

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"PRESUPUESTOS DE INVERSION DE AGROINDUSTRIAS EN EPOCAS DE
INFLACION"

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

RUDY ORLANDO PORTILLO RECINOS

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, mayo de 1996

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO: Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
SECRETARIO: Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
VOCAL 1o.: Lic. Jorge Eduardo Soto
VOCAL 2o.: Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
VOCAL 3o.: Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
VOCAL 4o.: Br. Carlos Luna Rivera
VOCAL 5o.: P.C. Carla MacNott Ramos

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE: Lic. Carlos E. Orellana R.
SECRETARIO: Lic. Juan José Rosales
EXAMINADOR: Lic. Rudy R. Castañeda
EXAMINADOR: Lic. Alfonso Lima Cruz
EXAMINADOR: Lic. Nery Alvarado

Guatemala,
noviembre 16 de 1995

Licenciado
Donato Monzón
Decano de la facultad de
**CIENCIAS ECONOMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**
Presente

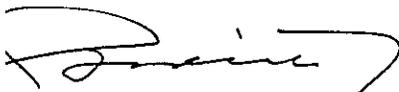
Señor Decano:

En atención a su designación, he procedido a asesorar al Señor **Rudy Orlando Portillo Recinos** en la elaboración de su trabajo de tesis titulado "**PRESUPUESTOS DE INVERSION DE AGROINDUSTRIAS EN EPOCAS DE INFLACION**".

Dicho estudio ha sido realizado empleando los métodos de investigación que se requieren para garantizar la calidad del mismo, por lo que considero que esta tesis enriquecerá nuestro material técnico de apoyo a nivel académico y profesional, por lo tanto me permito recomendar su aceptación como base de su Examen General Público previo a obtener el título de *Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado*.

Aprovecho la oportunidad para agradecerle la confianza depositada en el suscrito para la realización de esta asesoría.

Atentamente,



Lic. Raymundo Rodríguez Estrada
Contador Público y Auditor
Colegiado 289



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Calle Universitaria, zona 12
Ciudad de Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, VEINTINUEVE DE ABRIL DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y SEIS.

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Raymundo Rodríguez Estrada, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "PRESUPUESTOS DE INVERSION EN AGROINDUSTRIAS EN EPOCAS DE INFLACION", que para su graduación profesional presentó el estudiante RUDY ORLANDO PORTILLO RECINOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



ACTO QUE DEDICO

DIOS	Con fé y devoción
MIS PADRES	Miguel F. Portillo Aguilar (+) Aura L. Recinos Sandoval (+)
MI ESPOSA	Sandra J. Tovar Aguilar
MI HIJO	Rudy Alejandro
MIS HERMANOS	Con mucho cariño, especialmente a Edgar.
MIS FAMILIARES Y AMIGOS	Muy especialmente.

3.4	Período presupuestario	32
3.5	Principios	33
3.6	Clasificación	36
3.7	Metodología para la elaboración de un presupuesto	40

CAPITULO IV

PRESUPUESTOS DE INVERSION

4.1	Definición	48
4.2	Características	49
4.3	Beneficios de un presupuesto de inversión	50
4.4	Responsabilidad	51
4.5	Desembolsos de capital	51
4.6	Orientación hacia los proyectos en el presupuesto de inversión.	53
4.7	Métodos de evaluación de proyectos de inversión	56

CAPITULO V

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

5.1	Definición	63
5.2	Objetivos	64
5.3	Período	65
5.4	Métodos para su elaboración	66

CAPITULO VI

PARTE PRACTICA

6.1	Presupuesto de Inversión	70
6.2	Presupuesto de Efectivo	77
6.3	Efectos desde el punto de vista financiero al no considerar en la elaboración del presupuesto de efectivo el presupuesto de inversión	94
	Conclusiones	96
	Recomendaciones	99
	Bibliografía	101

ANEXOS

INTRODUCCION

Actualmente, la poca o mucha eficiencia de la actividad empresarial, se mide de acuerdo al logro de los objetivos propuestos, que dicho de otra forma sería, según las utilidades obtenidas por la empresa y, es por ello, que un buen gerente (o empresario) maneja sus ingresos, gastos y operaciones para obtener utilidades de manera eficiente al coordinar todas las actividades de la empresa.

Precisamente, es por medio de la planificación presupuestaria y la alta dirección de la empresa obtiene el plan de acción cuantitativo de los objetivos que se propone alcanzar su administración en un período determinado, evitando así, sorpresas tanto a resultados económicos inesperados, o efectos de liquidez o sobrelíquidez, que ponen en peligro la buena marcha de operación o producen pérdidas financieras, respectivamente.

Definitivamente las empresas que utilizan el presupuesto como herramienta de dirección, obtendrán mejores resultados que las que no lo hacen, razón por la que el presente trabajo de tesis titulado "Presupuestos de inversión de Agroindustrias en épocas de inflación" trata de profundizar sobre la importancia que tiene la elaboración de los presupuestos y específicamente los presupuestos de inversión y de efectivo.

Es muy común en nuestro medio que las empresas

agroindustriales no consideren dentro de su presupuesto de efectivo, las futuras adquisiciones de bienes de capital o activos fijos, a pesar que necesitan efectuar inversiones con el propósito de ampliar su capacidad instalada, remodelar su planta o renovar su mobiliario. Ello por supuesto les limitará su crecimiento y, consecuentemente, pueden quedar fuera de mercado, tomando en cuenta que la competencia lucha por apoderarse de aquél, en base a calidad y eficiencia, y lo cual se puede lograr mejorando los procesos de producción mediante la planificación adecuada de los recursos de la empresa.

Dentro de los objetivos fundamentales del presente trabajo, estén el dar a conocer los efectos financieros al no considerar el presupuesto de inversión en el presupuesto de efectivo, dar a conocer los aspectos técnicos a seguir en la elaboración de los presupuestos de inversión y de efectivo, crear conciencia en los ejecutivos de finanzas a efecto que cuando elaboren el presupuesto de efectivo consideren el de inversión para evitar poner en peligro la empresa.

El presente estudio, fue estructurado fundamentalmente en seis capítulos, de los cuales el número I se refiere a las empresas agroindustriales de exportación. Aquí se mencionan sus antecedentes, su definición, cómo están divididas, su período de operaciones y su sistema contable.

Posteriormente, en el capítulo II se entra a considerar el

ómeno de la inflación, su efecto en la información financiera, causas y factores que influyen para su presencia.

El capítulo III, desarrolla aspectos teóricos de los presupuestos en general. Sobre sus principios, ventajas y limitaciones, clasificación y metodología para su elaboración. Con base proporcionada en estos capítulos, en los dos que le siguen (IV y V) se estudia en forma particular los aspectos más importantes de los presupuestos de inversión y de efectivo. Se mencionan algunas de las definiciones de mayor aceptación, sus objetivos y características, beneficios y otros elementos que ayudan como propósito contribuir a que el lector profundice o afirme sus conocimientos sobre la elaboración de los presupuestos de inversión y de efectivo.

Y para concluir, se presenta en el capítulo VI un ejercicio que pretende dar un ejemplo de las cédulas que se pueden emplear en la elaboración de los presupuestos de inversión y de efectivo, las cuales pueden variar en relación al tipo de empresa y a la habilidad del ejecutivo de finanzas.

CAPITULO I**EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE EXPORTACION****1.1 Antecedentes.**

Si bien es cierto que durante los últimos años algunos sectores productores de bienes y servicios han adquirido importancia en la actividad económica del país, también lo es que el Sector Agropecuario continúa siendo determinante en la generación de la producción, el empleo y el ingreso.

El sector agropecuario es el encargado de generar la Producción Agrícola, Ganadera, Avícola, Silvícola y de Caza y Pesca. De acuerdo a cifras elaboradas por el Banco de Guatemala, del total de ingreso de divisas, este sector genera un poco más del 60.0% y, en cuanto al empleo, da ocupación a más del 50.0% de la población económicamente activa del país (de 10 y más años de edad). Es importante indicar que la Producción Agrícola es la más importante del sector y, de ella, la de exportación es la mayor. A nivel de ingreso de divisas, los productos tradicionales de exportación como el Algodón, el Azúcar, el Banano, el

Café, el Cardamomo, etc, han ocupado y ocupan el primer lugar (Ver anexo 1). Sin embargo, con la estabilidad política y constitucional alcanzada en 1986 y con las decisiones tomadas en materia de política económica en el año 1989, se crearon las condiciones propicias para impulsar y fortalecer las exportaciones, dando origen al surgimiento de un considerable número de productos tradicionales de exportación, de origen agrícola industrial.¹

Generalmente estos productos agrícolas, antes de su consumo o exportación, sufren algún proceso de transformación, lo que origina la relación entre los productores y las plantas industriales. Buena parte de la mano de obra que antes se empleaba en las plantaciones de productos tradicionales de exportación en condiciones infrahumanas, hoy se dedican a trabajar la tierra en la producción de cultivos no tradicionales para la exportación y para sus productos de autoconsumo.

Entonces la Agroindustria contribuyó a transformar las labores, principalmente en las fases de producción

¹Curruchiche S. José R., LAS RELACIONES CONTRACTUALES EN LA AGROINDUSTRIA Y LA TRANSFORMACION PRODUCTIVA DE LA AGRICULTURA GUATEMALTECA. Estudio, Guatemala, 1994, p. 1.

preparación de la tierra, uso de semillas certificadas, adecuada aplicación de insumos químicos, eficiente y oportuna cosecha y, por supuesto, en la comercialización de dichos productos. (Ver anexos 2/4)

1.2 Definición.

Para la definición de las Empresas Agroindustriales de exportación, es necesario conocer los conceptos siguientes:

- A. Empresa. Es la actividad que emprende una o más personas con el propósito de prestar un servicio económico que justifique su existencia, pudiendo ser con fines de lucro o no. De acuerdo a su fin u objeto, las empresas se pueden clasificar en extractivas, agrícolas, fabriles, de servicios, comerciales, de transporte, de seguros, etc.

- B. Industria. Hay gran cantidad de definiciones de industria, desde aquellas que la confunden con el termino "Empresa" hasta la que nos da el diccionario de la Lengua Española diciendo que es la "Maña y destreza o artificio para hacer una cosa". Sin

embargo, para efectos del presente trabajo se considera más apropiada la siguiente: Es la actividad económica transformativa de las materias primas, orgánicas e inorgánicas que proporciona la agricultura, la ganadería, la minería, la piscicultura, la silvicultura y cualquiera otras actividades denominadas primarias.²

- C. Agroindustria. Se debe entender por Agroindustria toda actividad que implica procesamiento y transformación de productos que son generados por los subsectores agrícola, pecuario, forestal y pesquero. Es decir que es aquella actividad que relaciona los productos básicos que provienen de los subsectores mencionados anteriormente, con el consumidor, por medio de la transformación, acondicionamiento, preservación, envasado y comercialización de tales productos.

Las Empresas Agroindustriales de Exportación, se definen como la actividad económica que tiene como propósito transformar, acondicionar, preservar y envasar

²Escuela de Auditoría, CURSO DE ECONOMIA INDUSTRIAL, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, Material para fines docentes, Guatemala, 1983, p. 2.

los productos básicos provenientes de los subsectores agrícola, pecuario, forestal y pesquero; destinados a los mercados de exportación.³

1.3 División de las Agroindustrias.

De acuerdo a algunos estudios realizados sobre el tema, existen varias divisiones de las agroindustrias, sin embargo, a continuación se describen las que se han considerado más adecuadas:

A. Por el nivel de procesamiento de las materias primas que utilizan:

a) De primer nivel. Son aquellas que reciben las materias primas directamente del campo, es decir que aún no han sufrido ningún proceso de industrialización.

b) De segundo nivel. Son aquellas que reciben insumos del nivel primario. Entonces los

³Escuela de Auditoría, CURSO DE ECONOMIA INDUSTRIAL, Facultad Ciencias Económicas, USAC, Material para fines docentes, temala 1993, p. 2.

insumos que utilizan para su proceso, ya ha sufrido algún cambio o transformación en el nivel anterior.

c) De tercer nivel. Son aquellas que trabajan con materias primas ya procesadas en los otros niveles y fundamentalmente se dedican a la producción de bienes finales.

