productor y el cliente, además el objetivo principal de las distribuidoras es promocionar y vender este tipo de productos.

2.2 Pulpa de fruta

Se define como pulpa de fruta al producto no fermentado pero fermentable obtenido mediante la desintegración y tamizado de la parte comestible de frutas frescas o preservadas adecuadamente, sanas y limpias sin remover el jugo (Herrera & Angüisaca, 2015, p. 5).

La pulpa de fruta es aquella que se obtiene de la separación de la cáscara y de las semillas, para ello pasa por un proceso de desinsectación y selección hasta llegar a la trituración para extraer la pulpa de fruta. La pulpa de fruta ha sido un producto que aporta altos beneficios nutritivos para la salud.

2.3 Planificación y control de flujos de efectivo

Una de las principales responsabilidades de la administración es planificar, controlar y salvaguardar los recursos de la empresa, la planificación del efectivo es una forma eficaz de controlar las salidas y entradas del efectivo, su objetivo es planificar la liquidez de la compañía (Welsch et al., 2005, p. 317).

Para poder planificar y controlar los flujos de efectivo que se dan a diario dentro de una organización, es primordial que se establezcan ciertos controles que ayuden a medir la eficiencia de cómo se está manejando todas aquellas entradas y salidas de dinero, es por ello que el gerente financiero es el encargado de llevar un control adecuado del efectivo, en donde debe de tener a la vista los presupuestos de los demás departamentos que integran a la entidad.

2.3.1 Planificación

Es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas, además son guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos (Stoner y otros, 1996, p. 11).

Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: establecer objetivos, desarrollar premisas del medio ambiente en el cual han de cumplirse y elegir un curso de acción para alcanzar objetivos (Welsch y otros, 2005, p. 4).

La planificación se refiere al método que se debe de seguir para lograr objetivos establecidos en una entidad tomando en cuenta los factores internos y externos a los que se encuentra expuesto.

En otras palabras, cuando se habla de planificar debe de entenderse como aquel proceso que se lleva a cabo para organizar y seleccionar acciones que ayuden de alguna manera a poder cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

2.3.2 Control

El control mide si los propósitos, planes y programas se cumplen y busca correctivos en las variaciones, monitoreo, seguimientos y acompañamiento (Burbano, 2005, p. 12).

Control se refiere a una serie de procedimientos de prevención y corrección que adopta la administración que ayuda a detectar y corregir las desviaciones e ineficiencias que puedan surgir en la entidad.

Control son aquellas medidas que debe de tomar la gerencia o parte administrativa para controlar de manera eficiente los recursos financieros de toda entidad, es primordial que se lleve un control adecuado de todos los movimientos que se generan dentro de la parte financiera de la empresa.

2.4 Estados financieros básicos

Los estados financieros básicos se integran de la siguiente manera:

2.4.1 Estados de situación financiera

El balance general es el documento contable que presenta en un período determinado, la situación de la compañía, enlistando sus activos (derechos e inversiones), pasivos (obligaciones), ambos de corto y largo plazo, y su capital como una medida del beneficio neto que percibe. También se utiliza como indicador del valor de liquidación de la institución, ya que es el valor que quedaría al venderse sus activos y pagarse los pasivos (Berk & De Marzo, 2008, p. 21).

2.4.2 Estado de pérdidas y ganancias

El estado de resultados es el detalle ordenado de ingresos y egresos que una organización tiene en un período de tiempo determinado o ejercicio contable; está compuesto por cuentas nominales, transitorias o de resultados, de ingreso, gasto y costo; los montos corresponden a los indicados en el libro mayor y sus auxiliares. Una cuenta de resultados es el resumen de los ingresos y gastos (operativos y no operativos), durante un tiempo específico, explican la generación de beneficio o pérdida. Su análisis proporciona información sobre la rentabilidad y cómo se relaciona con el valor de las acciones (Berk & De Marzo, 2008, p. 27).

2.4.3 Análisis vertical

El análisis de estados financieros se puede beneficiar del hecho de saber qué proporción de un grupo o subgrupo se compone de una cuenta particular. De manera específica, al analizar un balance, es común expresar los activos totales (o pasivo más capital) como 100%. Después, las cuentas dentro de estos agrupamientos se expresan como un porcentaje de su respectivo total. Al analizar los estados financieros, las ventas a menudo se fijan en 100%, y las cuentas restantes del estado de resultados se expresan como un porcentaje de las ventas. Puesto que la suma de las cuentas individuales dentro de los grupos es 100%, se dice que este análisis genera estados financieros porcentuales. Este procedimiento también se conoce como análisis vertical, debido a la evaluación de arriba-abajo (o de abajo hacia arriba) de las cuentas en los estados financieros porcentuales. (Wild, Subramanyam, & Hasley, 2007, p.27).

2.5 Indicadores de liquidez

Las razones de liquidez describen la capacidad de cumplimiento de obligaciones a corto plazo a medida que llegan a su vencimiento; es la solvencia financiera general o la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Son indicadores preliminares de problemas en flujos de efectivo y fracasos institucionales. Las medidas básicas de liquidez son: liquidez corriente, razón rápida o prueba ácida y liquidez inmediata (Gitman & Zutter, 2012, p. 56).

A continuación, se definen los índices siguientes y sus criterios de aceptación:

- **Liquidez inmediata**

Este indicador mide la capacidad de la entidad para atender sus compromisos de corto plazo con sus activos líquidos; es decir, tesorería y cartera de valores con alto grado de conversión de efectivo en el mercado. Debe considerarse que un resultado muy alto conlleva a una pérdida de rentabilidad o un costo de oportunidad; por el

contrario, si el resultado es muy bajo, se enfrentarían problemas para cumplir con los pagos previstos. Un criterio aceptable podría ser cercano a 1, que puede ser un valor diferente en función del sector al que pertenece. Se calcula con la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

- **Liquidez corriente**

La liquidez corriente mide la capacidad para cumplir con obligaciones de corto plazo; por lo general, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa. El monto necesario depende del tamaño de la organización, acceso a fuentes de financiamiento de corto plazo, líneas de crédito bancario y volatilidad del negocio. Se considera aceptable una liquidez corriente de 2. Si el resultado es menor a 1, podrían suspenderse los pagos y obligaciones por tener activos líquidos (corrientes) insuficientes; si es mayor a 2, indica la posibilidad de exceso de liquidez, cayendo en una pérdida de rentabilidad o costo de oportunidad. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

- **Prueba ácida**

También se conoce con el nombre de razón rápida; mide la capacidad más inmediata que posee una empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo; excluye el inventario que comúnmente es un activo corriente menos líquido; es decir, la venta se realiza al 18 crédito y se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo. No obstante, depende de la industria en la cual se calcula para considerar que, si el inventario es líquido, será preferible calcular la liquidez

corriente para tener resultados más acertados. Según la literatura, el criterio de aceptación es 1 – 1.50. Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

2.6 Razones de actividad

Miden la eficiencia del manejo de los activos; qué tan rápido diversas cuentas corrientes se convierten en ventas o efectivo (entradas y salidas); entre las cuentas más importantes se encuentran el inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, evaluando la eficiencia con la que se usan los activos totales. A continuación, se describen los tres principales cálculos (Gitman & Zutter, 2012, p. 54).

- **Periodo promedio de cobro**

También llamado edad promedio de las cuentas por cobrar; es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. El criterio de aceptación depende del sector o entidad, cuanto más pronto se recupere la cartera, mejor será el nivel de liquidez y, en consecuencia, su rentabilidad. El criterio aceptado generalmente es de 30 días y se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales} / 360}$$

- **Periodo promedio de pago**

También se conoce como edad promedio de las cuentas por pagar; para calcular este índice se debe estimar las compras anuales o utilizar un porcentaje específico del costo de los bienes vendidos anteriormente. El resultado es significativo al relacionar las condiciones de crédito autorizadas. El criterio de aceptación

normalmente es de 30 días; sin embargo, puede variar dependiendo del giro de la empresa y las negociaciones con los proveedores. Se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas} / 360}$$

- **Rotación de inventarios**

Este índice de actividad mide la actividad o número de veces que se usan los inventarios en un período determinado; se pueden convertir fácilmente en edad promedio de inventarios al dividir 360 (el número de días que tiene el año comercial) entre la rotación de inventarios. Se refiere al número promedio de días que se requiere para vender el inventario; también puede calcularse la rotación del inventario de materia prima y de productos en proceso. El criterio de aceptación depende de las políticas internas de la organización o del sector. La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

2.7 Integración de la planificación de los flujos de efectivo

La mayoría de las compañías debe de desarrollar planes, tanto de largo plazo como de corto plazo, sobre sus flujos de efectivo, tal como el presupuesto de efectivo y este consta de dos partes principales (Welsch y otros, 2005, p. 317).

- Los ingresos de efectivo (flujos de entrada) planificados.
- Los desembolsos (flujos de salida) de efectivos planificados.

Al planificar los flujos de entrada y salida de efectivo se determina el saldo inicial y final de caja para el presupuesto. La planificación de estos indica lo siguiente:

- La necesidad de financiar probables déficits de caja.
- La necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable.

2.8 Técnicas y herramientas de la planificación

Dentro de las herramientas a considerar en el proceso de planificación se pueden mencionar las siguientes:

2.8.1 Presupuesto

El presupuesto es un proceso o método, con el cual se obtiene información anticipada de las operaciones generadas por una entidad económica, en un periodo determinado expresada en términos monetarios (López & Gómez, 2019, p. 2).

El presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de estrategias necesarias para lograrlos (Buitrago, 2021, p. 5)

El presupuesto es una herramienta que ayuda a la gerencia financiera para tener una estimación de los ingresos y egresos en un tiempo determinado

2.8.2 Pronósticos

El pronóstico no es una predicción de los que irremediamente pasará en un futuro, un pronóstico es aquella información con cierto grado de probabilidad de lo que pudiera pasar (Makridakis & Wheelwright, 2009, p. 6)

Los pronósticos constituyen una planeación del futuro, e indica que estos pueden ser cuantitativos y cualitativos y se utilizan para expresar que en el futuro los estimados que obtendremos en cualquier ámbito o línea de la institución a la que se aplique.

Los pronósticos pueden arrojar cifras cercanas a la realidad, no son exactos, dan una idea general de lo que puede surgir en un tiempo concreto.

2.8.3 Pronóstico lineal

El pronóstico lineal es una técnica estadística utilizada para construir modelos que relacionan dos o más variables en concreto, el análisis de este método determina la relación entre una variable dependiente y una variable independiente (Carvajal, 2016, p. 27).

El pronóstico lineal es un modelo óptimo para calcular o anticipar valores futuros, usando valores ya existentes cuyo objetivo es proyectar valores cercanos a la realidad en un tiempo determinado, estos se pueden representar por meses, trimestres, semestres entre otros.

2.8.4 Presupuesto de caja

El presupuesto de caja o también conocido como cash flow es una herramienta básica de control y ejecución que ayuda a prever los ingresos esperados y los egresos que deben de ser utilizados en un periodo determinado (Zapata, 2021, p. 402).

Es un estado de entrada y salida de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo (Gitman & Zutter, 2012, p. 119).

El presupuesto caja es una herramienta financiera que muestra de forma detallada los movimientos de los flujos de efectivo que se van a generar en un periodo determinado este puede ser en meses, trimestres, semestres o año entre otros, a través de esta herramienta será posible prever si existe faltantes o excedentes de efectivo.

2.8.5 Propósitos del presupuesto de caja

Un programa integral de planificación y control de utilidades crea las bases para un presupuesto realista de caja (Welsch y otros, 2005, p. 318).

- Determinar la probable posición de caja al fin de cada periodo como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes o déficits de efectivo por periodos.
- Establecer la necesidad de financiamiento y disponibilidad de efectivo para inversión.
- Coordinar el efectivo con: el total de capital de trabajo, los ingresos por las ventas, los gastos, las inversiones y los pasivos.
- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.