B. Por la relación de las agroindustrias con las unidades productivas:

a) Integración Vertical. Cuando la materia prima requerida para la transformación es producida total, parcial o en alta proporción directamente por la agroindustria.⁴

b) Por contratos con agricultores. Consiste en el establecimiento de contratos o convenios con productores independientes, quienes en determinadas fechas deberán entregar la cantidad y calidad de materia prima a precio

⁴Curruchiche S. José R., LAS RELACIONES CONTRACTUALES EN LA AGROINDUSTRIA Y LA TRANSFORMACION PRODUCTIVA DE LA AGRICULTURA EN GUATEMALA, Estudio, Guatemala, 1994, p. 2 y 3.

acordados previamente.

- c) Compra-venta. En esta relación, la agroindustria recurre directamente al mercado para abastecerse de las materias primas necesarias para su proceso de transformación.

Es importante recalcar el beneficio recibido por los pequeños productores de acuerdo a la relación indicada en la literal b), pues de esta forma reciben asistencia técnica y financiera, insumos de alta calidad, técnicas de cosecha; y fundamentalmente que con todos estos conocimientos recibidos hacen más eficiente la producción de sus cultivos de autoconsumo, lo que redundará en bienestar para la comunidad (agrícola, pecuaria, forestal y pesquera).

1.4 Control de Operaciones.

Es importante tomar en cuenta que las operaciones de las empresas agroindustriales de exportación varían fundamentalmente de acuerdo al tamaño y al tipo de producto que someten al proceso industrial. Las operaciones de las empresas que producen los productos

tradicional de exportación, generalmente son más complejas, sin embargo, éstas cuentan con buena organización, pues cuentan con una marcada separación de las funciones relacionadas con el cultivo, procesamiento, almacenamiento, ventas, sistemas de costos y de operaciones contables. Algunas de ellas cuentan con técnicos extranjeros para garantizar la calidad de sus productos, para ser competitivos en los mercados extranjeros.

Por otra parte están las empresas agroindustriales que se dedican a la producción de productos no tradicionales de exportación, en las que sus operaciones son menos complejas que las indicadas en el párrafo anterior, sin embargo dicha complejidad también varía de acuerdo al tipo de producto que procesan. Las agroindustrias grandes de este tipo, cuentan con buena organización operativa y administrativa, aunque generalmente las pequeñas están administradas por los dueños y la mayor parte de actividades están concentradas en una o dos personas.

1.5 Período de Operaciones.

El período de operaciones de las agroindustrias varía principalmente por el tipo de producto que procesan, principalmente cuando se trata de productos agrícolas, ya que cultivan por temporadas, en el caso de los productos tradicionales y para los no tradicionales, por las épocas de invierno y verano. Sin embargo, algunas de estas empresas no les afecta el verano al contar con sistemas de riego que les permite producir durante todo el año.

Las operaciones contables generalmente se refieren a un año, el que en algunas agroindustrias lo dividen en trece períodos de veintiocho días para efectos de presentar su información financiera. Esto lo hacen fundamentalmente porque la información técnica de producción (siembra, cosecha, consumos, rendimientos) la reportan por semana y de esta forma hay homogeneidad en los reportes de producción y los financieros. En el presente estudio, nos referiremos a períodos de un año dividido en doce meses para efectos de control y ejecución presupuestal.

1.6 Contabilidad.

Las empresas agroindustriales de exportación, al

igual que cualquier otro tipo de empresa, están obligadas a llevar contabilidad completa de acuerdo con principios generalmente aceptados, según lo establecido en el artículo 368 del Decreto Ley No. 2-70 del Congreso de la República (Código de Comercio).

Además, estas empresas agroindustriales deberán llevar cuando menos, los siguientes libros contables:

- A. Inventarios
- B. De Diario
- C. Mayor (o Centralizador)
- D. De estados Financieros

Así también podrán llevar cualquier otro libro auxiliar contable para efecto de mantener control detallado de sus operaciones.

El tipo de contabilidad que llevan las agroindustrias de exportación, varía de una a otra de acuerdo a la naturaleza de la producción y los recursos económicos de que disponen, fundamentalmente en lo referente al sistema de costos, ya que éste es determinante para establecer los márgenes de utilidad y los precios a los que deberán vender sus productos. Sin embargo, por lo caro que

resulta su desarrollo e implementación, en algunos casos son sistemas empíricos que poco contribuyen en la buena toma de decisiones.

Según definición del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, la contabilidad es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información financiera expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

Actualmente las empresas para poder sobrevivir, tienen que ser altamente eficientes a fin de poder competir en calidad y precios en el mercado nacional e internacional que cada día son más exigentes. Para conseguirlo, tienen que tener a la mano información financiera veraz y oportuna, la cual se obtiene de los registros contables. Entonces para las empresas agroindustriales modernas, la contabilidad mas que un requisito fiscal, es una herramienta fundamental para la correcta toma de decisiones en la conducción de las mismas.

CAPITULO II

EL FENOMENO INFLACIONARIO

2.1 Antecedentes

Muchas han sido las teorías que han tratado de explicar el fenómeno inflacionario, pudiéndose afirmar que, hasta el momento no existe un consenso generalizado sobre las verdaderas causales del proceso inflacionario y su comportamiento e incidencia en un sistema económico determinado.

Diferentes corrientes del pensamiento económico han debatido durante casi dos siglos sobre los orígenes y las causas de la inflación.¹ La teoría cuantitativa del dinero, fue una de las teorías que a finales del siglo XIX gozaba de gran aceptación y fundamentalmente establecía un vínculo directo entre la cantidad de dinero en circulación y el nivel de precios interno; es decir, que si la liquidez monetaria aumentaba por encima de las expectativas de la producción de bienes y servicios, la

¹González del Valle Jorge, REFLEXIONES SOBRE LA INFLACION EN GUATEMALA, (Editorial Landivar, Guatemala, 1987), p. 9.

tendencia de los precios es de aumentar. La versión más elemental de esta teoría establece que en una economía donde hay un total empleo de la población, los aumentos de la oferta monetaria generarán saldos de caja excesivos en los agentes económicos, quienes al desprenderse de ellos provocarán un aumento en la demanda de bienes y servicios, dando lugar al desencadenamiento de un proceso inflacionario.

En materia de política económica, esta teoría fue tomada como guía por algunos gobiernos de Europa y América, pues ante la amenaza de presiones inflacionarias optaban por reducir el medio circulante, sin importar su incidencia en la disminución de la actividad económica y los efectos sociales que se derivan en forma paralela.

Muchas de las premisas que servían de pilares de la teoría cuantitativa cambiaron después de la Primera Guerra Mundial, probablemente, porque dichos países se vieron obligados por la guerra a destinar buena parte de su capacidad productiva a la producción de armamento bélico y no a la producción de bienes de consumo; lo cual demandaba grandes emisiones de moneda sin respaldo del patrón oro para poder financiar la guerra; pues la guerra misma trajo consigo la sepultura del patrón oro, el que en

otras oportunidades sirvió como un freno o una válvula de escape a la inflación interna.

De tal forma pues, que la teoría cuantitativa del dinero en la actualidad ha perdido relevancia, ya que, si bien es cierto que el dinero desempeña un papel importante en todo proceso inflacionario, también debe considerarse que la cantidad de dinero no es la única causa y tampoco la más directa del proceso inflacionario.

Otra de las teorías explicativas de la inflación es la Keynesiana, la que gira en torno al concepto de "brecha inflacionista" la que se da por el exceso de volumen de gasto agregado deseado sobre la capacidad de producción agregada. Según esta teoría, siempre que exista dicha brecha, se originará un proceso inflacionista, y cesará en el momento que se elimine el exceso de gasto, mediante la adecuada política de demanda contractiva.

Según la Comisión Económica para América Latina-CEPAL, el problema inflacionario no debe buscarse en el exceso de la demanda o la emisión de dinero, sino en la inflexibilidad de la oferta que es el agente causal de la inflación; pues según su criterio, la dependencia económica, tecnológica y financiera determinará la oferta

de bienes y servicios y su propia restricción.

Para la corriente Neoliberal o el Monetarismo, en boga actualmente, la inflación es el resultado de un exceso de demanda como efecto de una cuantiosa cantidad de dinero en circulación, provocada por el déficit presupuestario por falta de control en el gasto público.

Puede concluirse, con base en las teorías expuestas, que conforme se desarrolla el pensamiento económico y de acuerdo a la ideología del estudioso de determinada teoría, se define el fenómeno inflacionario, sin arribar en un concepto general que permita conjugar los diferentes criterios vertidos al respecto.

2.2 Definición

Interrelacionando las diversas teorías, puede concluirse entonces, que la inflación es un fenómeno económico, que de manera general se manifiesta como un aumento en el nivel de precios, lo cual afecta el poder adquisitivo de la moneda nacional con efectos inmediatos en el costo de la producción de bienes y servicios y el deterioro del nivel de vida de la población; cuyas causas

se originan, además del exceso de liquidez, en las estructuras del sistema económico imperante de una sociedad determinada.

Según el estudio realizado por el profesor L.A. Rojo, la inflación se caracteriza por:²

- A. Ser un proceso dinámico, los precios pueden estar subiendo constantemente y no de una sola vez.
- B. Ser un proceso de alzas de precios generalizado, ello no significa que todos los precios de la economía suban, ni que lo hagan en igual cuantía.
- C. No haber una única causa del inicio de los procesos inflacionarios, normalmente se considera que serán varias y diferentes en cada caso.
- D. El proceso, una vez iniciado, se dispersa de acuerdo a las reacciones de los diversos agentes económicos. Ello nos explica de porqué la importancia de conocer el comportamiento de tales agentes.

²DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ECONOMIA PLANETA (Editorial Planeta, Barcelona, 1981), p. 498.

2.3 Causas

Tal como se mencionó anteriormente, existen muchas teorías que tratan de determinar cuáles son las causas que provocan el proceso inflacionario; sin embargo, al igual que su definición, no existe una teoría generalmente aceptada, no obstante para efectos del presente trabajo se mencionarán los criterios vertidos al respecto, por el Lic. Jorge González Del Valle en su estudio: "Reflexiones sobre la inflación en Guatemala".

Segun el Lic. González del Valle, las causas de la inflación en Guatemala se pueden explicar analizando en forma separada, los siguientes problemas:

- A. Factores que influyen en la oferta de bienes y servicios.

La oferta de bienes y servicios está determinada fundamentalmente por la producción nacional y por las importaciones de todos los insumos que la complementan. Debemos tomar en cuenta que la mayor parte de la población Guatemalteca, es campesina y de bajos ingresos, así también que la producción de alimentos básicos juega un papel sumamente

importante en la economía de los guatemaltecos. De tal forma que si las cosechas no son abundantes, la distribución de los productos no se hace con la velocidad necesaria y los costos son altos, esto provoca que los precios de la alimentación para la mayor parte de nuestra población sean altos e inestables, ejerciendo así una influencia inflacionista. Por otra parte, al tener bajos rendimientos en la producción de alimentos complementarios (azúcar, trigo, leche, carne, etc.), debe esperarse inestabilidad y precios altos para estos productos, afectando con esto a otra buena parte de la población, lo que también contribuye al proceso inflacionario. Además las deficiencias en el sistema distributivo, los altos costos de producción por la alta dependencia de insumos importados, los bajos niveles de productividad, el anacrónico sistema tributario y las importaciones en general, también afectan el nivel de precios al consumidor.

- B. Factores que determinan el volumen, la velocidad y la composición de la demanda efectiva.

En la demanda también son diversos los factores que influyen sobre ella, pero el predominante es el

llamado "poder de compra" de los consumidores, y éste depende del ingreso corriente de los compradores y de la capacidad de crédito que éstos tengan para poder efectuar sus compras.

En Guatemala, no es nada nuevo el hecho que más del 80% de la población vive en condiciones de extrema pobreza y/o miseria, cuyo ingreso no es suficiente para cubrir las necesidades básicas que demanda su desarrollo humano, lo que implica que la mayoría de la población no tiene una adecuada capacidad de compra. (Ver anexo 5)

C. Los factores psicológicos.

Los factores psicológicos influyen de diversas formas en las decisiones, tanto de los vendedores como de los compradores, de tal forma que simplemente con el rumor de que se inicia un proceso inflacionario, los compradores tienden a aumentar su demanda efectiva, para anticiparse al incremento de los bienes y servicios necesarios para su consumo; mientras que los productores o vendedores tenderán a acaparar o a vender lentamente sus productos con el propósito de conseguir mejores precios y con ello obtener jugosas

ganancias.

Entonces, una inflación artificial puede ser provocada según las expectativas de los compradores y vendedores, ya que el aumento de la demanda no corresponde a las necesidades reales de consumo y/o inversión de los primeros y la disminución de la oferta tampoco refleja la verdadera disponibilidad de bienes y servicios de los otros.

2.4 Efecto de la Inflación en la información financiera

A. En los Estados Financieros.

Para la elaboración del presupuesto, generalmente se toma como base la información contable y es por ello que se considera necesario describir en forma breve, el efecto que tiene el fenómeno inflacionario en los estados financieros.

Es conveniente tener presente, que en época inflacionaria como la que se vive en la actualidad, la información contable se distorsiona por efecto de tal fenómeno, es decir que se sobrevalúan los activos y pasivos corrientes y se subvalúan los

activos y pasivos no corrientes, así como la alteración de las cifras del estado de resultados. Dentro de las distorsiones que esta situación provoca en la información contable, podemos mencionar las siguientes:³

a). En el Balance General:

- Sobrevalúa las utilidades retenidas.
- Aumenta el activo corriente, alterando la prueba del ácido.
- Subvalúa los inventarios y las cuentas de propiedad planta y equipo, alterando la razón de estabilidad.
- Sobrevalúa los pasivos, presionando a la administración al endeudamiento.

b) En el estado de resultados:

- Las ventas aumentan en proporción al alza de precios.
- El costo de ventas aumenta en la misma relación en que se incrementan los salarios, las materias primas, los gastos

³Burbano Ruiz Jorge E., PRESUPUESTOS ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS (Ed. McGraw-Hill, Colombia 1993), p. 412 y 413.

de administración, los gastos financieros, (incremento de tasas de interés) se presentan utilidades ficticias sobre las que se pagan impuestos reales más altos.

De acuerdo a lo anterior, se demuestra que el efecto que la inflación provoca sobre la información contable es sumamente fuerte, al extremo de poder llevar a la quiebra a cualquier empresa, si las decisiones se toman con base a información distorsionada.

De tal forma que es necesario reflejar en la información contable el efecto de la inflación (ajustar) y una de las técnicas utilizadas para ello es la "Reexpresión de Estados Financieros", mediante la cual se clasifican las cuentas en monetarias y no monetarias.⁴

Las cuentas monetarias, son aquellas cuyo valor está determinado por una cantidad fija de dinero, se expresan en quetzales corrientes y su tendencia

⁴Burbano Ruiz Jorge E., PRESUPUESTOS ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS (Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1993), p. 412.

durante uno o más periodos contables ocasiona pérdidas (caja) o utilidades (pasivos a largo plazo pagaderos en efectivo).

A título de ejemplo, pueden mencionarse: caja y bancos, inversiones corrientes, cuentas por cobrar, provisión cuentas incobrables, cuentas por pagar, anticipos a clientes, etc.

Las cuentas no monetarias, son las que en época inflacionaria no provocan ni ganancias ni pérdidas, sin embargo deben ser ajustadas (reexpresadas) a quetzales corrientes, ya que su valor adquisitivo permanece constante; ejemplo: Inventarios, gastos anticipados, propiedad planta y equipo, depreciación acumulada, impuestos diferidos, etc.

B. En los Presupuestos.

Los presupuestos pueden estar muy alejados de la realidad si en su elaboración no se incluye el efecto inflacionario, y para ello es necesario distinguir la cuantificación de planes a corto plazo (un año) y cuantificación de planes a largo

plazo (máximo cuatro años).

En la elaboración del presupuesto, se debe considerar un factor de inflación, el que estará determinado según la intensidad del fenómeno inflacionario que esté viviendo el país y cada empresa. Así también hay algunos rubros que son más susceptibles a la inflación que otros, por lo que deben ser objeto de ajuste. A continuación, se citan algunos:

- Precio de venta.
- Publicidad y propaganda.
- Gastos de Venta.
- Gastos de administración.
- Costos indirectos de Fabricación.
- Costos de ventas
- Inversiones

El procedimiento para ajustar los rubros de gasto es tomar el precio estimado según políticas o tomar el importe histórico; para precio de venta, es el precio de venta o el precio de la competencia; en el costo de venta, los precios de cotización de materia prima del próximo año; para Inventario de producto terminado, su valuación a costo estándar; y para activos fijos, el valor cotizado. En todos los casos, se aplicará el porcentaje de inflación previsto.

A título de conclusión, puede señalarse que las empresas agroindustriales de exportación en Guatemala, al igual que cualquier otro tipo de industria, se ven afectadas por el fenómeno inflacionario y es por ello que deben preparar información financiera reexpresada, la que servirá como base para la toma de decisiones administrativas en forma oportuna. La información anteriormente indicada, será de suma importancia en la elaboración de los presupuestos, debiendo adicionalmente tomarse todas las medidas que correspondan, para contar con un presupuesto que sea realista y que sirva como una herramienta de control.

CAPITULO III**PRESUPUESTOS****3.1 Antecedentes**

Aproximadamente a finales del siglo XVIII, dentro del sector gubernamental británico tuvo su origen el presupuesto, palabra que se deriva del francés antiguo bougette o bolsa, y que, posteriormente, entró al sistema inglés en donde se le denominó budget, palabra que traducida al español es presupuesto.

Este sistema es adoptado por el sector gubernamental de Francia en el año 1820 y por el de Estados Unidos en el año de 1821. Es importante notar que hasta este año el sistema de presupuestos estaba siendo utilizado únicamente por el sector gubernamental, sin embargo entre los años 1912 y 1925 y fundamentalmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se comienza a interesar en su uso, para controlar sus gastos y con ello contribuir a mejorar sus ganancias. Con el transcurrir de los años, esta técnica continuó su evolución, siendo en Ginebra donde se celebra el Primer Simposio Internacional de

Control Presupuestal en 1930, definiéndose en él, los principios básicos que regirían dicho sistema. En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto, introduciendo el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.

De esa forma, el sistema presupuestario en forma constante se ha venido perfeccionando, llegando en la actualidad a ser una de las herramientas más importantes para la correcta administración de las empresas.

3.2 Definición

En la actualidad, la poca o mucha eficiencia de un gerente, se mide según las utilidades obtenidas por la empresa bajo su administración y es por ello que un buen gerente(o empresario) planea sus ingresos, gastos y sus operaciones, para obtener utilidades de manera eficiente, al coordinar todas las actividades de la empresa. Existen variadas definiciones sobre el presupuesto, de las que a continuación se describen algunas:

- A. Según el diccionario de la Real Academia Española, es el "Cómputo anticipado de costos de

obras y rentas"

- B. El autor Cristóbal Del Río lo define como "La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.
- C. El autor Jean Meyer en su libro Gestión Presupuestaria lo define como "Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa".¹

Entonces podemos decir que el presupuesto es un plan de acción cuantitativo formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una empresa en un período determinado, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo.

El presupuesto forma parte importante de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control, las que se describen

¹Burbano Ruiz Jorge E., PRESUPUESTOS ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS (Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1993), p. 8.

brevemente a continuación:

- Planeación. Se busca conocer el camino que se deberá seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.
- Organización. Se estructuran técnicamente las diferentes funciones y actividades de los recursos humanos y materiales, buscando el máximo de eficiencia y productividad.
- Coordinación. Buscar el equilibrio entre los departamentos y secciones de la empresa.
- Dirección. Guiar las actividades de los subordinados de acuerdo a los planes estipulados.
- Control. Medir si los planes y programas elaborados se están cumpliendo de acuerdo a lo planeado y buscar medidas correctivas en las variaciones, si las hay.

Las empresas modernas, acertadamente han dejado de pensar en que el proceso de presupuestación es una función que compete únicamente a la sección financiera, pues ésta

básicamente registra e informa sobre los planes y establece comparación entre los resultados de la operación y esos planes, ayudando así a la gerencia a analizar, interpretar y reaccionar. De tal forma pues, que el proceso de presupuestación es una función en la que deben participar todos los niveles de la administración (personal administrativo y de operación), para alcanzar los mejores resultados.

3.3 Ventajas y Limitaciones

Definitivamente, quienes utilizan el presupuesto como herramienta de dirección, obtendrán mejores resultados que los que no lo hacen. Sin embargo el presupuesto tiene sus ventajas y sus limitaciones, dentro de las que podemos describir las siguientes:

A. Ventajas.²

- a) Permite verificar periódicamente si se están alcanzando los objetivos planeados y cuál es su

²Escuela de Auditoría, Curso Presupuestos, MATERIAL DE LECTURA No. 3 (Facultad de Ciencias Económicas, USAC, Material para fines docentes, Guatemala, 1985), p. 1.

grado de avance.

- b) Requiere un adecuado nivel de organización, pues asigna en forma definida las diferentes funciones en la empresa.
- c) Requiere la participación de los responsables de los distintos niveles de la organización, para establecer las metas a alcanzar por cada uno de ellos, en función del objetivo general de la empresa.
- d) Ayuda a reducir costos.
- e) Obliga a la gerencia a hacer un mejor uso de los recursos (humanos, materiales, financieros) a su disposición.
- f) La empresa dispone de una ruta que le señala el curso de las acciones a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Le permite detectar fácilmente si se ha desviado del camino para alcanzar lo planeado.
- g) Permite un adecuado manejo financiero de la

empresa.

B. Limitaciones.

- a) Su instalación y funcionamiento, requiere de tiempo y experiencia. Normalmente sus beneficios se esperan dos o tres períodos después de su implementación, por la experiencia adquirida por el personal.
- b) El presupuesto debe adaptarse continuamente a los cambios que demanden las circunstancias.
- c) Por ser un plan que se basa en estimaciones y pronósticos, mientras mayor sea el período que cubre, mayor será la incertidumbre en cuanto a los resultados.

3.4 Período Presupuestario

Generalmente el período del presupuesto es de un año, sin embargo existen grandes compañías que sus planes de inversiones en activos fijos y otros los hacen a períodos

mayores de un año (de dos a cinco años); así también el Estado generalmente hace sus planes presupuestarios para periodos mayores de un año (dependiendo del periodo de gobierno de cada país).