En general el propósito del presupuesto de caja es tener un diagnóstico de cuál será el comportamiento del flujo de efectivo en un periodo determinado y para ello es importante determinar políticas de cobro y de pago para tener un nivel óptimo de los recursos necesarios que requiere la empresa para operar.

2.9 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo suministra a los usuarios de los estados financieros una base para evaluar la capacidad de la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo y las necesidades de la entidad para utilizar esos flujos de efectivo. En la toma de decisiones, los usuarios deben evaluar la capacidad que la entidad tiene de generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición (Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 7), 2001).

Los flujos de efectivo muestran las entradas y salidas de dinero y las variaciones que ha habido en un tiempo determinado, es una herramienta que posibilita una

buena gestión para la gerencia financiera y en la toma de decisiones con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

2.10 Responsabilidad de la planificación y el control de flujos de efectivo

La responsabilidad de la planificación y control de los flujos de efectivo dependerá de la estructura administrativa de cada empresa, existen empresas en donde es responsabilidad del gerente o jefe de contabilidad, hay empresas donde está a cargo del gerente financiero y hay otras donde existe un departamento exclusivo para presupuestos (González, 2011, p. 10).

Toda empresa no importando su giro de negocio debe de tener una persona a cargo para que lleve una planificación y control de los flujos de efectivo ya que si la empresa no cuenta con una adecuada planificación no tendrá un panorama de cómo se están manejando los recursos y si estos recursos son suficientes o necesita de alguna manera conseguir como financiarse para no afectar las operaciones de la entidad, es por ello que el gerente financiero, contador o persona encarga debe de utilizar herramientas que sirvan de ayuda para controlar de manera eficiente los recursos de la empresa.

2.11 Relación de la planificación y control de los flujos de efectivo

La planificación y control de flujos de efectivo se relaciona de forma directa con otros planes como se mencionan a continuación (González, 2011, p. 6).

- Planificación y control de ventas
- Planificación y control de cuentas por cobrar
- Planificación y control de gastos de administración
- Planificación y control de gastos de distribución y ventas
- Planificación y control de gastos financieros
- Planificación y control de desembolsos de capital
- Planificación y control de compras

Para llevar una adecuada planificación de los flujos de efectivo es importante que se lleven a cabo una serie de proyecciones de los distintos departamentos que conforman la entidad ya que estos son factores importantes que ayudan a prever cuales son las futuras entradas y salidas de dinero.

Es decir que al contar con una adecuada planificación desde luego con la intervención de los demás departamentos se da a conocer de cómo se genera y utiliza el efectivo, por eso es importante que toda empresa pueda controlar los recursos mediante la planificación, ya que los flujos de efectivo son de vital importancia para que la entidad pueda sobrevivir.

2.12 Metodología del presupuesto de efectivo

El enfoque para desarrollar presupuesto de efectivo o caja se emplea el método de entradas y salidas de efectivo o programación de flujos (Ruiz, 2005, p. 287)

- Se estiman las entradas y salidas de efectivo.
- Se determina el flujo neto de efectivo que se espera.

2.13 Ventajas que brindan los presupuestos

El presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro. Sus ventajas son notorias (Burbano, 2005, p. 26).

- Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos con cuidado antes de tomar decisiones.

- De manera periódica se replantean las políticas, si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Se procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- Es el sistema más adecuado para establecer costos promedios y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Los presupuestos tienen algunas ventajas para la toma de decisiones de la gerencia por ejemplo pueden orientar a la planificación, mostrar distintos escenarios, dar un panorama de cómo se encuentra la rentabilidad, evalúan el desempeño, estiman los flujos y como están asignados los mismos.

2.14 Desventajas que brindan los presupuestos

- Puede producir rigidez, al limitar a la organización a cumplir unas metas en plazos específicos, bajo la suposición de que el entorno no cambiará durante ese periodo de tiempo.
- Puede llegar a centrar la atención de los directivos en la competencia actual, no en la supervivencia de mañana.

Dentro de sus desventajas se puede mencionar que no son exactos, toma rígida de decisiones, se invierte tiempo para la realización, distribución de gastos y solo considera los estados financieros.

2.15 Elementos de la planificación

Dentro de los elementos que se deben de considerar en el proceso de planificación se pueden mencionar los siguientes:

2.15.1 Meta

Las metas son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Estas proporcionan una guía para la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros en el trabajo, a fin de establecer si las decisiones tomadas van orientadas a lo que se ha solicitado (Robbins & Coulter, 2014).

Una meta es aquel deseo u objetivo que la empresa pretende alcanzar en un largo plazo y para ello es importante llevar una serie de procedimiento que ayuden a lograr la meta.

2.15.2 Estrategia

Las estrategias son las guías de las acciones y recursos que una institución tiene para alcanzar sus metas y las estrategias son aquellos parámetros que sirven para mantener los objetivos trazados y mantenernos sobre una línea indicada que sirva para detectar posibles desviaciones durante el proceso (Bateman & Snell, 2009).

La estrategia se considera como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización. La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de los recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes involucradas (Gutiérrez et al., 2013, p. 16).

Una estrategia es aquella táctica o procedimiento que se debe de ejecutar a un mediano o largo plazo para lograr alcanzar las metas que la entidad ha propuesto.

2.15.3 Políticas

Las políticas constituyen o establecen los parámetros generales que toda persona que tenga dentro de sus atribuciones tomar decisiones pueda consultarlas, a su vez se vuelven una garantía de protección para el amparo de medidas tomadas a partir de estas (Robbins & Coulter, 2014).

Las políticas son todas aquellas guías que sirven para la toma de decisiones en toda empresa ya que promueven la eficiencia y la productividad de cada área involucrada en la planificación. La importancia de las políticas dentro de las organizaciones es primordial ya que ayudan a la consecución de los objetivos.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionada con la planificación y control de flujos de efectivo en el área de tesorería en una empresa distribuidora de pulpas de frutas ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

3.1 Definición del problema

La empresa distribuidora de pulpas, ubicada en el municipio de Mixco departamento de Guatemala, se dedica a la venta y distribución de pulpas y frutas congeladas a nivel nacional, durante los últimos años ha tenido un crecimiento dentro del mercado, por tal razón es importante que planifique y controle sus flujos de efectivo de acuerdo a sus necesidades. Es importante que toda empresa planifique y controle sus flujos de efectivo, esto le permitirá tener un mejor panorama si existe escasez o excedente de efectivo, además deben de contar con herramientas que les permita estimar las futuras entradas y salidas de efectivo.

Derivado a lo anterior el problema de investigación es la no aplicación de una planificación y control de flujos de efectivo y el presupuesto de caja, que provoca el atraso de pago ante los proveedores y acreedores, ya que sin esta planificación no pueden anticiparse a los posibles escenarios de escasez de efectivo afectando las operaciones de la entidad.

La propuesta de solución que se plantea al problema de investigación que existe dentro del área financiera de la entidad, consiste en mejorar la planificación y control de flujos de efectivo, mediante la propuesta de implementación del presupuesto de caja como herramienta financiera, en donde se muestra la estimación de las futuras entradas y salidas de dinero en un periodo de tiempo.

3.2 Delimitación del problema:

La delimitación se deriva de la especificación del problema, lo cual sirve de base para definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

3.2.1 Unidad de análisis

Una Distribuidora de pulpas de frutas

3.2.2 Período a investigar

Información financiera de los periodos 2019, 2020, 2021 y proyecciones financieras 2022 y 2023.

3.2.3 Ámbito geográfico

Municipio de Mixco departamento de Guatemala.

3.2.4 Universo

El universo de la investigación se encuentra dentro de la Industria de frutas procesadas en Guatemala.

3.2.5 Muestra

El tamaño de la muestra es una empresa distribuidora de pulpas y frutas congeladas en el municipio de Mixco departamento de Guatemala.

3.3 Objetivos

En este apartado se plantean los objetivos que permiten establecer la finalidad de la investigación y el aporte que se brindará a la empresa objeto de estudio.

3.3.1 Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación consiste en:

Proponer la planificación y control de flujos de efectivo y el presupuesto de caja en una distribuidora de pulpas de frutas en el municipio de Mixco.

3.3.2 Objetivos específicos

1. Establecer la situación financiera de la empresa y la existencia de las entradas y salidas monetarias, verificando los periodos 2019, 2020 y 2021, con el fin de determinar las debilidades en la planificación y control de flujos de efectivo.
2. Proponer la implementación del presupuesto de caja como herramienta financiera, con base a las proyecciones de los distintos departamentos de ventas, cobros, compras y pagos de productos.
3. Evaluar los resultados del presupuesto de caja y la planificación y control de flujos de efectivo, comparando los flujos de efectivo del año base 2021, con las proyecciones de los periodos 2022 y 2023, por medio del pronóstico lineal.

3.4 Justificación

Para mejorar la planificación y control de los flujos de efectivo de la entidad, es importante contar con políticas y herramientas financieras que ayude a administrar adecuadamente los ingresos y egresos de efectivo, por esta razón se realizó la investigación, la cual se basa en proponer el presupuesto de caja como herramienta financiera para planificar y controlar de forma eficiente las entradas y salidas de dinero en efectivo.

3.5 Método científico

La presente investigación se realizó con el apoyo del método científico, empleando las fases de investigación.

A continuación, se detalla la forma en que aplicaron las tres fases del método científico.

- **Fase indagadora:** en esta fase se recolectó información financiera relacionada con la planificación y control de flujos de efectivo, en el departamento de finanzas que sirvió de base para el desarrollo de la investigación.
- **Fase demostrativa:** se utilizó esta fase para demostrar la falta de herramientas financieras relacionadas con la planificación y control de flujos dentro de la entidad objeto de estudio.
- **Fase expositiva:** se realizó por medio del presupuesto de caja como herramienta financiera que le permite a la entidad tener un mejor panorama de lo que pasará en el futuro con los flujos de dinero en efectivo.

El enfoque del trabajo de investigación fue cuantitativo, debido a que se analizó información financiera de los periodos 2019, 2020 y 2021. Además, tuvo un alcance correlacional dando a conocer la relación que existe entre la administración y control del efectivo con los presupuestos de los distintos departamentos de la entidad, basado en un diseño experimental oportuno en donde se analizaron las entradas y salidas de los flujos de efectivo para determinar la deficiente planificación y control del efectivo y plantear así una propuesta de solución para mejorar la administración del dinero.

En esta investigación se tuvo un alcance explicativo debido a que en los resultados obtenidos no existe una herramienta financiera como el presupuesto de caja que ayude a llevar una adecuada planificación y control del dinero.

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Se utilizaron técnicas de investigación documental y de campo con el fin de recopilar, analizar y presentar información adecuada en el presente trabajo. A continuación, se detallan las técnicas utilizadas en la aplicación del método científico.

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas documentales que se utilizaron para la recolección de información sobre la unidad de análisis, así como para la recopilación de teorías que sustentan la investigación, se pueden mencionar las siguientes:

- Lectura analítica de documentos aplicados en citas bibliográficas.
- Revisión bibliográfica de libros, páginas de internet y tesis.
- En los documentos consultados se utilizó la técnica de subrayado y elaboración de resúmenes, la cual fue la base para la explicación de los temas mencionados dentro de la investigación.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo que se utilizaron para la recolección de datos para el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

- Por medio de la técnica de investigación se verificó información financiera relacionada con la administración de flujos de efectivo dentro de la entidad objeto de estudio.
- Como técnica de recopilación de información en la unidad de análisis, se hizo una entrevista (ver anexo I y II) al gerente o cualquier personal encargado del área de finanzas de la empresa.
- Se elaboraron proyecciones de los flujos de efectivo para el año 2022 y 2023, para mejorar la planificación y control de las entradas y salidas de dinero.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta un análisis de la situación actual de la empresa distribuidora de pulpas de frutas, el manejo oportuno de los ingresos y gastos, así como también el manejo adecuado de la planificación y control de los flujos de efectivo por medio de la herramienta del presupuesto de caja.