Hay que tomar en cuenta que entre mayor es el periodo que cubre el presupuesto, mayor será la incertidumbre en cuanto a los resultados esperados; de ahí que el periodo más adecuado sea el anual.

3.5 Principios

El Diccionario Ilustrado de la Lengua Española, define un principio como: "cada una de las primeras verdades que sirven de fundamento a una ciencia".³

En el campo de los presupuestos como en otros, los principios son de suma importancia ya que se constituyen en las guías específicas que moderan el criterio del director o persona encargada de su confección. A continuación se presentan doce de los principios que

³Burbano Ruiz Jorge E., PRESUPUESTOS ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS (Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1993), p. 19.

universalmente se utilizan en la elaboración de cualquier tipo de presupuesto:

A. Previsión.

Deben de preverse y cuantificarse todas las implicaciones que pudieran afectar los planes, a efecto de alcanzar los objetivos previstos.

B. Patrocinio.

El presupuesto debe ser patrocinado por la administración de la empresa.

C. Participación.

Es necesario que en la planeación y control de los presupuestos participen todos los jefes responsables de su ejecución, para aprovechar la experiencia de cada uno de ellos en sus respectivas áreas.

D. Responsabilidad.

Se debe definir con precisión la responsabilidad de los jefes en la ejecución presupuestal que les corresponda.

E. Coordinación.

Debe existir un solo plan para cada función y todos los que se ejecutan en la empresa deben estar

coordinados, en función del objetivo general de la empresa.

F. Período.

Se debe definir el período del presupuesto.

G. Correlación.

Las unidades de medida en el presupuesto de responsabilidad y la contabilidad deben ser las mismas.

H. Realismo.

El presupuesto debe contener cifras que representen metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan alcanzarse, ni tan bajas que propicien las complacencias.

I. Aprobación.

La aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a todo el organismo.

J. Costeabilidad.

Las ventajas que se obtengan como consecuencia del control presupuestal, han de superar el costo mismo

de instalación y funcionamiento del sistema.

K. Flexibilidad.

Debe mostrarse el comportamiento esperado de los costos a varios niveles de producción.

L. Oportunidad.

Debe estar elaborado, aprobado y distribuido oportunamente. El presupuesto debe estar terminado antes que inicie el período presupuestal a efecto de contar con el tiempo necesario para tomar las medidas que conduzcan a los fines establecidos.

3.6 Clasificación

Existe una variada clasificación de los presupuestos, a continuación se presenta una de las más conocidas:

A. Segun el período o plazo de tiempo que cubren.

- a) **A Corto Plazo.** Son aquellos presupuestos que que se han elaborado para cumplir con el ciclo de operaciones de un año y es el más utilizado en nuestro medio tomando en cuenta que vivimos

en una economía con altos índices de inflación.

- b) **A Largo Plazo.** Los presupuestos a largo plazo son aquellos que se elaboran para cumplir con planes para períodos mayores a un año. Generalmente este tipo de presupuesto es utilizado por el Estado y por algunas grandes empresas; el primero, tomando en cuenta el período de gobierno que le corresponde y en el segundo caso, generalmente en la adquisición de activos fijos.

B. En cuanto a su origen y efectos.

- a) **De operación o económicos.** Fundamentalmente este tipo de presupuesto se refiere al estado de resultados proyectado. Contiene la presupuestación de las actividades del siguiente período, respecto a Ventas, Producción, Compras, Mano de obra y gastos de operación.
- b) **Financieros.** Contiene la presupuestación de aquellos rubros que se presentan en el balance general, entre ellos cabe mencionar: Tesorería,

inversiones, inventarios, compras, etc.

C. En cuanto a su flexibilidad.

- a) **Rígidos o Estáticos.** En esencia es una forma de control anticipado de las actividades y generalmente se elabora para un solo nivel de actividad y una vez alcanzado, no permite ajustes generados por las variaciones reales. Este tipo de presupuesto es el utilizado por el sector público, el que se debe cumplir efectivamente como se programó en su inicio, sin importar el efecto de los fenómenos político, jurídico y económico.

- b) **Flexibles.** Se elaboran para diferentes niveles de actividad (ventas, producción, gastos administrativos, etc.). Se caracterizan por ser dinámicos, pues en su elaboración se incluyen una diversidad de variables que les permite adaptarse a las diferentes circunstancias que surjan en cualquier momento, situación que los hace complicados y costosos con respecto a los rígidos.

D. En cuanto a las unidades.

- a) **Monetarios.** Son aquellos que su unidad de expresión es la moneda (Quetzales, Dólares, colones, etc.) .
- b) **En unidades.** Son aquellos presupuestos que están expresados en unidades (pares de zapatos, automóviles, computadoras, etc.) .

E. En cuanto a la entidad.

- a) **Sector público.** Son los utilizados por las instituciones de gobierno. A través del tiempo estos presupuestos se han modernizado, dejando de ser simples cálculos de ingresos y gastos públicos, por análisis de alternativas para la asignación de recursos a los diferentes tipos de gastos en que se deberá incurrir, de acuerdo a los objetivos propuestos para un período determinado.
- b) **Sector privado.** Son los presupuestos utilizados por las empresas particulares y por medio de ellos se trata de planificar todas las

actividades futuras de la entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

3.7 Metodología para la elaboración de un presupuesto

A. Etapa de concientización.

Esta es una de las etapas más difíciles, fundamentalmente cuando se trata de empresas que nunca han usado el presupuesto, pues su resistencia al cambio es mayor. Esta labor deberá cubrir a todo el personal administrativo y operativo, pues son ellos los encargados de su ejecución; además será necesario convencer a la gerencia de la importancia que tiene el presupuesto como herramienta de control para su empresa. Deberán exponerse con claridad todas las ventajas, desventajas y limitaciones que conlleva la implementación del control presupuestario, para no crear falsas expectativas.

Dentro de otros aspectos, en esta fase se deben observar los siguientes: Tener claros los objetivos que pretende alcanzar la gerencia, conocer las habilidades del personal que participará en

dicho proyecto, que el plan propuesto sea flexible, que el plan genere compromiso y cumplimiento, tanto por parte de quienes planean como de los ejecutores, y se debe involucrar a todo el personal de la organización.

B. Análisis del entorno de la empresa

Consiste en determinar las características propias de la empresa y para ello se deben considerar los elementos siguientes:

a) Medio interno de la empresa.

Consiste en el análisis que se debe hacer sobre el desenvolvimiento interno de la empresa, es decir su situación económica y financiera, su rentabilidad; sus políticas con respecto a compras, ventas, precios; sistema de control interno, etc. De esta forma se conocerán las características particulares que diferencian a una empresa de otra de su mismo tipo, lo que permitirá mayor certeza en la planificación y alcance de objetivos.

b) Medio externo.

Serviría de poco el análisis al medio interno, si en forma simultánea no se efectuara el análisis al medio externo, ya que este último está determinado por eventos que están fuera del control de la administración de la empresa, entre ellos podemos mencionar: Ciclo de vida del producto, aceptación en el mercado, la competencia, la inflación, situación económica y política del país, etc.

Ambos elementos influyen en la situación económica y financiera de una empresa y consecuentemente en sus presupuestos.

C. Comité de Presupuestos.

La conformación del comité de presupuestos dependerá de la capacidad económica de la empresa. Si se trata de una empresa pequeña, normalmente es el "Contador General" quien asume la responsabilidad de coordinar la elaboración del presupuesto. Y como parte de dichas funciones, revisa la estructura orgánica y el manual de cuentas de costos; diseña formatos para vaciado de información, formatos que

sirvan de guías para informes periódicos y enseña la técnica de presupuestación al personal administrativo y operativo de la compañía.

Sin embargo, si la situación económica de la empresa le permite disponer de un departamento de presupuestos, es conveniente que designe formalmente un comité de presupuestos, el que de acuerdo a su organización, puede conformarse así:

- Gerente General
- " de Ventas
- " " Producción
- " " Personal
- " " Tesorería
- " " Compras y
- " " Presupuestos.

Las funciones del comité de presupuestos, son variadas, sin embargo para efecto del presente trabajo se presentan las siguientes:

- a) Recibir, analizar y hacer las observaciones correspondientes a los presupuestos parciales de cada departamento.
- b) Aprobar el presupuesto General de la empresa.
- c) Estudiar los informes sobre presupuestos que

muestren resultado reales y presupuestados.

- d) Formular recomendaciones sobre medidas a tomar cuando corresponda.

D. Observancia de las etapas a seguir en la confección del presupuesto.

Es importante que en la preparación de un presupuesto, se observen ciertas etapas que serán determinantes en el éxito que se pueda tener en el uso del presupuesto como herramienta de control y planificación. Dichas etapas están íntimamente relacionadas, por lo que no se podría dar la una sin la otra y son las que a continuación se describen:

- a) Preiniciación. Esta etapa es conveniente iniciarla en el último trimestre del año que antecede al que se va a presupuestar. Se deben evaluar los resultados obtenidos en el año que está por terminar y aprovechar las experiencias que en el se hayan obtenido para aplicarlas en el próximo. Se debe analizar la información histórica con la que se cuenta, la información contable existente; los factores económicos, políticos y sociales que prevalecen en el país, el comportamiento de la empresa. Cada jefe de

departamento elabora sus propios planes de acuerdo a los objetivos a alcanzar en su departamento, los que después de ser revisados y corregidos, son entregados a Gerencia, quien hace su propia evaluación, redactando finalmente el informe en el que concreta los objetivos que la administración se ha propuesto alcanzar.

- b) Elaboración. Esta etapa puede iniciarse en los 30 ó 45 días anteriores al inicio del período de presupuestación, y consiste en que los jefes de cada departamento de la empresa, preparan los programas de acuerdo a los objetivos fijados, detallando en ellos con mayor precisión las diferentes actividades y tareas que se deben ejecutar en el período de presupuestación y deben remitirlos al director de presupuestos quien asignará valores monetarios a los programas departamentales en formatos preparados para tal efecto. A continuación deberá elaborar resúmenes de los planes y enviarlos a gerencia con sus respectivos comentarios y recomendaciones.

- c) Ejecución. Esta etapa se da en el transcurso del año de presupuestación y es en ella en la que se materializan los planes y objetivos propuestos por la administración. Desempeñan un papel importante los jefes de departamento, pues son ellos los encargados de ejecutar sus propios planes presupuestarios y deberán contar con la colaboración estrecha del director de presupuestos, quien presentará en forma continua reportes sobre la ejecución de los presupuestos. Es conveniente que durante el primer trimestre del periodo de presupuesto, se presenten reportes de ejecución mensual y luego en forma trimestral, dependiendo la complejidad de la operaciones de la empresa.
- d) Control. Se aplica durante todo el periodo de ejecución presupuestaria y tiene como finalidad medir si la ejecución va de acuerdo con lo presupuestado, presentando para ello informes de ejecución mensual y acumulativa, comparando cifras reales y presupuestadas. En esta etapa se explican las variaciones y se implementan las medidas correctivas o modificación del presupuesto en caso se considere procedente.

- e) Evaluación. Esta etapa inicia una semana después de finalizado el año de presupuestación y puede variar según la fecha en que se tenga disponible la información para su análisis. Se debe hacer un informe general crítico sobre los resultados obtenidos que muestre las variaciones, el comportamiento de las diversas actividades de la empresa, un análisis de las fallas cometidas en las diferentes etapas del proceso y un reconocimiento de los éxitos obtenidos en la aplicación del sistema presupuestario.

CAPITULO IV

PRESUPUESTO DE INVERSION

4.1 Definición

El presupuesto de inversión también se le conoce indistintamente con los siguientes nombres: presupuesto de desembolsos de capital, presupuesto de adiciones de planta, presupuesto de adiciones de capital, presupuesto de planta y equipo, presupuesto de construcción, etc.

Es importante conocer los diferentes nombres con los que se conoce el presupuesto de inversión, sin embargo es más importante conocer en términos concretos en qué consiste y cuál es el beneficio que obtienen las empresas al utilizarlo como instrumento de planificación y control de sus inversiones.

El presupuesto de inversión consiste principalmente en la planificación y control de los desembolsos de efectivo tanto a corto como a largo plazo, con el propósito de adquirir activos fijos que contribuyan a generar futuros ingresos o a reducir futuros costos.

Ejemplo de ello es la compra de Inmuebles, Planta y equipo, herramientas y ampliaciones y/o renovaciones mayores, patentes, etc.¹

4.2 Características.

El presupuesto de inversión está relacionado en forma directa con los activos operacionales (capitalizables) de la empresa y es por ello que al pensar en el mejoramiento de la producción, desarrollo de nuevas líneas de productos o en la ampliación de la capacidad instalada, estamos tomando decisiones que afectarán el desarrollo de la empresa durante muchos años. Las características más importantes de este presupuesto son las siguientes:

- A. Los bienes adquiridos mejoran la solidez financiera de la empresa.
- B. Generalmente las inversiones efectuadas se recuperan con el transcurrir del tiempo.
- C. Este presupuesto tiene una fuerte orientación hacia los proyectos, debido a los grandes desembolsos de

¹Welsch Glenn A., Hilton Ronald W. y Gordon Paul N., PRESUPUESTOS PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES (Ed. Prentice Hall, México, 1990), p. 420.

efectivo que requieren.

- D. Los bienes adquiridos normalmente no están destinados para la venta, sino para cumplir con los objetivos que la empresa pretende alcanzar.

4.3 Beneficios de un presupuesto de Inversión.

Son numerosos los beneficios que brinda este tipo de presupuesto a la administración de la empresa, dentro de ellos destacan los siguientes:

- A. Permite la planificación del monto de los recursos que deben invertirse en bienes de capital.
- B. Ayuda a evitar la ociosidad productiva, la capacidad excedente y que el rendimiento obtenido de tal producción sea insuficiente para reponer la suma invertida.
- C. Enfoca la atención de la administración ejecutiva sobre los flujos de efectivo, situación que no sucede a menudo.
- D. Intensifica la coordinación entre los centros de responsabilidad, ya que este tipo de decisiones afectan a toda la compañía.

4.4 Responsabilidad

La responsabilidad primaria del presupuesto de inversión, la tiene el gerente general o el ejecutivo de más alto nivel dentro de la organización, sin embargo los gerentes de división y departamentales tienen la responsabilidad principal en el desarrollo de los proyectos y otros presupuestos.

Se deben establecer políticas y procedimientos para fomentar las ideas sobre inversiones de capital, tanto provenientes de fuentes internas como externas. Para los desembolsos mayores de capital, es conveniente establecer procedimientos para el análisis y su evaluación, estableciendo además que dicha propuesta por escrito, contenga por lo menos:

- A. Descripción de la idea.
- B. Razones sobre las que basa sus recomendaciones.
- C. Cuál es la fuente de los datos.
- D. Ventajas y desventajas de la propuesta.
- E. Fechas recomendadas para su inicio y finalización.

4.5 Desembolsos de Capital

La inversión en activos operacionales (activos fijos), conlleva desembolsos de capital que se clasifican así:

A. Proyectos mayores de adiciones de capital.

Generalmente son proyectos muy especiales y no recurrentes que representan cambios trascendentales en la vida de la empresa, al extremo que el fracaso en los mismos podría ser determinante para cancelar sus operaciones. Ejemplo de estos activos podría ser la adquisición de nuevos terrenos, edificios, remodelaciones mayores, ampliación de la capacidad instalada, etc. Este tipo de inversiones se caracteriza en que sus vidas se extienden por largos periodos de tiempo y en que cada una se maneja como un proyecto, asignándole una denominación en particular.

B. Desembolsos menores de Capital.

Corresponde a pequeños desembolsos de capital, poco costosos, recurrentes y ordinarios. Normalmente estos desembolsos se agrupan en una sola partida mensual para efectos de ser operados en el presupuesto de capital. Ejemplo de ellos: La compra

de herramienta y de accesorios especiales para bienes de capital, etc. El jefe de cada centro de responsabilidad debe tener la capacidad para autorizar las adiciones menores de capital.

4.6 Orientación hacia los proyectos en el presupuesto de inversión.

Como ya se indicó anteriormente, los desembolsos mayores de capital, se manejan como proyectos diferentes para efectos de presupuesto. Se les asigna nombre y número a cada uno y su control se debe llevar en forma separada. Entonces, los presupuestos de inversión se conforman por una serie de proyectos, teniendo cada uno su propio objetivo.

A. Propuestas de Inversión (Proyectos)

Las categorías en las que se pueden agrupar las diferentes propuestas de inversión varían de una empresa a otra, sin embargo en forma general podrían considerarse las siguientes: (Ver anexo 6)

- a. Expansión. Esta categoría comprende aquellas propuestas mediante las cuales se plantea una

ampliación en la producción de la empresa que puede ser:

- Por capacidad adicional en las actuales líneas de productos, y
- Por nuevas líneas de productos.

Ejemplo de la primera podría ser la compra de maquinaria del tipo que se tiene en uso en la empresa; y en el caso de la segunda es la inversión en maquinaria de diferente tipo, con el propósito de producir líneas nuevas.

- b. Reemplazo. Normalmente los activos conforme transcurre el tiempo, sufren desgaste u obsolescencia, siendo necesario reemplazarlos a efecto de mantener el nivel de producción establecido.
- c. Otras. Dentro de otras, se podrían clasificar aquí las inversiones intangibles, ejemplo: sistema de sonido para que los empleados escuchen música y otras inversiones que tengan el propósito de aumentar la moral de los trabajadores.

B. Aspectos de la evaluación de las propuestas de inversión.

Según el autor Glenn Welsch, los principales aspectos de la evaluación de propuestas de inversión son los siguientes:

- a. La presentación de propuestas, ya sea interna o externamente.
- b. La recolección de datos pertinentes a cada propuesta.
- c. La evaluación económica de las propuestas posibles.
- d. La selección por la administración de las propuestas prometedoras y la asignación de recursos en forma racional buscando economía.
- e. El desarrollo de un presupuesto de desembolsos de capital.
- f. El control de desembolsos de capital.
- g. La auditoría después de su terminación y la evaluación del seguimiento de los resultados reales de la inversión en periodos posteriores a la realización.

4.7 Métodos de evaluación de proyectos de inversión.

Existen numerosos métodos para medir el valor económico de una inversión, llamado también "Valor de Inversión" y en el presente trabajo nos referiremos a los siguientes tres métodos:

A. Del flujo de efectivo descontado

Estos métodos tratan las inversiones de activos fijos como cualquier tipo de inversión, es decir que reconocen el valor del dinero por razón del tiempo. Miden la tasa de rendimiento (tasa de Interés) que se percibirá sobre la inversión, calculándose dicha tasa sobre la base del flujo de efectivo generado por ella. Lo anterior se refiere a que los flujos de salidas de efectivo (o sea los pagos en efectivo para una inversión) se deben necesariamente relacionar con los flujos de entradas de efectivo (ingresos de efectivo) generados por la inversión.

Entonces los métodos que se basan en el flujo de efectivo miden el valor económico de la inversión, como una tasa de interés. El costo de la inversión es una salida de efectivo al Valor Actual

y los flujos de ingreso de efectivo son los valores futuros. Para comprender de mejor forma este punto, a continuación se analizan dos métodos de flujo de efectivo descontado:

a) Método del valor presente neto (VPN)

Se le llama valor actual neto a la diferencia monetaria entre el valor actual de los flujos netos de entradas de efectivo y el valor actual del costo inicial, desembolsado en efectivo, para una inversión de capital. Es importante tener claro que los flujos netos de entradas de efectivo son: los flujos de entradas menos los flujos de salidas de efectivo. Tales flujos se descuentan a su valor actual o presente utilizando una tasa de rendimiento, llamada también tasa meta, por ser una meta mínima de rendimiento que la administración espera de la inversión de capital.

El uso de este método requiere que se conozca la siguiente información:

- 1) Ingresos anuales netos/efectivo (A)

- 2) Costo inicial de la inversión (P)
- 3) Tasa de rendimiento esperada (i)
- 4) Los años de vida del proyecto (n)

La anterior información nos permite utilizar la fórmula:²

$$P = A \left[\frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n i} \right]$$

Con la anterior fórmula obtenemos el valor actual del flujo de dinero. Si a dicho valor actual se le resta el costo inicial de la inversión y el resultado es positivo, se dice que es un ahorro adicional que se ha obtenido en la inversión de capital.

b) Método de Tasa interna de retorno (TIR)

Mientras que el método del valor actual neto, utiliza una tasa meta o mínima de rendimiento establecida por la administración; el presente método (tasa interna de retorno)

²Burbano Ruiz Jorge E., PRESUPUESTOS ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS (Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1993), p. 196.

calcula la tasa real o verdadera de rendimiento de la inversión. La tasa interna de rendimiento es la tasa que descontará todos los flujos netos de entradas de efectivo en forma tal, que la suma de sus importes descontados será exactamente igual a los flujos de salidas iniciales necesarios para la inversión (desembolso en efectivo del costo de la inversión). Las dos variantes que se dan en el cálculo de este método son: Cuando los flujos netos de entradas de efectivo son iguales en los distintos periodos sucesivos y cuando los flujos netos de entradas de efectivo son irregulares en dos o más periodos.

B. De rendimiento medio sobre la inversión

Este método se basa en relacionar los ingresos promedios anuales de efectivo con el desembolso hecho por la inversión, se trata pues de un análisis sobre una base real de efectivo. Se utiliza la siguiente fórmula:³

³Welsch Glenn A., Hilton Ronald W. y Gordon Paul N., PRESUPUESTOS PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES (Ed. Prentice Hall, México, 1990), p. 443.

$$\text{Rendimiento medio s/inv.} = \frac{\text{Ingresos anuales de efectivo}}{\text{Desembolso p/inversión (costo)}}$$

Este método tiene fundamentalmente dos ventajas a) es sencillo de calcular y b) exclusivamente se basa en los flujos de efectivo; y presenta también dos desventajas: a) no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y b) emplea flujos netos promedio de entradas de efectivo.

Este método tiene una variante y consiste en que utiliza como denominador la inversión promedio, es decir, el costo en efectivo dividido dos. Ello se hace para reconocer el efecto de la depreciación sobre el valor del activo.

C. De reembolso (o reintegro)

Este método comprende el cálculo del número de años necesarios para recuperar la inversión con los ingresos de efectivo generados por el proyecto. La

fórmula a aplicar es la siguiente:⁴

$\frac{\text{Desembolso de la Inversión}}{\text{Ingresos anuales de efectivo}} = \text{Periodo de Recuperación (en años)}$
--

Este método es fácil de calcular y comprender, sin embargo tiene algunas debilidades importantes como la de no medir la rentabilidad ni el valor como inversión; no toma en cuenta el valor del dinero en función del tiempo ni analiza las diferentes alternativas que se podrían lograr para activos fijos de vida útiles diferentes.