4.1 Situación actual de la empresa distribuidora de pulpas de frutas

La empresa distribuidora pulpas de frutas es una entidad que busca la manera de reducir sus costos y ofrecer precios competitivos, para ello es indispensable que se tenga una buena planificación y control del efectivo como también la elaboración de presupuestos de los distintos departamentos para que le permita evaluar el cumplimiento de sus metas y tomar decisiones oportunamente.

Su principal producto son las pulpas de frutas, la oferta de estas pulpas en Guatemala es escasa en algunos meses ya que son estacionales es por ello que la entidad refleja un alto porcentaje en las compras de productos.

La clave para este tipo de empresas es la planificación y control del efectivo utilizando herramientas como lo son los presupuestos que le ayuden a planificar sus gastos y estimar las futuras entradas de efectivo.

4.1.1 Análisis vertical de los estados financieros

Para conocer la representatividad de cada uno de los índices de liquidez y actividad de la empresa, se analizó el estado de situación financiera, el estado de resultados y los flujos de efectivo para los años 2019, 2020 y 2021.

4.1.2 Análisis vertical del estado de situación financiera

Se realizó el análisis vertical del estado de situación financiera de los años 2019, 2020 y 2021, para establecer la representatividad de cada uno de los índices de liquidez y actividad de la manera siguiente:

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre del 2019, 2020 y 2021

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

Descripción	2019	%	2020	%	2021	%
Activos						
Bancos	9,803	1%	9,516	1%	85,055	5%
Cuentas por cobrar	419,595	42%	730,307	46%	868,371	47%
Impuestos por cobrar	289,202	29%	583,291	36%	579,190	31%
Inventarios	<u>169,904</u>	17%	<u>195,142</u>	12%	<u>182,171</u>	10%
Activo corriente	888,504	88%	1,518,256	95%	1,714,787	93%
Propiedad planta y equipo neto	120,750	12%	79,875	5%	126,633	7%
Activo no corriente	<u>120,750</u>	12%	<u>79,875</u>	5%	<u>126,633</u>	7%
Total activo	<u>1,009,254</u>	100%	<u>1,598,131</u>	100%	<u>1,841,420</u>	100%
Pasivo y patrimonio						
Patrimonio						
Capital suscrito y pagado	520,000	52%	520,000	33%	520,000	28%
Aportaciones por capitalizar			200,000	13%	400,000	22%
Pérdidas acumuladas	-51,325	5%	-237,204	15%	-40,390	2%
Resultado del ejercicio	<u>-185,879</u>	18%	<u>196,814</u>	12%	<u>100,586</u>	-5%
Total patrimonio	282,796	28%	679,610	43%	980,196	53%
Pasivo						
Proveedores	540,713	54%	713,231	45%	761,361	41%
Otros pasivos			65,605		33,529	
Cuotas patronales	10,002	1%	3,492	0%	4,095	0%
Prestaciones laborales	<u>45,252</u>	4%	<u>39,717</u>	2%	<u>17,576</u>	1%
Pasivo corriente	595,967	59%	822,045	51%	816,561	44%
Prestaciones laborales L.P.	<u>130,492</u>	13%	<u>96,476</u>	6%	<u>44,663</u>	2%
Pasivo no corriente	<u>130,492</u>	13%	<u>96,476</u>	6%	<u>44,663</u>	2%
Total pasivo	<u>726,459</u>	72%	<u>918,521</u>	57%	<u>861,224</u>	47%
Suma pasivo patrimonio	1,009,254	100%	1,598,131	100%	1,841,420	100%

Con base a la información proporcionada por la empresa el análisis vertical para los años 2019, 2020 y 2021 se determinó los rubros con mayor representatividad dentro

de sus activos corrientes son las cuentas por cobrar y los impuestos por cobrar. Se puede observar para el año 2019 en las cuentas por cobrar tienen un saldo de Q 419,595 que representan un 42% de sus activos totales, en el año 2020 la cuenta está conformada por un monto de Q 730,307 el cual representa un 46% del total de los activos y para el periodo 2021 el saldo asciende a un monto de Q 868,371 que equivale a un 47% del total de los activos, esto se debe a que la empresa maneja periodos extensos de créditos con sus clientes.

La cuenta de impuestos por cobrar es el segundo rubro que tiene mayor representatividad dentro de los activos corrientes y esto se debe a que la empresa ha tenido crecimiento en ventas al exterior por tal razón el saldo a aumentado para los años 2020 y 2021, en un monto para el periodo 2019 de Q 289,202 que representa el 29% de sus activos totales, en el año 2020 el monto asciende a un total de Q 583,291 el cual representa el 36% del total de sus activos y para el periodo 2021 el monto es de Q 579,190 con un porcentaje del 31%.

Dentro de los activos no corrientes se puede observar que el rubro de propiedad planta y equipo ha tenido variaciones para los años 2019, 2020 y 2021, debido a que la pandemia afectó las operaciones en el año 2020 la empresa tuvo una reestructuración y vendió parte de su maquinaria a finales de ese año y a mediados del periodo 2021 se adquirió un vehículo para la logística de la empresa por ello se refleja nuevamente el aumento. Debido a la nueva reestructura las cuentas de prestaciones laborales tuvieron una disminución para los años 2020 y 2021 quedando para el periodo 2020 un monto de Q 96,476 que representan el 6% del total de los pasivos y para el año 2021 un monto de Q 44,663 con un porcentaje del 2%.

Se puede observar que el rubro de cuentas por pagar tiene un alto nivel de representatividad del total de pasivos, para el año 2019 un monto de Q 540,713 con un porcentaje del 54% del total de sus pasivos, en el periodo 2020 la cantidad asciende a un total de Q 712,231 que representa el 45% de los pasivos y para el

año 2021 el monto es de Q 761,361 con un porcentaje del 41% del total de sus pasivos.

4.1.3 Análisis vertical del estado de resultados integral de los periodos 2019, 2020 y 2021

Al finalizar el análisis de la situación financiera de la empresa se procedió a realizar el mismo procedimiento para el estado de pérdidas y ganancias para los años 2019, 2020 y 2021 con el fin de determinar los rubros que tienen mayor representatividad los cuales se muestran a continuación:

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Estado de resultados integral

De enero a diciembre del 2019, 2020 y 2021

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

Descripción	2019	%	2020	%	2021	%
Ingresos						
Ventas locales	2,177,411	83%	1,267,895	25%	2,947,581	65%
Ventas al exterior	445,257	17%	3,792,938	75%	1,587,348	35%
Total ingresos	2,622,668	100%	5,060,833	100%	4,534,929	100%
(-) Costo de ventas	1,767,768	67%	4,102,170	81%	3,678,030	81%
Ganancia bruta	854,900	33%	958,663	19%	856,899	19%
Gastos de ventas	164,679	6%	112,000	2%	193,571	4%
Gastos indirectos	427,946	16%	217,054	4%	136,214	3%
Gastos administrativos	447,877	17%	366,876	7%	392,511	9%
(-) Total de gastos	1,040,502	40%	695,930	14%	722,296	16%
Margen en operación	-185,602	7%	262,734	5%	134,603	3%
Gastos financieros	277	0%	315	0%	488	0%
Impuesto sobre la renta		0%	65,605	1%	33,529	1%
(-) Total otros gastos	277	0%	65,920	1%	34,017	1%
Resultado del ejercicio	-185,879	7%	196,814	4%	100,586	2%

Para el análisis vertical se utilizó la información proporcionada por la empresa, el total de ingresos se conforma por ventas locales y ventas al exterior el cual representan el 100%, para los años 2019, 2020 y 2021.

Con la base anterior se puede observar que el primer rubro que tiene mayor representatividad es el costo de ventas, para el año 2019 el total del costo es de Q 1,767,768 el cual representa el 67% del total de sus ventas, en el periodo 2020 el monto es de Q 4,102,170 con el 81% y para el periodo 2021 asciende a un monto del Q 3,678,030 con el 81% del total de sus ingresos, el aumento de los costos según sus ingresos radica debido a los aumentos en los ingresos al exterior, porque la empresa maneja márgenes menores al de las ventas locales. La tendencia de crecimiento en las ventas para los años 2020 y 2021 se debió a la captación de nuevos clientes.

Los gastos indirectos y administrativos para los años 2020 y 2021 han tenido una disminución con relación al año 2019, debido a la nueva reestructuración que se hizo dentro de la entidad, para el periodo 2019 representa el 16% en gastos indirectos, en el año 2020 representan el 4% y para el año 2021 el 3% con relación a sus ventas, de igual manera en los gastos administrativos para el año 2019 representan el 17%, en el año 2020 representan el 7% y para el periodo 2021 el 9% con relación a sus ingresos.

4.1.4 Análisis de la situación financiera con base a los indicadores de liquidez y actividad de los periodos 2019, 2020 y 2021

Dentro de la entidad no existe un departamento de finanzas que se encargue de realizar un análisis de la situación financiera existente, debido a lo anterior se procedió a efectuar el análisis de los indicadores de liquidez y actividad factores claves para identificar si existen puntos débiles que afectan la toma de decisiones dentro de la empresa.

4.1.5 Análisis de indicadores de liquidez de los años 2019, 2020 y 2021

Se utilizaron las razones de liquidez para conocer la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo en los periodos 2019, 2020 y 2021.

Tabla 1

Indicadores de liquidez

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Periodos 2019, 2020 y 2021

Cifras expresadas en quetzales y número de veces

Indicador	Fórmula	2019		2020		2021	
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	888,504	1.49	1,518,256	1.85	1,714,786	2.10
		595,967		822,045		816,561	
Razón rápida	$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	718,600	1.21	1,323,115	1.61	1,532,616	1.88
		595,967		822,045		816,561	
Liquidez inmediata	$\frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	9,803	0.02	9,516	0.01	85,055	0.10
		595,967		822,045		816,561	

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa.

Con el indicador de liquidez corriente se determinó el número de veces en que el activo corriente es capaz de cubrir sus pasivos corrientes, en la tabla 1 se observa la liquidez que tiene la empresa para saldar sus deudas a corto plazo, para el año 2019 el activo es capaz de cubrir 1.49 veces, para el periodo 2020 el activo es capaz de cubrir 1.85 veces, mientras para el año 2021 el activo es capaz de cubrir 2.10 veces, a pesar que en los años 2020 y 2021 ha aumentado el indicador, debido al incremento de los impuestos por cobrar, monto que se refleja en el estado de situación financiera que surge por el aumento de las exportaciones en dichos años.

El indicador de razón rápida o prueba del ácido tiene una variación menor al indicador de liquidez, la diferencia de este indicador es que a los activos corrientes se le restan los inventarios quedando únicamente con los activos líquidos que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, en el año 2019 representa el 1.21 veces para cubrir sus deudas, en el año 2020 tiene la capacidad de 1.61 veces para solventar sus pasivos a corto plazo y para el periodo 2021 tiene 1.88 veces para pagar sus deudas, es decir que por cada quetzal que debe la empresa tiene 1.88 de quetzal para cubrirlo.

El indicador de liquidez inmediata representa el efectivo disponible que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, como se observó en el estado de situación financiera en el año 2019 la empresa únicamente contaba con Q 9,803, en el periodo 2020 con Q 9,517 y para el año 2021 con un monto de Q 85,055, estos valores son muy bajos, debido a que la empresa cuenta con una cartera más del 50% a 60 días crédito se le hace difícil recuperar el dinero que otorga por medio de créditos a sus clientes. El resultado del indicador de liquidez inmediata para el año 2019 fue que la empresa contaba únicamente con el 2% del efectivo para pagar sus obligaciones a corto plazo, en el periodo 2020 el indicador es del 1% es decir menor al año anterior y para el año 2021 representa el 10%, derivado a ello la entidad no cuenta con el efectivo suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo.

4.1.6 Análisis de indicadores de actividad de los periodos 2019, 2020 y 2021

Derivado a lo anterior se procedió a realizar el análisis de los indicadores de actividad el cual mide la eficiencia del manejo de los activos, es decir que tan rápido las cuentas corrientes se convierten en ventas o efectivo.

Tabla 2*Indicadores de actividad**Empresa distribuidora de pulpas de frutas**Periodos 2019, 2020 y 2021**Cifras expresadas en quetzales y número de veces y días*

Indicador	Fórmula	2019	2020	2021
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	$\frac{1,767,768}{169,904} = 10$	$\frac{4,102,170}{195,142} = 21$	$\frac{3,678,030}{182,170} = 20$
Período de conversión del inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$	$\frac{360}{10} = 35$	$\frac{360}{21} = 17$	$\frac{360}{20} = 18$
Período promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales} / 360}$	$\frac{58}{360}$	$\frac{52}{360}$	$\frac{69}{360}$
Período promedio de pago a proveedores	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas} / 360}$	$\frac{110}{360}$	$\frac{63}{360}$	$\frac{75}{360}$

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa.

Como se puede observar en la tabla 2 el indicador de rotación de inventarios para el año 2019 la empresa rotó 10 veces el inventario, para el periodo 2020 se refleja que los inventarios rotaron 21 veces debido al incremento en ventas por captación de nuevos clientes esto se ve reflejado en el estado de pérdidas y ganancias, de igual para el año 2021 el inventario rotó 20, es decir que la empresa en los últimos dos años ha tenido una buena gestión en las existencias en bodega.

En el indicador del periodo de conversión del inventario se observa para el año 2019 que la empresa tardó en consumir su inventario en 35 días, en el año 2020 se refleja que se tardó 17 días es decir menos al año anterior y esto se debe a la eficiencia del manejo de existencias como se reflejó en el indicador anterior y de igual manera

por el incremento en ventas por la captación de nuevos clientes de igual para el periodo 2021 los días que se tardó en consumir su inventario fue de 18 días.

Anteriormente se había mencionado que la cartera de la empresa más del 50% tiene otorgado crédito a 60 días es por ello que se tarda en recuperar el efectivo para ello se procedió a realizar el análisis del indicador del periodo promedio de cobro, en donde se refleja que para el año 2019 la empresa se tardaba 58 días en recuperar su efectivo otorgado por medio de créditos a sus clientes, en el año 2020 tenía que esperar 52 días para recuperar sus fondos y de igual manera para el año 2021 la empresa se tardó 69 días para recuperar el dinero invertido en su cartera de clientes y esto se debe a que la empresa maneja otros distribuidores que representa más del 50% dentro su cartera otorgada a crédito de 60 días.

Por lo anterior se procedió a realizar el análisis del indicador del periodo promedio de pago a los proveedores en donde se pudo observar que en el año 20219 la empresa se tardaba 110 días para pagarle a sus proveedores, esto se debió a que la empresa no generaba los flujos suficientes para pagar en tiempo a sus proveedores, derivado al periodo extendido de cobro hacia sus clientes.

Además, la empresa no manejaba una planificación y control de los flujos efectivo para verificar en qué momento debió de financiarse y pagar en tiempo a sus proveedores, de igual manera para el año 2020 le tomó 63 días para pagar y para el periodo 2021 se tardó 75 días esto da indicios que la empresa necesita estrategias para recuperar los flujos en el menor tiempo posible y estar al día en sus pagos.

Por lo anterior se procedió a realizar un análisis de los movimientos monetarios que entran y salen de la empresa.

4.1.7 Análisis de los flujos de efectivo históricos resumidos de los periodos 2019, 2020 y 2021

De acuerdo a la información histórica recopilada de las entradas y salidas de efectivo de la empresa distribuidora de pulpas de frutas de los periodos 2019, 2020 y 2021 se procedió a realizar de forma resumida los flujos de efectivo de acuerdo a los movimientos que realiza la entidad. La siguiente tabla muestra los datos agrupados de forma anual para determinar de una mejor manera los resultados de los flujos de efectivo.

Tabla 3

Flujos de efectivo históricos resumidos periodos 2019, 2020 y 2021

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Cifras expresadas en quetzales

Descripción	2019	2020	2021
Saldo inicial	12,091	9,803	9,516
Ingresos	2,534,667	4,793,833	4,096,867
Egresos	2,536,956	4,794,120	4,021,328
Saldo final	9,803	9,516	85,055

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa.

De acuerdo al análisis de los flujos de efectivo que se muestra en la tabla 3 se observó en los periodos 2019 y 2020 que los egresos son mayores que los ingresos, esto refleja que los ingresos no fueron suficientes para cubrir sus gastos, por tal razón sus flujos finales para el año 2019 son por un monto de Q 9,803 y para el año 2020 un monto de Q 9,516. Para el año 2020 y 2021 se pudo observar un incremento considerable de sus ingresos respecto al año anterior, esto se debió a dos factores importantes primero, la captación de nuevos clientes que obtuvo la empresa, segundo es que logró colocar en el mercado una nueva línea de producto que ha sido un éxito.

Adicional se pudo observar que para el año 2021 sus egresos disminuyeron respecto al año 2020 debido a una reestructuración que hizo la entidad, con la nueva reestructura sus ingresos son similares a sus egresos teniendo aún flujos netos por un monto de Q 85,055.00.

A pesar de la captación de nuevos clientes y la colocación de una nueva línea de producto, factores favorables para la empresa, aún no refleja un flujo mayor que pueda tener disponible para cualquier eventualidad que surja en el futuro.

De acuerdo a los resultados obtenidos es necesario llevar una adecuada planificación y control de los flujos de efectivo mediante los presupuestos que ayuden a prever las futuras entradas y salidas de efectivo.

4.1.8 Flujos de efectivo históricos detallados periodos 2019, 2020 y 2021

De acuerdo a los datos proporcionados por la entidad se presenta el detalle de los ingresos y egresos de los flujos en la tabla 4, es importante mencionar que el formato que se presentó se hizo para dar a conocer a la administración de la empresa la forma de cómo se están manejando sus recursos, debido que al solicitar información no contaban con un formato como tal, que refleje las entradas y salidas del efectivo.

Tabla 4

Flujos de efectivo históricos detallado 2019, 2020 y 2021

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

Descripción	2019	%	2020	%	2021	%
Saldo inicial	12,091		9,803		9,516	
Ingresos	2,534,667		4,793,833		4,096,867	
Total ingresos	2,546,759	100.0%	4,803,636	100.0%	4,106,383	100.0%
Egresos						
Pago de productos	1,479,656		4,113,020		3,279,969	
Total compras	1,479,656	58.1%	4,113,020	85.6%	3,279,969	79.9%

Gastos de ventas						
Sueldos	60,000	2.4%	30000	0.6%	60,000	1.5%
Comisiones	60,000	2.4%	48000	1.0%	97,000	2.4%
Combustible	8,000	0.3%	2000	0.0%	22,000	0.5%
Viáticos	0	0.0%	0	0.0%	4,000	0.1%
Publicidad	4,000	0.2%	4000	0.1%	10,800	0.3%
Servicio de flete	36,000	1.4%	16000	0.3%	17,000	0.4%
Gastos generales de ventas	3,000	0.1%	12,000	0.2%	6,000	0.1%
Total gastos de ventas	171,000	6.7%	112,000	2.3%	216,800	5.3%
Gastos indirectos						
Servicio de telefonía	9,800	0.4%	15,000	0.3%	13,000	0.3%
Servicio de energía	110,000	4.3%	56,000	1.2%	4,500	0.1%
Servicio de internet	14,300	0.6%	16,000	0.3%	15,600	0.4%
Servicio de agua	14,400	0.6%	4,800	0.1%	0	0.0%
Renta inmueble	144,000	5.7%	56,000	1.2%	15,000	0.4%
Renta Maquinaria	54,000	2.1%	18,000	0.4%	0	0.0%
Seguro vehículo	3,800	0.1%	3,800	0.1%	3,800	0.1%
Seguro Planta	12,000	0.5%	12,000	0.2%	0	0.0%
Mantenimiento preventivo	24,000	0.9%	12,000	0.2%	0	0.0%
Mantenimiento vehículo	7,000	0.3%	3,500	0.1%	10,500	0.3%
Fumigación y plagas	12,000	0.5%	4,000	0.1%	0	0.0%
Servicio de mensajería	12,000	0.5%	9,000	0.2%	12,000	0.3%
Combustible	9,000	0.4%	8,000	0.2%	0	0.0%
Papelería y útiles	2,000	0.1%	1,000	0.0%	3,500	0.1%
Gastos varios	17,144	0.7%	6,000	0.1%	23,500	0.6%
Servicio de almacenaje	36,000	1.4%	18,000	0.4%	51,160	1.2%
Total gastos indirectos	481,444	18.9%	243,100	5.1%	152,560	3.7%
Gastos administrativos						
Gerencia	204,000	8.0%	111,954	2.3%	114,290	2.8%
Contabilidad	66,000	2.6%	66,000	1.4%	66,000	1.6%
Operativo	105,000	4.1%	119,000	2.5%	125,710	3.1%
Servicios profesionales	6,000	0.2%	4,000	0.1%	23,710	0.6%
Total gastos administrativos	381,000	15.0%	300,954	6.3%	329,710	8.0%
Otros gastos						
Impuestos	23,856	0.9%	25,046	0.5%	42,290	1.0%
Total otros gastos	23,856	0.9%	25,046	0.5%	42,290	1.0%
Total egresos	2,536,956	99.6%	4,794,120	99.8%	4,021,328	97.9%
Saldo final	9,803	0.4%	9,516	0.2%	85,055	2.1%

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa.

De acuerdo a la información recopilada en la tabla 4 se muestra de forma detallada los movimientos de los flujos de efectivo en donde se determinó que el rubro que tiene mayor representación en sus egresos son los pagos de productos, el cual tiene un porcentaje del 58.1% para el año 2019, para el año 2020 el 85.6% y para el año

2021 el 79.9% con relación a sus ingresos, este rubro es el conjunto de bienes disponibles para la venta.

El segundo rubro que tiene mayor representación son los gastos indirectos, debido a que la empresa arrendaba la planta de producción y tenía gastos que eran necesarios para mantener la planta en el año 2019 y parte del año 2020 el cual representa un 18.9% para el año 2019, en el año 2020 la pandemia que se vivía en ese momento afectó considerablemente las operaciones de la empresa lo que hizo que disminuyeran estos gastos indirectos a un 5.1% para el periodo 2020 y para el año 2021 un 3.7%.

Los gastos administrativos tuvieron una disminución debido a la reducción de personal quedando el 6.3% para el periodo 2020 y para el año 2021 un 8% factor que dio oportunidad de crear una nueva estructura operativa dentro de la entidad, dando como resultado que los gastos indirectos representan para el periodo 2020 un 5.1% y para el año 2021 un 3.7%.

Otro rubro que tiene mayor representación son los gastos administrativos en el año 2019 reflejan el 15%, para el 2020 disminuyeron como se mencionó en el párrafo anterior la pandemia afectó las operaciones de la compañía quedando con porcentaje del 6.3% y en el año 2021 ya con la nueva reestructura estos gastos representaron un 8% con relación a los ingresos.

El rubro de gastos sobre ventas representa un 6.7% en el año 2019, en el año 2020 un 2.3% y para el año 2021 un 5.3% con relación a sus ingresos, estos gastos son variables debido a que se maneja comisión por venta de sus productos de igual manera tendrían variación los otros gastos que van relacionados con los ingresos.

Con los resultados que se mostraron en la tabla 2, según los movimientos de los ingresos y egresos de efectivo la empresa no mantiene los flujos suficientes para cubrir los gastos operativos necesarios que le ayuden a cumplir sus metas, debido a que no cuenta con herramientas que estimen las futuras entradas y salidas de dinero para determinar en qué momento debe de financiarse.