Tomando en consideración que el presupuesto de inversión es una herramienta para la planificación y control de los desembolsos de efectivo, ya sea a corto o largo plazo, las empresas agroindustriales deben elaborarlo e incluirlo en el

⁴Welsch Glenn A., Hilton Ronald W., Gordon Paul N., PRESUPUESTOS PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES (Ed. Prentice Hall, México, 1990), p. 442.

presupuesto de efectivo a efecto de cumplir con sus planes de desarrollo operacional.

Conforme la experiencia, en algunas empresas agroindustriales de productos no tradicionales de exportación, el presupuesto de inversión se elabora en forma empírica y no se incluye al elaborar el presupuesto de efectivo respectivo.

Ello, evidentemente provoca una serie de problemas, al no disponer de liquidez para hacer frente a los requerimientos de inversión a fin de satisfacer la demanda, la que en la última década ha crecido en forma importante; o, en su defecto, se puede cometer el error de efectuar inversiones a costa de efectivo que originalmente se ha planificado para capital de trabajo, lo que en el peor de los casos puede llevar a la quiebra a la empresa. El CPA como profesional experto en el área de presupuestos, debe tomar conciencia sobre la importancia de incluir el presupuesto de inversión en el de efectivo, para que éste sea razonable y evitar poner en riesgo la operación.

CAPITULO V

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

5.1 Definición

El presupuesto de efectivo, caja o tesorería, "consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo".¹ También se le define como "una proyección financiera del superávit o el déficit del efectivo a corto plazo de la empresa".²

El presupuesto de efectivo muestra las entradas y salidas de dinero, así como la posición de efectivo al final de un período determinado, permitiendo a la administración evaluar con anticipación las diferentes alternativas de inversión (cuando hay un superávit) o buscar el financiamiento adecuado (al presentarse un déficit) para no afectar la operación de la empresa.

¹Burbano Ruiz Jorge E., PRESUPUESTOS ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS (Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1993), p. 220.

²Gitman Lawrence J., ADMINISTRACION FINANCIERA BASICA (Ed. Harla) p. 152.

El presupuesto de efectivo forma parte del control presupuestal equilibrado; la falta de éste, puede ser muy peligroso o muy costoso para la operación de la empresa. Cuando el capital de trabajo es aproximadamente de la misma cuantía que se necesita, es muy probable que en cualquier momento se presente una escasez de efectivo y ello es sumamente peligroso; por el contrario cuando el capital de trabajo es muy abundante, existe la posibilidad de recortarlo e invertir dicho excedente para otros propósitos de mayor rentabilidad.

5.2 Objetivos

El presupuesto de efectivo tiene como objetivos fundamentales:

- A. Planificar la posición de liquidez de la compañía.
- B. Determinar los excedentes o faltantes de efectivo y tomar las medidas más adecuadas de inversión o financiamiento.
- C. Evaluar la razonabilidad de las políticas de pagos y de cobros existentes.

- D. Analizar si las inversiones en títulos y otros valores negociables permiten por lo menos mantener el poder adquisitivo.

De acuerdo a lo anteriormente expresado, se comprende que el objetivo del presupuesto de caja se orienta hacia lograr la coordinación de todos los presupuestos de operación para mantener un equilibrio adecuado entre los flujos de efectivo, asegurando de esta forma la marcha de la empresa y evitando caer en una situación financiera peligrosa o costosa.

5.3 Período

Tomando en consideración que, entre más grande es el período presupuestado mayores son las probabilidades de discrepancias significativas entre lo estimado y lo real, y en que nuestra economía es altamente inflacionaria, el período del presupuesto de efectivo normalmente es de un año. Sin embargo, de acuerdo a la naturaleza de la operación de la empresa, se puede elaborar para períodos superiores al anteriormente indicado.

Es importante definir también los períodos en que se

planteará el año presupuestado, pudiendo ser éstos: semanal, mensual o trimestral. Para definirlo, es recomendable se analice entre otros elementos, el tipo de empresa y las exigencias de efectivo que ésta tenga. En nuestro medio, generalmente se considera como período el mes, probablemente porque es el período más usual de cobros y pagos.

5.4 Métodos para su elaboración.

Generalmente existen dos métodos para la elaboración del presupuesto de efectivo: el de ingresos y salidas de efectivo (o método directo de la cuenta de caja) y el Método de la contabilidad financiera.

A. Método de Ingresos y Salidas de Efectivo

Este método refleja todas las entradas y salidas de efectivo que resultan de los otros presupuestos (Ventas, gastos, etc.). Es simple de elaborar y se utiliza principalmente para planificación del efectivo a corto plazo.

a) Ingresos de efectivo

Algunas de las transacciones que originan ingresos de efectivo son: Las ventas al contado, los cobros de las cuentas y documentos por cobrar, las ventas de activos fijos, los intereses recibidos sobre inversiones, etc. Dentro de estas fuentes de ingreso, la que mayor problema presenta son los cobros por ventas al crédito. En la planificación de los ingresos de efectivo provenientes de cuentas por cobrar es conveniente conocer datos como los porcentajes de las ventas que se cobrarán a treinta, sesenta o noventa días, así como una estimación de las cuentas que serán incobrables.

b) Salidas de Efectivo

Los egresos de efectivo fundamentalmente se originan por transacciones como: compras de materia prima, salarios directos, gastos de operación, compra de activos capitalizables, pagos de préstamos y pago de dividendos a inversionistas, etc. Dentro de un sistema

presupuestario, dichos renglones ya están incluidos en el tipo de presupuesto que a cada uno le corresponde (presupuestos de gastos), siendo éstos la base para la planificación de las salidas de efectivo, teniendo cuidado de no incluir las partidas que no generan flujo de efectivo como las depreciaciones.

Cuando se planifican estos flujos de efectivo, se debe considerar: el tiempo que transcurrirá desde el registro de la acumulación hasta el pago del efectivo, la política de descuentos sobre compras existente, los pagos anticipados.

B. Método de la Contabilidad Financiera

Este método tiene como punto de partida la utilidad neta planificada, convirtiéndose ésta, de una base de acumulación, a una base de efectivo por medio de ajustes por los cambios en las cuentas de capital de trabajo diferentes del efectivo (Cuentas por cobrar, Inventarios, gastos anticipados, gastos acumulados, etc). Es apropiado para hacer proyecciones de efectivo a largo plazo. Este método exige poco detalle para su elaboración, pero de

igual forma proporciona poco detalle sobre los flujos de efectivo.

Además de los dos métodos anteriormente vistos, existen otros, sin embargo se considera que éstos son los más utilizados.

En el presente trabajo se hará énfasis en el presupuesto de efectivo basado en el método de los ingresos y salidas de efectivo, por considerarse que es el de mayor uso para efectos de planificación y control de efectivo a corto plazo en las empresas agroindustriales guatemaltecas. En el siguiente capítulo se desarrolla un caso práctico de este tipo de presupuesto, con la intención de presentar un ejemplo de su contenido y elaboración, sin embargo dicho procedimiento (diseño de las cédulas, nivel de detalle) varía de acuerdo al tipo y tamaño de la empresa.

CAPITULO VI**PARTE PRACTICA****6.1 Presupuesto de Inversión**

El presente caso práctico se desarrollará bajo el supuesto de la empresa AGROEXPO, S.A., siendo ésta una agroexportadora ubicada en el altiplano de Guatemala.

La empresa está organizada en tres divisiones: Ventas, Producción y administración-finanzas. Producción se divide en varios departamentos: Ingeniería, Planificación, compras y producción. A su vez, producción está conformada por cinco fincas productoras de verduras frescas de exportación y una planta de procesamiento, localizada en un punto equidistante a dichas fincas.

Dentro de las cinco horas de cortado, el producto es sometido a un proceso de industrialización, el que tiene como fin alterarle su proceso biológico de descomposición, extrayéndole la temperatura natural del producto, por medio de preenfriado al vacío. Con esto se prolonga hasta tres veces más su vida útil, permitiendo así contar con

tiempo suficiente para su exportación hacia mercados de U.S.A. y Europa.

El proceso de preenfriado al vacío, lo realiza sofisticada maquinaria, la que extrae la temperatura al producto. Actualmente dicha maquinaria tiene aproximadamente 4 años de uso. Se han recibido comentarios de algunos clientes y de parte del personal de ventas en el sentido que el proceso (preenfriado) ha perdido efectividad, pues el producto se descompone en menos tiempo que hace 5 años. Ante tal situación la empresa tiene las siguientes alternativas: a) Reparar y mejorar tecnológicamente la actual maquinaria; b) Adquirir nueva maquinaria para reemplazar la actual; o c) ambas, con el propósito de incrementar la producción.

De acuerdo a lo anterior, el Gerente de Producción en base a su experiencia y a la demanda de producto preenfriado, considera que lo más conveniente es la alternativa c), procediendo a presentar formalmente dos propuestas de inversión, consistentes en la reparación de la actual maquinaria y en la compra de nueva maquinaria para tal proceso productivo. Dichas propuestas de proyecto, se pueden ver en los cuadros 6.1 y 6.2 del presente capítulo.

Cuadro 6.1

AGROEXPO. S.A.			
RESUMEN DE PROPUESTA DE PROYECTO			
PROYECTO No.:	"D"	FECHA:	Mayo 1992
DIVISION O DEPARTAMENTO:	Producción		
ORIGINADO POR:	R. Martínez	TITULO:	Gerente Producción
EVALUACIONES:			
	Fecha de terminación	Supervisor	Recomendación
Política:	5/10/92	A. Rubio	Procede eval. Técnica y Ec.
Técnica:	12/02/93	E. Pineda	Favorable
Económica:	16/10/93	C. Recinos	Costo: Q. 450.000
APROBACIONES:			
Aprobación tentativa por el Comité Ejecutivo: 31/10/93			
Aprobación por el Presidente para incluirse en el plan de utilidades fechada: 1o. de enero/31 diciembre de 1995.			
Autorización del proyecto fechada: 26 de noviembre de 1993.			
REVISIONES posteriores a la aprobación:			
1)-----			
2)-----			
RESUMEN DEL PROYECTO:			
DESIGNACIÓN: Reparación y reacondicionamiento tecnológico de maquinaria de preenfriado al vacío.			
FECHA ESTIMADA INICIO: Enero/95 FECHA ESTIM.FIN: Diciembre/98			
PRIORIDAD: 1			
ESTIMACIONES DE COSTOS (Flujo de efectivo): Total Q. 450.000			
POR AÑO: Año1 225000 Año2 90000 Año3 75000 Año4 60000 Año5_			
ANALISIS DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION -----			
COMENTARIOS: Es necesario ejecutar dicho proyecto a la brevedad posible, debido a la demanda de producción esperada.			

Cuadro 6.2

AGROEXPO. S.A.			
RESUMEN DE PROPUESTA DE PROYECTO			
PROYECTO No.:	"E"	FECHA:	Julio 1992
DIVISION O DEPARTAMENTO:	Producción		
ORIGINADO POR:	R. Martínez	TITULO:	Gerente Producción
EVALUACIONES:			
	Fecha de terminación	Supervisor	Recomendación
Política:	2/12/92	A. Velasquez	Procede eval. Técnica y Ec.
Técnica:	16/04/93	R. Robles	Favorable
Económica:	09/11/93	C. Recinos	Costo: Q. 600. 000
APROBACIONES:			
Aprobación tentativa por el Comité Ejecutivo: 10/12/93			
Aprobación por el Presidente para incluirse en el plan de utilidades fechado: 1o. de enero/31 diciembre de 1995.			
Autorización del proyecto fechado: 29 de diciembre de 1993.			
REVISIONES posteriores a la aprobación:			
1)-----			
2)-----			
RESUMEN DEL PROYECTO:			
DESIGNACION: Compra de maquinaria para preenfriado al vacío.			
FECHA ESTIMADA INICIO: Enero/95		FECHA ESTIM.FIN: Diciembre/96	
PRIORIDAD: 1			
ESTIMACIONES DE COSTOS (Flujo de efectivo): Total Q. 600. 000			
POR AÑO: Año1 225000 Año2 90000 Año3 75000 Año4 60000 Año5_			
ANALISIS DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION -----			
COMENTARIOS: Es necesario ejecutar dicho proyecto a la brevedad posible. debido a la demanda de producción esperada.			

El Comité de Presupuestos, por instrucciones de la Gerencia General, procedió a recolectar información y posteriormente a evaluar las propuestas de inversión, contando para ello con la siguiente información:

	PROPUESTAS	
	"D"	"E"
1. Costo Reparac./compra (P)	450,000	600,000
2. Flujos netos anuales (A)	95,000	125,000
3. Años vida útil estim. (n)	8	12
4. Tasa interés deseada (i)	12%	12%

Se evaluará cuál de las dos alternativas de inversión es más rentable, de acuerdo al método del valor presente (actual) neto, aplicando la fórmula indicada en el capítulo IV (pág. 58), tendremos lo siguiente:

PROYECTO D.

$$P = 95,000 * 1.47596 / 0.29712 = Q. 471,918$$

Valor presente de los flujos netos	Q. 471,918
Costo de la reparación (VP)	Q. 450,000

Valor presente neto favorable	Q. 21,918
	=====

El valor presente neto favorable es de Q. 21,918 y representa, el excedente sobre el costo de la reparación

de la maquinaria. La evaluación de la segunda propuesta es la siguiente:

PROYECTO E.

$$P = 125,000 * 2.89597 / 0.46751 = Q. 774,306$$

Valor presente de los flujos netos	Q. 774,306
Costo Adquisición nueva Maq. (VP)	Q. 600,000

Valor Presente neto favorable	Q. 174,306
	=====

La inversión en el proyecto E, también es rentable, pues se obtendrá un excedente sobre el costo de adquisición de Q. 174,306. Entonces, ambas propuestas son rentables para la empresa. El comité de Presupuestos procede también a evaluar cuál de las dos propuestas es más rentable, por medio del índice de rentabilidad, de la siguiente forma:

Indice de Rentabilidad:

Proyecto D.

Valor presente flujos netos	Q. 471,918	
	-----	= 1.05
Costo Reparación maq. (VP)	Q. 450,000	

Proyecto E.

Valor presente flujos netos	Q. 774,296	
	-----	= 1.29
Costo adquisición (VP)	Q. 600,000	

Como se puede ver, el proyecto "E" es el más rentable.

Tomando en consideración que actualmente la empresa tiene proyectos mayores aprobados y otros únicamente presupuestados (Ej. los proyectos E y D), se ha preparado

AGROEXPORT, S.A.
RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE INVERSION POR PROYECTO Y AÑOS
PARA EL PERIODO DEL 1.º DE ENERO DE 1995 A 1999
(Expresado en miles de Quetzales)

DESCRIPCION DE LOS PROYECTOS	REFER. PARA DETALLE	PRESUPUESTADO FECHA INICIAL	IMPORTE AUTORIZADO		IMPORTE SUJETO A		IMPORTE GASTADO HASTA 01/01/95	SALDO NO GASTADO DE LA ASIGNACION	1995	1996	1997	1998	1999	AÑOS POSTE- RORES
			HASTA 01/01/95	TOTAL	AUTORIZAC	HASTA 01/01/95								
I. PROYECTOS MAYORES APROBADOS														
Edificio de 2 niveles de 950 Mts. construidos....	A-1	1993	4,000	2,500	1,500	1,800	700	520	600	180	150	195	555	
5 Tractores, con equipo de rosado y discos para surcar.....	B-1	1994	738	295	443	175	120	125	90	95	125	75	53	
Total Aprobados			4,738	2,795	1,943	1,975	820	645	690	275	275	270	608	
II. PROYECTOS MAYORES PRESUPUEST.														
Terreno plano de 2300 Mts. para planta de producción	C-1	1995	1,200		1,200			550	225	300	125			
Reparación y recondiciona- miento tecnológico de maqui- naria de preenfriado al vacío.	D-1	1995	450		450			225	90	75	60			
Compra de maquinaria sofisti- cada para preenfriado al va- cío.....	E-1	1996	600						150	150	150	50	100	
No Designados (Requisitos y Accesorios para mantenimiento de maquinaria)	F-1	1995	150					75	10	15	25	25		
Total Presupuestados			2,400	0	1,650	0	0	850	475	540	360	75	100	
Total General			7,138	2,795	3,593	1,975	820	1,495	1,165	815	635	345	708	

el cuadro 6.3, que contiene el resumen del presupuesto de inversión por proyecto y por año, para el período comprendido de 1995 a 1999. En él, se puede apreciar que en la sección de proyectos presupuestados, aparece el rubro "No Designados", el que contiene partidas diversas de poca cuantía, relacionadas con componentes importantes para maquinaria de producción. Además, este cuadro muestra los montos de efectivo que se deberán desembolsar durante el año actual y los subsiguientes cuatro años, los que conforme el transcurrir de cada uno de ellos, se hace necesario efectuar los ajustes correspondientes a los subsiguientes, con el propósito de que el pronóstico sea más acertado.

De acuerdo a la información contenida en el cuadro 6.3, se elaboró el Presupuesto de Inversión para el año que termina el 31 de diciembre de 1995, el que se puede ver en el cuadro 6.4 de la siguiente página. En el se describen todos los proyectos autorizados para dicho presupuesto, indicando la época de los desembolsos de efectivo que le corresponden al año.

6.2 Presupuesto de Efectivo

El Presupuesto de Efectivo se basa fundamentalmente

AGROEXPO, S.A.
PRESUPUESTO DE INVERSION
POR EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
(Expresado en miles de Quetzales)

CONCEPTO	REF.	FECHA ESTIMADA		COSTO ESTIMADO	TOTAL ANUAL	PRESUPUESTO PARA 1995-EPOCA DE LOS PAGOS DE EFECTIVO						
		INICIO	FIN			PRIMER TRIMESTRE						
						ENE	FEB	MAR	TRIMESTRES 1ro. 2do. 3ro. 4to.			
1 Edificio de 2 niveles de 950 Mts. construidos....	A-1	1993	2001	4,000	520	30	85	25	140	55	125	200
2 Cinco Tractores, con equipo de raspa y discos para surcar.....	B-1	1994	2000	738	125	25	25	30	80	0	30	15
3 Terreno plano de 2300 Mts. para planta de producción	C-1	1995	1998	1,200	550	55	0	70	125	150	100	175
4 Reparación y reacondicionamiento tecnológico de maquinaria de preenfriado al vacío.	D-1	1995	1998	450	225	60	15	15	75	30	40	80
5 No Designados (*)	F-1	1995	1999	150	75	5	5	15	25	15	15	20
Totales				6,538	1,495	115	175	155	445	250	310	490

(*) Incluye diversas partidas de poca cuantía, relacionadas con Repuestos importantes para mantenimiento de la maquinaria.

en la información que generan los demás presupuestos, como: el de Ventas, Producción, Gastos de Operación, Plan de Comercialización, etc., de tal forma que su elaboración se facilitará, en la medida en que éstos se hayan preparado adecuadamente. Partiendo del supuesto que disponemos de la información generada por los otros presupuestos, a continuación se desarrollará el presupuesto de efectivo para la empresa AGROEXPO, S.A. por el período que termina el 31 de diciembre de 1995.

Ingresos de Efectivo. (Flujos de Ingresos)

A continuación, se muestran las cédulas con información de Ingresos de efectivo, generada por los demás presupuestos por el período que termina el 31 de diciembre de 1995:

A. PLAN DE COMERCIALIZACION RESUMIDO

Concepto	Unidades	Valor
Enero	12,000	Q. 480,000
Febrero	10,000	" 400,000
Marzo	15,000	" 600,000
	-----	-----
Total 1er. trim.	37,000	" 1,480,000
2o. trimestre	30,000	" 1,200,000
3er. trimestre	22,000	" 880,000
4o. trimestre	28,000	" 1,120,000
	-----	-----
total	117,000	Q.4,680,000

B. SALDOS REALES DE CUENTAS POR COBRAR ESPERADOS AL 1 DE ENERO DE 1995.

MES DE LA VENTA	CXC. PEND. DE COBRO AL 1/1/95	SALDO PROV. CTAS. DUDOSAS AL 1/1/95
Al 30 de Sept/94	Q. 127,000	Q. 65,000
Octubre de 1994	" 130,000	" 3,900
Noviembre de 1994	" 114,000	" 3,420
Diciembre de 1994	" 97,000	" 2,910
	-----	-----
Total	Q. 468,000 =====	Q. 75,230 =====

C. FLUJOS PLANIFICADOS DE ENTRADAS DE EFECTIVO POR OTROS INGRESOS POR EL AÑO QUE TERMINA EL 31/12/95

PERIODO	MONTO PRESUPUESTADO
Enero	2,800
Febrero	3,400
Marzo	3,800
Total 1er. trimestre	10,000
2o. trimestre	9,600
3o. trimestre	7,500
4o. trimestre	10,100

Total del año	Q. 37,200 =====

D. SALDOS REALES EN CTAS. POR COBRAR ESPERADOS AL 1/1/95

MES DE LA VENTA	CTAS. X COB. NO COBRADAS AL 1/1/1995	SALDO PROV. CTAS.DUDOSAS AL 1/1/95
Saldo al 30/09/94	Q. 22,000 *	Q. 11,500
Octubre de 1994	" 27,000	" 810
Noviembre de 1994	" 95,000	" 2,850
Diciembre de 1994	" 65,000	" 1,950
	-----	-----
Total	Q.209,000 =====	Q. 17,110 =====

* Se ha previsto que Q. 10,500 de esta suma, se cobrarán en 1995 y que Q. 2,200 se lanzarán contablemente a Ctas. incobrables, el resto se mantendrá pendiente de cobro.

De acuerdo a la experiencia sobre las cuentas incobrables, la empresa estimó las pérdidas por cuentas de dudoso cobro en un 0.3% sobre el total de las ventas. Para efectos de planificación, la empresa asume que la totalidad de las ventas se registran contra las cuentas por cobrar y que las pérdidas estimadas por cuentas incobrables se basan en las ventas totales, porque se presume que todas las ventas son al crédito. A continuación se detallan los porcentajes de cobranza para planificar los cobros de 1995:

- a) 80% cobrado en el mes de la venta. (antes de fin de mes de la venta)
- b) 12% cobrado en el primer mes siguiente a la venta.
- c) 3% cobrado en el segundo mes siguiente a la venta.

- d) 5% cobrado en el tercer mes siguiente a la venta.
- e) Base Trimestrial: 92% cobrado en el trimestre de la venta; 8% cobrado en el siguiente trimestre. Con la anterior información, se elaboró la planificación del Flujo de Efectivo generado por Ventas y Cuentas por Cobrar para el período terminado el 31/12/95, el que se puede apreciar en el cuadro 6.5, que se muestra en la página siguiente.