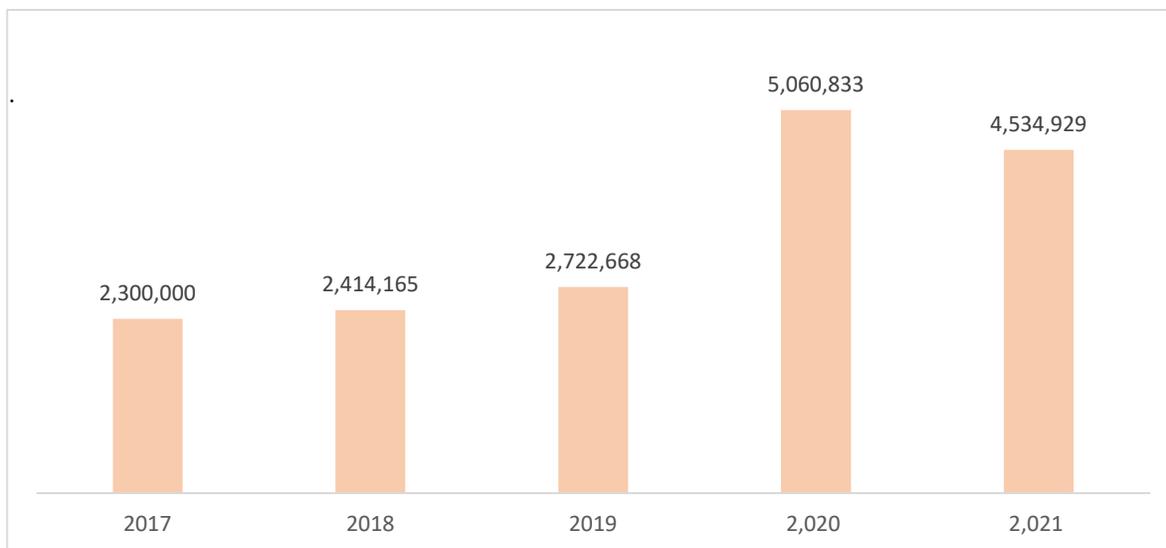
4.2 Implementación del presupuesto de caja

Para implementar el presupuesto de caja es importante contar con una planificación de los distintos departamentos que tiene la entidad ya que por medio de ellos se puede determinar los requerimientos de efectivo y las futuras entradas de dinero. Al tener cada departamento su planificación y proyección se puede estructurar el presupuesto de caja que refleja si hay faltante o excedente de flujos, por ello es importante manejar estos tipos de instrumentos que ayuden a llevar una adecuada planificación de los flujos de efectivo.

Para lograr estructurar el presupuesto de caja se realizó las proyecciones de los distintos departamentos, dando inicio con la planificación de las ventas, cobros y compras de productos para la venta, debido a que estas proyecciones son indispensables para manejar de manera eficiente la planificación y control de los flujos de efectivo.

4.2.1 Planificación de ventas

Las ventas son el punto medular de la existencia de la empresa ya que sin ellas la entidad no podría operar en el mercado, además la planificación de las ventas ayuda a lograr la coordinación y enfoque de todas las áreas y procesos de la empresa. Por lo anterior es importante llevar un manejo adecuado de las proyecciones futuras de las ventas. De acuerdo a la información recopilada de la información histórica de los años anteriores en la figura 1 se muestra la tendencia de las ventas del año 2017 al 2021, en se ve reflejado que en los últimos dos años la empresa ha tenido un crecimiento considerable con respecto a los años anteriores.

Figura 1*Comportamiento de ventas históricas 2017-2021*

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa.

De acuerdo a los datos proporcionados por la empresa la figura 1 muestra la tendencia de ventas que ha tenido en el transcurso de los últimos 5 años desde el periodo 2017 al 2021, un crecimiento considerable en el año 2020 y 2021 debido a la captación de nuevos clientes y al lanzamiento de una nueva línea de producto que ha sido un éxito en el mercado.

Para poder proyectar las ventas para el año 2022 y 2023 se utilizó como referencia el método de pronóstico lineal de ventas tomando como base las ventas del año 2021. A continuación, se muestra la fórmula que se utilizó.

En donde

$x = 12$ (último mes del año 2021)

Conocido Y = (Σ de las ventas del año 2021)

Conocido X = (Σ de los meses del año 2021)

=PRONOSTICO.LINEAL(x;conocido_y;conocido_x)

Tabla 5

Proyección de ventas 2022 y 2023 bajo el método de pronóstico lineal

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Cifras expresadas en quetzales

No.	Mes	Base 2021 (Y)	No. (X) mes	Proyección 2022	No. (X) mes	Proyección 2023
1	Enero	489,365	13	393,146	25	421,273
2	Febrero	562,189	14	395,490	26	423,617
3	Marzo	331,194	15	397,834	27	425,961
4	Abril	295,373	16	400,178	28	428,305
5	Mayo	327,120	17	402,522	29	430,648
6	Junio	260,951	18	404,866	30	432,992
7	Julio	357,512	19	407,209	31	435,336
8	Agosto	247,372	20	409,553	32	437,680
9	Septiembre	284,018	21	411,897	33	440,024
10	Octubre	213,408	22	414,241	34	442,368
11	Noviembre	346,833	23	416,585	35	444,712
12	Diciembre	819,594	24	418,929	36	447,056
Totales		4,534,929		4,872,450		5,209,972

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa

En la tabla 5 se muestra la proyección de ventas interanual bajo el método de pronóstico lineal tomando como referencia las ventas del año 2021. De acuerdo a la proyección de ventas se tiene que para el año 2022 sus ventas son de Q 4,872,450 superiores al año base de acuerdo a la tendencia de ventas de todo el año 2021 y para el año 2023 se proyectó un monto total de ventas de Q 5,209,972. recalcando que estas cifras arrojaron las proyecciones de acuerdo al método de pronóstico lineal tomando como referencia el año base 2021. Es importante destacar que la proyección de las ventas es un factor muy importante para determinar los futuros cobros que se tendrán cada año y con ello tendrán un mejor panorama del horizonte que lleva la empresa.

4.2.2 Planificación de cobros

De acuerdo a la información proporcionada por la entidad, la empresa maneja ventas del 17% al contado, el 21% a 30 días crédito y el 62% se dan a 60 días crédito del total de sus ventas.

Según las políticas de crédito que maneja la empresa se pudo observar que más del 50% de sus clientes cuenta con un crédito de 60 días, por tal razón se procedió a solicitar la integración de su cartera la cual se detalla en la tabla 6.

Tabla 6

Estado de cuenta resumido al 31 de diciembre 2021

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

Días crédito	Monto	%	Corriente	Vencido
30	343,981	40%	343,981	
60	524,389	60%	275,890	248,499
Total	868,370	100%	619,871	248,499

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa

Al analizar el estado de cuenta resumido al 31 de diciembre del año 2021 proporcionado por la entidad, en la tabla 6 se pudo observar que más del 50% de su cartera se da a 60 días crédito, esto debido a que cuentan con dos distribuidores que abarca el mayor porcentaje de sus ventas, por tal razón se tarda en recuperar su cartera, además se refleja que cuenta con una cartera morosa de Q 248,499 esto representa un riesgo para la entidad y por ello es necesario que se tomen medidas a un corto plazo, para lo cual se propuso dos estrategias para tener un retorno más rápido de sus flujos.

- La primera estrategia sugerida para no tener una cartera morosa, es incrementar la comunicación con los clientes (1 vez a la semana) para recordar, informar y mantener actualizados a los clientes sobre el estado de las deudas que tienen pendientes.
- La segunda estrategia para lograr tener un retorno más rápido de los ingresos, es reducir los días crédito a los clientes que tiene asignado 60 días a 30 días, esto le ayudaría a recuperar sus flujos más rápidos y no caería en el riesgo de incumplimiento de pago a corto plazo.

Estas estrategias contribuyen a que la empresa tenga un retorno más rápido de sus ingresos, para disminuir el riesgo de no contar con efectivo para cubrir sus costos operativos.

Para ello fue necesario estimar los cobros de acuerdo a la proyección de ventas que se establecieron en la tabla 5.

Tabla 7

Proyección de cobros sin estrategia 2022

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Cifras expresadas en quetzales

Mes	Ventas 2022	Contado	30 días	60 días	Total cobros al mes
		17%	Crédito 21%	Crédito 62%	
Enero	393,146	66,835	82,561	243,751	659,315
Febrero	395,490	67,233	83,053	245,204	425,684
Marzo	397,834	67,632	83,545	246,657	394,435
Abril	400,178	68,030	84,037	248,110	396,779
Mayo	402,522	68,429	84,530	249,563	399,123
Junio	404,866	68,827	85,022	251,017	401,467
Julio	407,209	69,226	85,514	252,470	403,811
Agosto	409,553	69,624	86,006	253,923	406,155

Septiembre	411,897	70,023	86,498	255,376	408,499
Octubre	414,241	70,421	86,991	256,830	410,843
Noviembre	416,585	70,819	87,483	258,283	413,186
Diciembre	418,929	71,218	87,975	259,736	415,530
Totales	4,872,450	828,317	1,023,215	3,020,919	5,134,827

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa

Para proyectar los cobros para el año 2022 se tomó como referencia la proyección de ventas establecido en la tabla 5. Los ingresos para el mes de enero fueron por la cantidad de Q 659,315, cabe recalcar que al total de ingresos del mes de enero se le sumó saldo por cobrar del año 2021 por un monto de Q 592,480 y para el mes de febrero se le sumó el saldo de Q 275,890 que cobraría en ese mismo mes.

La proyección de cobros que se estimaron con base a la proyección de ventas están distribuidas de la siguiente manera, el 17% al contado, un 21% a 30 días y el 62% a 60 días crédito siendo un total de Q 5,134,827 para el año 2022.

Tabla 8

Proyección de cobros con estrategia 2022

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Cifras expresadas en quetzales

Mes	Ventas 2022	Contado	30 días	60 días	Total cobros al mes
		17%	Crédito 83%	Crédito 0%	
Enero	393,146	66,835	326,311	0	659,315
Febrero	395,490	67,233	328,257	0	669,435
Marzo	397,834	67,632	330,202	0	593,063
Abril	400,178	68,030	332,148	0	398,232
Mayo	402,522	68,429	334,093	0	400,576
Junio	404,866	68,827	336,038	0	402,920
Julio	407,209	69,226	337,984	0	405,264
Agosto	409,553	69,624	339,929	0	407,608
Septiembre	411,897	70,023	341,875	0	409,952

Octubre	414,241	70,421	343,820	0	412,296
Noviembre	416,585	70,819	345,766	0	414,640
Diciembre	418,929	71,218	347,711	0	416,984
Totales	4,872,450	828,317	4,044,134	0	5,590,284

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa

En la tabla 8 se muestra la nueva proyección de cobros con la aplicación de reducción de días crédito a los clientes que tienen otorgado 60 días a una nueva política de 30 días crédito, estos ingresos se estimaron con base a las proyecciones de ventas, quedando el 17% al contado y el 83% a 30 días, siendo un total de Q 5,590,284 para el año 2022 tomando en cuenta el saldo pendiente de noviembre y diciembre del año 2021 por un monto de Q 868,370

Adicional se pudo observar que el departamento de cobros no cuenta con formato guía que les ayude a evaluar el historial crediticio de las empresas a quienes se les concede días crédito. Se presenta una propuesta de formato guía para otorgar créditos a sus clientes (ver anexo III).

Tabla 9

Proyección de cobros 2023

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Cifras expresadas en quetzales

Mes	Ventas	Contado 30 crédito días		Total cobros al mes
	2023	17%	83%	
Enero	421,273	71,616	349,656	417,874
Febrero	423,617	72,015	351,602	681,407
Marzo	425,961	72,413	353,547	424,015
Abril	428,305	72,812	355,493	426,359
Mayo	430,648	73,210	357,438	428,703
Junio	432,992	73,609	359,384	431,047
Julio	435,336	74,007	361,329	433,391
Agosto	437,680	74,406	363,275	435,735
Septiembre	440,024	74,804	365,220	438,079

Octubre	442,368	75,203	367,165	440,423
Noviembre	444,712	75,601	369,111	442,766
Diciembre	447,056	75,999	371,056	445,110
Totales	5,209,972	885,695	4,324,277	5,444,909

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa.

De acuerdo a la proyección de ventas para el año 2023 se establecieron los plazos de cobro a 30 días crédito y los cobros al contado en donde se ve reflejado que para enero del año 2023 los ingresos ascienden a un monto de Q 417,874 y así sucesivamente para cada uno de los meses. La empresa tiene estimado cobrar Q 5,449,909 en todo el año 2023. Este escenario tendrá beneficios para la empresa si establece su cartera de clientes únicamente con 30 días crédito.

4.2.3 Planificación de compras y pagos 2022 y 2023

Para poder proyectar las compras para los años 2022 y 2023 se utilizó como referencia el método de pronóstico lineal, tomando como base las compras del año 2021 a continuación se muestra la fórmula que se utilizó.

=PRONOSTICO.LINEAL(x;conocido_y;conocido_x)

En donde

$x = 12$ (último mes del año 2021)

Conocido Y = (Σ de las compras del año 2021)

Conocido X = (Σ de los meses del año 2021)

A continuación, se muestra en la tabla 10 la proyección de compras y pagos de productos para los periodos 2022 y 2023.

Tabla 10*Proyección de compras y pagos de productos 2022 y 2023**Empresa distribuidora de pulpas de frutas**Cifras expresadas en quetzales*

No.	Mes	Base 2021	No. (X) mes	Proyección compras 2022	Pago de productos 2022	No. (X) mes	Proyección compras 2023	Pago de productos 2023
1	Enero	249,560	13	283,260	243,324	25	336,508	327,633
2	Febrero	367,720	14	287,697	518,037	26	340,945	332,071
3	Marzo	224,073	15	292,134	283,260	27	345,383	336,508
4	Abril	203,030	16	296,572	287,697	28	349,820	340,945
5	Mayo	242,921	17	301,009	292,134	29	354,257	345,383
6	Junio	158,152	18	305,446	296,572	30	358,695	349,820
7	Julio	260,585	19	309,884	301,009	31	363,132	354,257
8	Agosto	285,326	20	314,321	305,446	32	367,569	358,695
9	Septiembre	156,243	21	318,758	309,884	33	372,007	363,132
10	Octubre	144,029	22	323,196	314,321	34	376,444	367,569
11	Noviembre	243,324	23	327,633	318,758	35	380,882	372,007
12	Diciembre	518,037	24	332,071	323,196	36	385,319	376,444
Totales		3,053,000		3,691,980	3,793,638		4,330,961	4,224,464

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa

De acuerdo al análisis que se realizó en la tabla 4 el rubro de compras de productos es el que representa el mayor porcentaje con relación a los egresos de la entidad, es decir un rubro indispensable que necesita la empresa para sobrevivir y abastecer la demanda de sus clientes, el cual equivale a un 79.9% del total de sus ingresos tomando como referencia siempre el año 2021.

El alto porcentaje que representa este costo se debe a que la mayor parte de sus productos son estacionales por tal razón sus costos se vuelven caros.

De acuerdo al método de pronóstico lineal en la tabla 10 se mostraron las proyecciones de compra de productos para el año 2022 en donde ascienden a un monto de Q 3,691,980. Al tener la proyección de compras también se estimaron los pagos a los proveedores quienes proveen los productos para la venta, el cual

asciende a un monto de Q 3,793,638 y para el año 2023 se obtuvo una proyección de compras por Q 4,330,961 y pagos de productos por Q 4,224,464.

La aplicación de proyecciones en el área de compras ayuda a la persona encargada a poder anticiparse a los flujos que necesita tener la empresa para cubrir la demanda de productos que se requiere para la venta, al tener una adecuada planificación se podrá tener un panorama más claro de cuanto sería lo mínimo que necesitan para cubrir las proyecciones de ventas que se estipularon en la tabla 5.

4.2.4 Propuesta del presupuesto de caja para el año 2022 y 2023

Para la implementación del presupuesto de caja, fue necesario realizar las distintas proyecciones de los departamentos como el de ventas, cobros, compras y pagos de productos para la venta ya que fueron necesarios para integrar el presupuesto y tener un mejor panorama de la entidad. El presupuesto de caja refleja el comportamiento de las entradas y salidas de efectivo según las proyecciones establecidas para cada año.

Se establecieron dos escenarios del presupuesto de caja el primero no aplica la estrategia de reducción de días crédito y el segundo si aplica dicha estrategia.

Es importante recalcar que en el escenario con estrategia lo que ayudó a mejorar, fue de reducir la cartera a 30 días para los clientes que tienen asignado 60 días de crédito. El detalle de los ingresos para el año 2022 se encuentra reflejado en la tabla 7.

Las proyecciones de los distintos departamentos reflejaron con detalle los ingresos y egresos que tendría la compañía en cada uno de los periodos proyectados de tal manera que ayuden a tener un mejor panorama del comportamiento de las entradas y salidas monetarias que ocurren en dichos periodos.

Tabla 11
Presupuesto de caja detallado sin estrategia 2022
Empresa distribuidora de pulpas de frutas
Cifras expresadas en quetzales

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	85,055	419,652	131,845	154,695	150,214	150,211	143,347	84,263	63,680	36,237	-9,403	-50,565
Ingresos												
Ventas al contado	66,835	67,233	67,632	68,030	68,429	68,827	69,226	69,624	70,023	70,421	70,819	71,218
Cobros a clientes	592,480	358,451	326,803	328,749	330,694	332,640	334,585	336,531	338,476	340,422	342,367	344,312
Total de ingresos	659,315	425,684	394,435	396,779	399,123	401,467	403,811	406,155	408,499	410,843	413,186	415,530
Egresos												
Pago a proveedores	243,324	644,679	302,704	320,971	330,104	339,238	348,371	357,504	366,638	375,771	384,905	394,038
Gastos de ventas												
Sueldos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000
Comisiones	11,794	11,865	11,935	12,005	12,076	12,146	12,216	12,287	12,357	12,427	12,498	12,568
Combustible	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833
Viáticos	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
Publicidad	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Servicio de flete	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417
Gastos generales de ventas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Total gastos de ventas	21,778	21,848	21,918	21,989	22,059	22,129	27,200	22,270	22,340	22,411	22,481	27,551
Gastos indirectos												
Servicio de telefonía	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083
Servicio de energía	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375
Servicio de internet	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Renta inmueble	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Seguro vehículo	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317
Mantenimiento vehículo	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875
Servicio de mensajería	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Papelería y útiles	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
Gastos varios	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208
Servicio de almacenaje	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263
Total gastos indirectos	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963
Gastos administrativos												
Gerencia	9,524	9,524	9,524	9,524	9,524	9,524	19,048	9,524	9,524	9,524	9,524	19,048
Contabilidad	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	11,000	5,500	5,500	5,500	5,500	11,000
Operativo	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	28,000	14,000	14,000	14,000	14,000	28,000
Servicios profesionales	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Otros gastos	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976
Total gastos administrativos	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	62,024	33,000	33,000	33,000	33,000	62,024
Otros gastos												
Impuestos	12,652	0	0	11,337	0	0	11,337	0	0	11,337	0	0
Total otros gastos	12,652	0	0	11,337	0	0	11,337	0	0	11,337	0	0
Total egresos	324,718	713,491	371,586	401,260	399,127	408,330	462,895	426,738	435,941	456,482	454,349	497,577
Flujo de caja	419,652	131,845	154,695	150,214	150,211	143,347	84,263	63,680	36,237	-9,403	-50,565	-132,612

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa.

De acuerdo a la integración de todos los ingresos y egresos que arrojaron las proyecciones de los distintos departamentos, ventas, cobros, compras y pagos de productos, se puede observar en la tabla 11 en el presupuesto de caja sin estrategia, que los saldos finales de enero a junio se mantienen con un saldo mayor a Q 100,000 al final de cada mes. Para los meses de julio a septiembre sus flujos van en disminución de acuerdo a la tendencia de sus egresos dando como resultado saldos negativos de octubre a diciembre, cerrando con un saldo final negativo al 31 de diciembre del año 2022 por un monto de Q 132,612 esto se debe a que la empresa se tarda en recuperar la cartera de sus clientes a 60 días crédito.

La empresa necesita recuperar los fondos invertidos lo más pronto posible con sus clientes, para poder cubrir las necesidades de efectivo que necesita para los últimos dos meses del año.

Por lo anterior se procedió a realizar un escenario del presupuesto de caja implementando la estrategia de reducción de crédito a 30 días para los clientes que tienen asignado 60 días de crédito.

Tabla 12
Presupuesto de caja detallado con estrategia 2022
Empresa distribuidora de pulpas de frutas
Cifras expresadas en quetzales

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	85,055	419,652	375,596	597,073	594,046	595,495	590,085	532,454	513,324	487,335	443,148	403,439
Ingresos												
Ventas al contado	66,835	67,233	67,632	68,030	68,429	68,827	69,226	69,624	70,023	70,421	70,819	71,218
Cobros a clientes	592,480	602,201	525,431	330,202	332,148	334,093	336,038	337,984	339,929	341,875	343,820	345,766
Total de ingresos	659,315	669,435	593,063	398,232	400,576	402,920	405,264	407,608	409,952	412,296	414,640	416,984
Egresos												
Pago a proveedores	243,324	644,679	302,704	320,971	330,104	339,238	348,371	357,504	366,638	375,771	384,905	394,038
Gastos de ventas												
Sueldos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000
Comisiones	11,794	11,865	11,935	12,005	12,076	12,146	12,216	12,287	12,357	12,427	12,498	12,568
Combustible	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833
Viáticos	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
Publicidad	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Servicio de flete	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417
Gastos generales de ventas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Total gastos de ventas	21,778	21,848	21,918	21,989	22,059	22,129	27,200	22,270	22,340	22,411	22,481	27,551
Gastos indirectos												
Servicio de telefonía	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083
Servicio de energía	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375
Servicio de internet	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Renta inmueble	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Seguro vehículo	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317
Mantenimiento vehículo	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875
Servicio de mensajería	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Papelería y útiles	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
Gastos varios	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208
Servicio de almacenaje	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263
Total gastos indirectos	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963	13,963
Gastos administrativos												
Gerencia	9,524	9,524	9,524	9,524	9,524	9,524	19,048	9,524	9,524	9,524	9,524	19,048
Contabilidad	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	11,000	5,500	5,500	5,500	5,500	11,000
Operativo	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	28,000	14,000	14,000	14,000	14,000	28,000
Servicios profesionales	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Otros gastos	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976
Total gastos administrativos	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	62,024	33,000	33,000	33,000	33,000	62,024
Otros gastos												
Impuestos	12,652	0	0	11,337	0	0	11,337	0	0	11,337	0	0
Total otros gastos	12,652	0	0	11,337	0	0	11,337	0	0	11,337	0	0
Total egresos	324,718	713,491	371,586	401,260	399,127	408,330	462,895	426,738	435,941	456,482	454,349	497,577
Flujo de caja	419,652	375,596	597,073	594,046	595,495	590,085	532,454	513,324	487,335	443,148	403,439	322,846

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa.

La nueva proyección del presupuesto de caja ya con la estrategia implementada al reducir los 60 días créditos a 30 días, da la pauta a que la empresa puede mejorar la liquidez al reducir su cartera sin necesidad de financiarse con los bancos.

En este escenario se pudo observar que la estrategia ayudó mejorar los saldos finales del presupuesto de caja, en donde el saldo de caja para cada uno de los meses es mayor a Q 100,000 esto indica que los ingresos pueden cubrir los gastos que la empresa necesita, teniendo un saldo al final al año por un monto de Q 322,846.

Es por ello que se debe de llevar una adecuada administración y control de los flujos de efectivo la cual ayuda a identificar los rubros que presentan alguna dificultad en asignar o recuperar fondos de manera eficiente. La utilización de una herramienta como es el presupuesto de caja ayuda a llevar el control de las futuras entradas y salidas del efectivo, siempre y cuando se realice con base a la planificación de los distintos departamentos, el cual ayuda también a identificar si existe excedentes de efectivo o bien si necesita financiarse para lograr cubrir sus gastos operativos.

En la siguiente tabla se muestra la proyección del presupuesto de caja para el año 2023, con las mismas políticas de crédito a 30 días para sus clientes.

Tabla 13

Presupuesto de caja detallado 2023
Empresa distribuidora de pulpas de frutas
Cifras expresadas en quetzales

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	322,846	330,850	611,031	629,313	633,250	647,205	658,995	622,417	629,880	635,179	626,133	627,105
Ingresos												
Ventas al contado	71,616	72,015	72,413	72,812	73,210	73,609	74,007	74,406	74,804	75,203	75,601	75,999
Cobros a clientes	346,258	609,392	351,602	353,547	355,493	357,438	359,384	361,329	363,275	365,220	367,165	369,111
Total de ingresos	417,874	681,407	424,015	426,359	428,703	431,047	433,391	435,735	438,079	440,423	442,766	445,110
Egresos												
Pago a proveedores	327,633	332,071	336,508	340,945	345,383	349,820	354,257	358,695	363,132	367,569	372,007	376,444
Gastos de ventas												
Sueldos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000	5,000	5,000	5,000	5,000	10,000
Comisiones	12,638	12,709	12,779	12,849	12,919	12,990	13,060	13,130	13,201	13,271	13,341	13,412
Combustible	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833
Viáticos	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
Publicidad	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Servicio de flete	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417
Gastos generales de ventas	500											
Total gastos de ventas	22,622	22,192	22,262	22,332	22,403	22,473	27,543	22,614	22,684	22,754	22,825	27,895
Gastos indirectos												
Servicio de telefonía	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083
Servicio de energía	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375
Servicio de internet	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Renta inmueble	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Seguro vehículo	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317
Mantenimiento vehículo	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875
Servicio de mensajería	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Papelaría y útiles	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
Gastos varios	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208	3,208
Servicio de almacenaje	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263	4,263
Total gastos indirectos	13,963											
Gastos administrativos												
Gerencia	9,524	9,524	9,524	9,524	9,524	9,524	19,048	9,524	9,524	9,524	9,524	19,048
Contabilidad	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	11,000	5,500	5,500	5,500	5,500	11,000
Operativo	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	28,000	14,000	14,000	14,000	14,000	28,000
Servicios profesionales	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Otros gastos	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976	1,976
Total gastos administrativos	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	62,024	33,000	33,000	33,000	33,000	62,024
Otros gastos												
Impuestos	12,652	0	0	12,181	0	0	12,181	0	0	12,181	0	0
Total otros gastos	12,652	0	0	12,181	0	0	12,181	0	0	12,181	0	0
Total egresos	409,870	401,226	405,733	422,422	414,749	419,256	469,969	428,272	432,779	449,468	441,795	480,326
Flujo de caja	330,850	611,031	629,313	633,250	647,205	658,995	622,417	629,880	635,179	626,133	627,105	591,889

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa.

Al seguir con las mismas políticas de créditos a 30 días la empresa estaría generando los efectivos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo es decir tendría la liquidez suficiente para solventar las deudas en tiempo.

De acuerdo a las proyecciones de los distintos departamentos se procedió a realizar el presupuesto de caja para el año 2023, el cual muestra la tendencia de ingresos y egresos que se espera tener de acuerdo a la proyección de ventas estipuladas en la tabla 5.

El presupuesto de caja proyectado para el 2023 muestra saldos finales positivos mayores a Q 100,000 para cada uno de los meses del año proyectado, al finalizar al mes de diciembre del mismo año se pudo observar que cierra con un saldo positivo de Q 591,889.

4.3 Evaluación de resultados del presupuesto de caja y la planificación de los flujos de efectivo

Para poder evaluar los resultados del comportamiento de los flujos de efectivo fue necesario realizar las distintas proyecciones en los departamentos de ventas, cobros y compra de productos, para luego integrar el presupuesto de caja. A continuación, se muestra el comparativo del presupuesto de caja resumido para los años 2023 y 2023 con estrategia y sin estrategia tomando como referencia el año base 2021 para proyectar dichos años.

Tabla 14

Comparativo del presupuesto de caja 2022 y 2023 con año base 2021

Empresa distribuidora de pulpas de frutas

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

Conceptos	2021	%	Sin estrategia 2022	%	Con estrategia 2022	%	2023	%
Saldo inicial	9,516	0%	85,055	2%	85,055	1%	322,846	6%
Ingresos								
Ventas al contado	739,477	18%	828,317	16%	828,317	15%	885,695	15%
Cobros a clientes	3,357,390	82%	4,306,510	83%	4,761,967	84%	4,559,214	79%
Total de ingresos	4,106,383	100%	5,219,881	100%	5,675,339	100%	5,767,755	100%
Pago a proveedores	3,279,969	80%	4,408,248	84%	4,408,248	78%	4,224,464	73%
Gastos de ventas	216,800	5%	275,974	5%	275,974	5%	280,599	5%
Gastos indirectos	152,560	4%	167,560	3%	167,560	3%	167,560	3%
Gastos administrativos	329,710	8%	454,048	9%	454,048	8%	454,048	8%
Otros gastos	42,290	1%	46,664	1%	46,664	1%	49,195	1%
Total egresos	4,021,328	98%	5,352,493	103%	5,352,493	94%	5,175,866	90%
Flujo de caja	85,055	2%	-132,612	3%	322,846	6%	591,889	10%

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa.

Con la integración de cada uno de los elementos que conforma el presupuesto de caja, se muestra de forma resumida en la tabla 14, la proyección del presupuesto para el año 2022 sin estrategia y con estrategia.

De igual manera se muestra la proyección del presupuesto de caja para el periodo 2023 siempre con base al año 2021. En cada uno de los años se puede ver reflejado a que áreas va destinado los ingresos y que porcentaje de los ingresos representan cada uno de los egresos.

Por lo anterior se puede observar que para el año 2022 sin la estrategia obtienen flujos netos negativos por un monto de Q 132,612 debido a que los egresos superan a los ingresos, esto se debe al incremento de compras para cumplir con el abastecimiento a los clientes el cual representan el 84% de sus ingresos, de igual manera el otro rubro que tiene mayor representación son los gastos administrativos

esto se debió a la nueva reestructura que tuvo la empresa en el año 2021 el cual representan el 9% del total de sus ingresos.

Para recuperar los flujos invertidos en la cartera de clientes más rápido fue necesario la aplicación de la estrategia de reducir días crédito de 60 a 30 días, para ello se proyectó el nuevo escenario del presupuesto de caja para el mismo año 2022 en donde se puede ver reflejado que los ingresos incrementan de acuerdo la tendencia de cobros y las ventas proyectadas en dicho periodo.

Para el año 2022 sin la aplicación de la estrategia el total de cobros de los clientes asciende a un monto de Q 4,306,510 y con la estrategia el total de cobros incrementa a Q 4,761,967 con una variación positiva mínima del 1%, es una variación pequeña, pero ayudó a mejorar los flujos finales en cada periodo del año, en donde se observa que cierra con un flujo neto positivo de Q 322,846.

La tendencia de ingresos para los años 2022 reflejan un incremento anual de acuerdo a las cifras que arrojan las proyecciones de cobro en la tabla 8

También se estimó la proyección del presupuesto de caja para el periodo 2023 siempre y cuando se mantenga la cartera de crédito a 30 días. En donde se puede observar que de acuerdo a la proyección de cobros que se estableció en la tabla 9, los ingresos superan a los egresos el cual da como resultado un flujo positivo al final de año por un monto de Q 591,889.

La realización del presupuesto de caja ayudó a tener un mejor control de los flujos de efectivo, donde muestra con detalle en que áreas van destinados cada uno de los recursos de la empresa, adicional ayudó a identificar si en algún momento debería de financiarse o bien si existiera excedentes de dinero para poder invertirlos. De acuerdo a la información obtenida anteriormente es necesario realizar una adecuada planificación y control de los movimientos monetarios que maneja la empresa, acompañado de herramientas como el presupuesto de caja, para identificar en que posición se encuentra el saldo final de caja

CONCLUSIONES

Para poder presentar los hallazgos del presente trabajo de investigación se presentan las siguientes conclusiones.

1. Se realizó el análisis de la situación financiera existente de las entradas y salidas de efectivo de la empresa, en donde el análisis del indicador de actividad periodo promedio de cobro denota que la entidad se tarda en recuperar los flujos que tiene invertidos en la cartera de clientes, debido a que la empresa maneja más del 50% de sus ventas a 60 días crédito y únicamente el 17% representan las ventas al contado. La empresa ha tenido una tendencia de recuperación de cartera para el año 2019 de 58 días, para el periodo 2020 se tardó 52 días en recuperar los flujos y para el 2021 le tomó recuperar la cartera en 69 días, mayor a los años anteriores, debido al incremento en las ventas hacia sus distribuidores y por la captación de nuevos clientes en el año 2020 y 2021, debido a que la entidad se tarda en recuperar los créditos otorgados a sus clientes afectaron el atraso de pagos a sus proveedores, es por ello que los ingresos no fueron suficientes para cubrir los costos y gastos operativos en el año 2019 y 2020.
2. Para implementar el presupuesto de caja fue necesario realizar las proyecciones de los distintos departamentos que integran la entidad por medio del método de pronóstico lineal y así integrar dicho presupuesto, para ello se tomó como referencia las cifras del año base 2021, en donde se obtuvo como resultado para el año 2022 un flujo neto final negativo de Q 132,612 este saldo afectaría en incumplir los gastos previstos y con la aplicación de estrategia en disminuir los días crédito de 60 a 30 se pudo observar que la tendencia de cobros mejora en el transcurso de los meses, el cual arrojó un saldo final al 31 de diciembre 2022 un monto positivo de Q 322,846 siendo esto beneficioso para la entidad y así poder cubrir todos los gastos necesarios en dicho año.

3. La evaluación de los resultados con la implementación del presupuesto de caja para mejorar la planificación y control de flujos de efectivo mostró con detalle las entradas y salidas monetarias que fueron asignados en cada uno de los rubros que integran el presupuesto de caja en los años 2022 y 2023. Con el uso de esta herramienta se estimó un saldo final de caja para el año 2022 un monto de Q 322,846 esto significa que cubrió todos los gastos necesarios que tuvo la empresa en dicho año y para el año 2023 cierra con un saldo positivo de Q 591,889 mayor al año anterior derivado al incremento de ventas siempre y cuando se aplique la política de crédito a 30 días. La utilización del presupuesto de caja ayudó a manejar de manera eficiente sus recursos monetarios de la entidad.

RECOMENDACIONES

Para poder presentar las propuestas de solución del presente trabajo de investigación se presentan las siguientes recomendaciones.

1. Se sugiere realizar mensualmente un análisis de la situación actual de las entradas y salidas de efectivo, para ello es necesario la aplicación y utilización de indicadores financieros que ayuden a identificar en que áreas tiene mayor representatividad la asignación de los recursos monetarios de esta manera tendrán mejor visibilidad del grado de liquidez con que cuenta la empresa para operar en un periodo determinado, de esta manera se puede evitar el retraso de algún pago que pueda afectar las operaciones de la compañía.
2. Es importante y necesaria la implementación del presupuesto de caja como herramienta financiera acompañado de todas las proyecciones de los distintos departamentos de ventas, cobros, compras, administrativo y distribución con el fin de distribuir de manera eficiente los recursos monetarios, el cual ayuda a identificar si en algún momento se necesita financiamiento para cubrir las operaciones de la entidad, o si existiera excedentes que se puedan invertir.
3. Incorporar estrategias y políticas dentro de la entidad que contribuyan al alcance de los objetivos además que ayuden a manejar adecuadamente la planificación y control de flujos de efectivo. Para ello es necesario que se realice la planificación de los departamentos de manera mensual para integrar el presupuesto de caja y así tener una mejor visibilidad en el manejo de los recursos de efectivo en un periodo determinado, esta herramienta es de vital importancia para controlar los movimientos monetarios y poder anticiparse a cualquier eventualidad que pueda surgir.

BIBLIOGRAFÍA

Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.

Buitrago, J. (2021). *Presupuesto en Excel* (Primera Edición ed.). Tunja Boyacá: UPTC.

<https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=A6NEEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=presupuesto+de+caja&ots=-meN2RQJDg&sig=BecM6bt6g2902ZuKhMuT2BXL1o8#v=onepage&q=presupuesto%20de%20caja&f=false>

Burbano, J. (2005). *Presupuestos: Enfoque de Gestión Planeación y Control de Recursos*. Colombia: Mcgraw-Hill.

Carvajal, A. (2016). *Introducción a los pronósticos utilizando excel*. Universidad Santo Tomás, Tunja.

Del Rio, C. (2009). *Presupuesto* (Décima edición ed.). México: Cengage Learning.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.

González, D. (2011). *Planificación y Control de Forma Automatizada de los Flujos. (Maestría en Administración Financiera)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Gutiérrez, D., Coronado, J., Arredondo, J., & Méndez, O. (2013). *Estrategias Empresariales* (Segunda Edición ed.). Lagares.

Herrera, W., & Angüisaca, J. (2015). *Formulación del diseño del proyecto de una planta productora de pulpa de frutas deribada de mora y tomate de árbol. Formulación del diseño del proyecto de una planta productora de pulpa de frutas deribada de mora y tomate de árbol*. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill Interamericana. Sexta Edición.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación. Manuales de investigación aplicada*. Recuperado

de http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/manuales_de_investigacion_aplicada.html

IICA/CATIE. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (1999). Redacción de Referenciar Bibliográficas: Normas Técnicas del IICA Y CATIE. Turrialba, Costa Rica. Biblioteca Conmemorativa Orton. Cuarta edición.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura . (2021). *Comercio internacional de frutas y hortalizas. Nuevas oportunidades*. [IICA]: <https://blog.iica.int/blog/comercio-internacional-frutas-hortalizas-nuevas-oportunidades>

Lara, E. (2020). *Planificación y Control de Flujos de Efectivo en una Empresa Productora de Carbón Vegetal*. (Trabajo de Graduación, Maestría en Administración Financiera, Universidad de San Carlos de Guatemala) http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6573.pd

López, M., & Gómez, X. (2019). *Presupuestos* (Primera ed.). México: Editorial Patria.

https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cmYtEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=presupuestos&ots=_Kj-xDgINE&sig=VqYiuf2i6AwewQgJ7moZEGAcgUo#v=onepage&q=presupuestos&f=false

Makridakis, S., & Wheelwright, S. (2009). *Métodos de pronósticos*. México: Limusa.

Normas Internacionales de Contabilidad. (2001). *Estado de Flujo de Efectivo (NIC 7)*. FRS Foundation. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/nif-2019/NIC%207%20-%20Estado%20de%20Flujos%20de%20Efectivo.pdf>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Person.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Person.

Ruiz, B. (2005). *Presupuestos. Enfoque de gestión, planeamiento y control de utilidades* (Tercera Edición ed.). Bogotá. https://doi.org/https://www.academia.edu/38569503/PRESUPUESTOS_Enfoque_d

e_gesti%C3%B3n_planeaci%C3%B3n_y_control_de_recursos_Tercera_edici%C3%B3n

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta edición ed.). México: Pearson.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Guía metodológica para la elaboración del plan e informe de investigación de postgrado de Ciencias Económicas.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Documentación Vitalino Girón Corado. (2001). Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Licda. Dina Jiménez de Chang. Segunda edición.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). guía para la Elaboración del Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado de Maestro en Artes.

Vides, A. (22 de diciembre de 2017). *Fresh cut, pulpa y fruta congelada en trozos los nuevos segmentos del mango guatemalteco que está abriendo mercados internacionales*. [Entrada de blog]: <https://agexporthoy.export.com.gt/sectores-de-exportacion/sector-agricola/fresh-cut-pulpa-fruta-congelada-trozos-los-nuevos-segmentos-del-mango-guatemalteco-esta-abriendo-mercados-internacionales/>

Welsch, G., Hilton, R., & Rivera, C. (2005). México: Pearson.

Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos Planificación y Control* (Sexta Edición ed.). México: Pearson.

Zapata, P. (2021). *Contabilidad General*. Alpha Editorial. <https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r816EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=presupuesto+de+caja&ots=8L7qMHuYWE&sig=ieH3kz8icgPpNeuLZZuB1PKkZZ4#v=onepage&q=presupuesto%20de%20caja&f=false>

ANEXOS

ANEXO I



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A CONFERIR TÍTULO DE MAESTRA EN ARTES GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Entrevista

Objetivo de la entrevista: Con el fin de evaluar el proceso de la planificación y control de los flujos de efectivo de la empresa distribuidora de pulpas de frutas, se realiza una entrevista a las personas involucradas para determinar sus principales fortalezas y debilidades.

Nombre entrevistado: _____

Puesto entrevistado: _____ **Fecha entrevista:** _____

1. La entidad cuenta con un departamento de finanzas para la planificación y control de flujos.
Narrativa entrevista:
2. Detallar el proceso de la planificación y control de los flujos de efectivo.
Narrativa entrevista:
3. Cuenta la empresa con procedimientos para la proyección del flujo de caja.
Narrativa entrevista:
4. Existe un procedimiento para otorgar días crédito a los clientes
Narrativa entrevista:
5. La empresa cuenta con políticas o formatos para otorgar días créditos a los clientes.
Narrativa entrevista:
6. Realizan alguna revisión o análisis semanal de la antigüedad de saldos de la cartera de clientes
Narrativa entrevista:

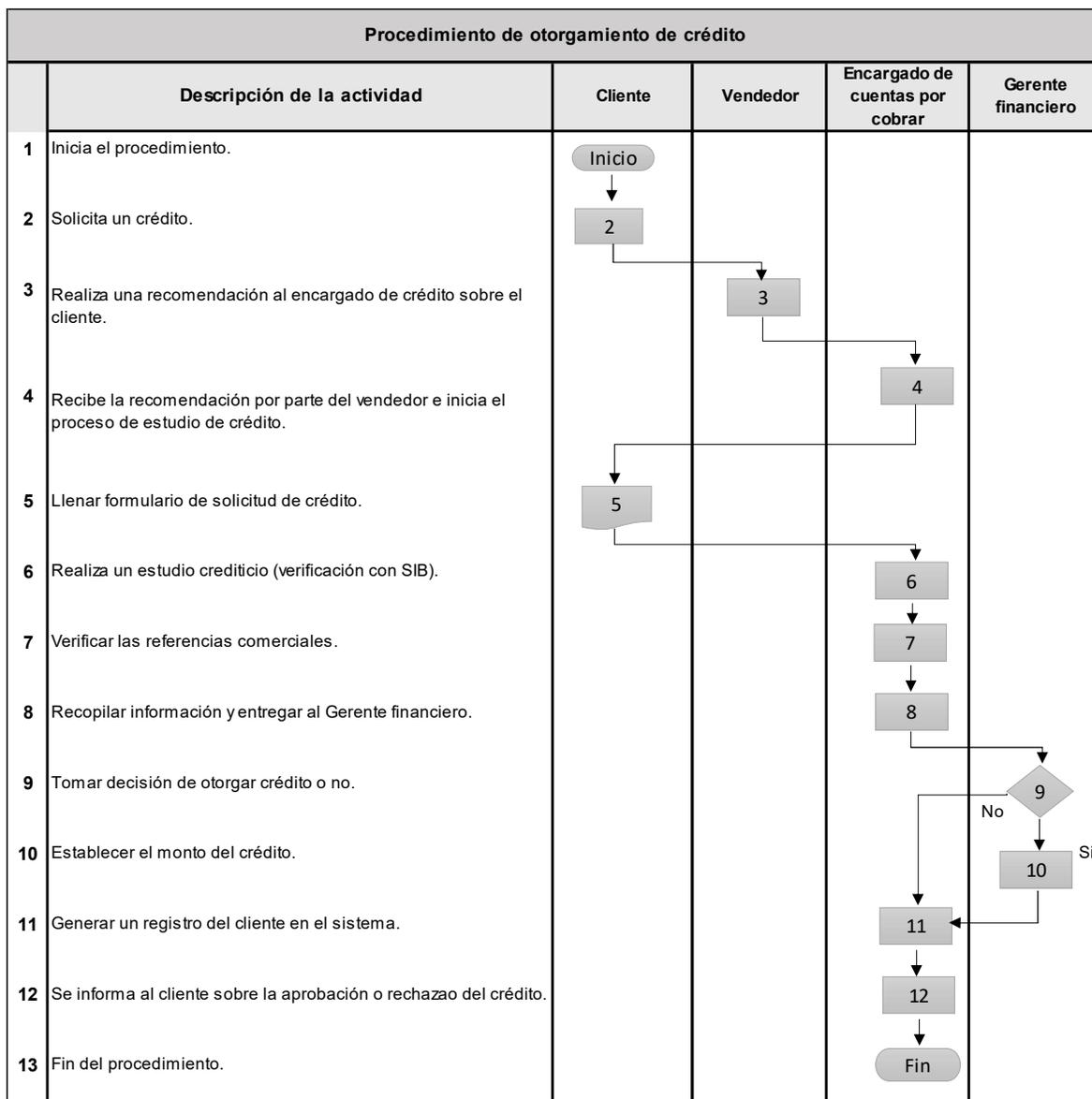
ANEXO II

Presentación de resultados de la entrevista (Contador)

No.	Pregunta	Resultado
1	La entidad cuenta con un departamento de finanzas para la planificación y control de flujos.	No, no existe un departamento como tal
2	Detallar el proceso de la planificación y control de los flujos de efectivo.	No existe
3	Cuenta la empresa con procedimientos para la proyección del flujo de caja.	No
4	Existe un procedimiento para otorgar días crédito a los clientes	No existe procedimiento
5	La empresa cuenta con políticas o formatos para otorgar días créditos a los clientes.	Si existe un formato para otorgar créditos a los clientes, pero una política no existe
6	Realizan alguna revisión o análisis semanal de la antigüedad de saldos de la cartera de clientes	Si, se realiza cada semana

ANEXO III

Procedimiento para otorgamiento de crédito



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores de liquidez.....	31
Tabla 2 Indicadores de actividad.....	33
Tabla 3: Flujos de efectivo históricos resumidos periodos 2019, 2020 y 2021.....	35
Tabla 4: Flujos de efectivo históricos periodos 2019, 2020 y 2021	36
Tabla 5: Proyección de ventas 2022 y 2023 bajo el método de pronóstico lineal .	41
Tabla 6: Estado de cuenta resumido al 31 de diciembre 2021.....	42
Tabla 7: Proyección de cobros 2022.....	43
Tabla 8 Proyección de cobros con estrategia 2022.....	44
Tabla 9 Proyección de cobros 2023.....	45
Tabla 10 Proyección de compras y pagos de productos 2022 y 2023	47
Tabla 11: Presupuesto de caja detallado sin estrategia 2022.....	49
Tabla 12 Presupuesto de caja detallado con estrategia 2022.....	51
Tabla 13 Presupuesto de caja detallado 2023	53
Tabla 14: Comparativo del presupuesto de caja 2022 y 2023 con año base 2021	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comportamiento de ventas históricas 2017-2021	40
---	----