De acuerdo a la información contenida en el inciso c. del presente capítulo y en el cuadro 6.5 (página siguiente), se elaboró, El Resumen de los flujos de entradas de efectivo para el año 1995:

AGROEXPO, S.A.
RESUMEN DE LOS FLUJOS DE ENTRADAS DE EFECTIVO
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31/12/95
(Cifras en Quetzales)

Cuadro 6.6

PERIODO	TOTAL	ORIGEN DEL EFECTIVO	
		CTAS. POR COBRAR	OTROS INGRESOS
Enero	504,425	501,625	2,800
Febrero	431,932	428,532	3,400
Marzo	555,121	551,321	3,800
Total 1er. trimestre	1,491,478	1,481,478	10,000
2o. trimestre	1,285,760	1,276,160	9,600
3er. trimestre	910,383	902,883	7,500
4o. trimestre	1,118,098	1,107,998	10,100
Total en el año	4,805,719	4,768,519	37,200

Cuadro 6.5

AGROEXPO, S.A.
 FLUJO DE EFECTIVO POR VENTAS Y CUENTAS POR COBBAR
 PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
 (Cifras en Quetzales)

CONCEPTO	REF.	VENTAS AL CREDITO	PROVISION PARA CTAS. DUDOSAS	SALDO PENDIENTE DE COBRO				COBROS ESTIMADOS PARA 1995				SALDO PEND. DE COBRO AL 31/12/95	
				EHE	FEB	MAR	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCERO	CUARTO			
Saldo al 31/12/94:													
Antes de Octubre/94		22,000	11,500	10,500									10,500
A Octubre/94		27,000	810	26,190			26,190						
A Noviembre/94		95,000	2,850	92,150			57,594	34,556					
A Diciembre/94		65,000	1,950	63,050			34,993	17,509	10,548				
Total		209,000	17,110										
Por ventas planificadas para 1995:													
Enero		480,000	1,440	478,560			382,848	57,427	14,357				23,928
Febrero		400,000	1,200	398,800			319,040	47,856					31,904
Marzo		600,000	1,800	598,200				478,560					119,640
1er. Trimestre		1,480,000	4,440										1,100,688
2o. Trimestre		1,200,000	3,600	1,196,400									95,712
3er. Trimestre		880,000	2,640	877,360									807,171
4o. Trimestre		1,120,000	3,360	1,116,640									70,189
Total 1995		4,680,000	14,040				501,625	428,532	551,321	1,276,160	902,883	1,107,998	89,331
		4,889,000	31,150	4,857,850									
(-) Cuentos incoobrables que se registrarán contablemente en 1995.													
		2,200	2,200										
Saldo presupuestado en la Provisión para cuentas dudosas al 31/12/95													
		4,768,519	28,950	89,331			501,625	428,532	551,321	1,276,160	902,883	1,107,998	
(-) saldo no cobrado al 31/12/95													
		118,281		4,768,519									
Ingresos efectivo planific. 1995													
Saldo Clases Cobrar al 31/12/95													

Con este cuadro se completa la primera parte del presupuesto de efectivo (Ingresos), información que más adelante se incorporará a dicho presupuesto.

Egresos de Efectivo. (Flujos de Salidas)

Entraremos directamente a desarrollar la segunda parte del presupuesto de efectivo (egresos) basándonos fundamentalmente en la información proporcionada por los demás presupuestos, contenida en los cuadros que se muestran en las páginas de la 84 a la 91.

Los cuadros del 6.7 al 6.10, proporcionan la información relativa a lo presupuestado en gastos indirectos de producción, directos de Producción, de Administración-Finanzas y gastos de Venta respectivamente.

El cuadro 6.11 muestra en forma consolidada el efectivo requerido presupuestado para costos y gastos únicamente, es decir que no incluye los desembolsos de efectivo por inversiones en bienes de capital. A continuación, el cuadro 6.12, denominado "Resumen de Ingresos y Desembolsos de Efectivo, antes de financiamiento", éste incluye toda la información

AGROEXPO, S.A.
PRESUPUESTO GASTOS DIRECTOS DE PRODUCCION
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
(Cifras en Quetzales)

Cuadro 6.8

GASTO	REF.	TOTAL ANUAL	PRIMER TRIMESTRE				TRIMESTRES			
			ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO		
Gastos Directos Producción		1,448,550	118,350	119,050	123,650	361,500	361,700	364,300		
Finca Area Sacatepéquez		517,200	43,900	43,100	42,400	129,000	129,200	129,600		
Mano de Obra Directa		300,000	25,000	25,000	25,000	75,000	75,000	75,000		
Planta y Semilla		65,000	6,000	5,200	5,200	16,000	16,000	16,400		
Pesticidas y Fertiliz.		49,600	4,200	4,200	4,000	12,400	12,400	12,400		
Combustibles y Lub.		60,200	5,000	5,000	5,000	15,000	15,000	15,200		
Energía y Teléfono		28,000	2,500	2,500	2,000	7,000	7,000	7,000		
Seguros		14,400	1,200	1,200	1,200	3,600	3,600	3,600		
Finca Area Chimaltenango		524,150	42,850	43,850	43,650	131,200	131,200	131,400		
Mano de Obra Directa		300,000	25,000	25,000	25,000	75,000	75,000	75,000		
Planta y Semilla		72,000	6,000	6,000	6,000	18,000	18,000	18,000		
Pesticidas y Fertiliz.		49,600	4,200	4,200	4,000	12,400	12,400	12,400		
Combustibles y Lub.		59,200	4,000	5,000	5,000	15,000	15,000	15,200		
Energía y Teléfono		28,950	2,450	2,450	2,450	7,200	7,200	7,200		
Seguros		14,400	1,200	1,200	1,200	3,600	3,600	3,600		
Planta de Procesamiento		407,200	31,600	32,100	37,600	101,300	101,300	103,300		
Mano de Obra Directa		200,000	15,000	15,000	20,000	50,000	50,000	50,000		
Material Empaque		65,000	5,000	5,000	6,000	16,000	16,000	17,000		
Repuestos y Acc. Maq.		25,200	2,100	2,100	2,100	6,300	6,300	6,300		
Combustibles y Lub.		57,000	4,500	5,000	4,500	14,000	14,000	15,000		
Transporte de Prod.		36,000	3,000	3,000	3,000	9,000	9,000	9,000		
Seguros		24,000	2,000	2,000	2,000	6,000	6,000	6,000		

NOTA: Toda la información es proporcionada por el presupuesto de producción, y se eliminaron las partidas que no generan novimiento de efectivo. La distribución de los gastos se hizo de acuerdo a criterios de distribución existentes para cada uno.

AGROEXPO, S.A.
PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACIÓN-FINANZAS
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
(Cifras en Quetzales)

Cuadro 6.9

GASTO	REF.	TOTAL ANUAL	PRIMER TRIMESTRE				TRIMESTRES		
			ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	
Total Gastos Admon.-Finanzas		718,800	59,500	59,400	58,900	176,600	182,100	182,300	
I Administración		321,600	26,400	25,300	25,800	77,300	82,800	83,000	
Sueldos y Prestaciones		168,000	14,000	14,000	14,000	42,000	42,000	42,000	
Energía y Teléfono		45,200	3,800	4,000	4,000	11,800	10,800	10,800	
Combustibles y Lub.		48,200	3,000	3,000	3,000	9,000	15,000	15,200	
Papelaría y Utiles		29,300	2,800	2,500	2,000	7,000	7,500	7,500	
Seguros		30,900	2,800	2,800	2,800	7,500	7,500	7,500	
Tesorería		196,800	16,400	16,400	16,400	49,200	49,200	49,200	
Sueldos y Prestaciones		156,000	13,000	13,000	13,000	39,000	39,000	39,000	
Energía y Teléfono		15,600	1,300	1,300	1,300	3,900	3,900	3,900	
Combustibles y Lub.		7,200	600	600	600	1,800	1,800	1,800	
Papelaría y Utiles		12,000	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	
Seguros		6,000	500	500	500	1,500	1,500	1,500	
Contabilidad y PED		200,400	16,700	16,700	16,700	50,100	50,100	50,100	
Sueldos y Prestaciones		120,000	10,000	10,000	10,000	30,000	30,000	30,000	
Energía y Teléfono		20,400	1,700	1,700	1,700	5,100	5,100	5,100	
Combustibles y Lub.		6,000	500	500	500	1,500	1,500	1,500	
Papelaría y Utiles		36,000	3,000	3,000	3,000	9,000	9,000	9,000	
Seguros		18,000	1,500	1,500	1,500	4,500	4,500	4,500	

NOTA: Toda la información es proporcionada por el presupuesto de admon. y finanzas, se eliminaron las partidas que no generan movimiento de efectivo. La distribución de los gastos se hizo de acuerdo a criterios de distribución existentes para cada uno.

AGROEXPO, S.A.
PRESUPUESTO GASTOS DE VENTA
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
(Cifras en Quetzales)

Cuadro 6.10

GASTO	REF.	TOTAL ANUAL	PRIMER TRIMESTRE			TRIMESTRES		
			ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Total Gastos de Venta		1,448,550	118,350	119,050	123,650	361,500	361,700	364,300
Glos. Grales. de Ventas		517,200	43,900	43,100	42,400	129,000	129,200	129,600
Sueldos y Prestaciones		300,000	25,000	25,000	25,000	75,000	75,000	75,000
Energía y Teléfono		114,600	10,200	9,400	9,200	28,400	28,600	28,800
Combustibles y Lub.		60,200	5,000	5,000	5,000	15,000	15,000	15,200
Alquileres		28,000	2,500	2,500	2,000	7,000	7,000	7,000
Seguros		14,400	1,200	1,200	1,200	3,600	3,600	3,600
Mercado Interior		524,150	42,850	43,850	43,650	131,200	131,200	131,400
Comisiones s/Ventas		300,000	25,000	25,000	25,000	75,000	75,000	75,000
Vidáticos al Interior		72,000	6,000	6,000	6,000	18,000	18,000	18,000
Combustibles y Lub.		49,600	4,200	4,200	4,000	12,400	12,400	12,400
Fletes y Acarreos		59,200	4,000	5,000	5,000	15,000	15,000	15,200
Energía y Teléfono		28,950	2,450	2,450	2,450	7,200	7,200	7,200
Seguros		14,400	1,200	1,200	1,200	3,600	3,600	3,600
Mercado de Exportación		407,200	31,600	32,100	37,600	101,300	101,300	103,300
Comisiones S/Ventas		200,000	15,000	15,000	20,000	50,000	50,000	50,000
Viajeros al Extranjero		65,000	5,000	5,000	6,000	16,000	16,000	17,000
Combustibles y Lub.		25,200	2,100	2,100	2,100	6,300	6,300	6,300
Fletes y Acarreos		57,000	4,500	5,000	4,500	14,000	14,000	15,000
Energía y Teléfono		36,000	3,000	3,000	3,000	9,000	9,000	9,000
Seguros		24,000	2,000	2,000	2,000	6,000	6,000	6,000

NOTA: Toda la información es proporcionada por el presupuesto de ventas, y se eliminaron los perdidos que no generan movimiento de efectivo. La distribución de los gastos se hizo de acuerdo a criterios de distribución existentes para cada uno.

AGROEXPO, S.A.
EFECTIVO REQUERIDO, PRESUPUESTADO PARA GASTOS
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
(Cifras en Quetzales)

CONCEPTO	REF.	GASTOS TOTALES	GASTOS NO EROGADOS EN EFECTIVO	TOTAL EFECTIVO REQUERIDO	NECESIDADES DE EFECTIVO				
					ENERO	PRIMER TRIMESTRE FEBRERO	MARZO	TRIMESTRES TERCERO	CUARTO
TOTAL		3,929,180	84,660	3,844,520	305,620	312,280	323,000	958,710	976,400
Depto. Producción		1,761,830	42,625	1,719,205	135,805	138,830	145,450	429,610	436,800
Ingeniería y Admón.	6.7	138,850	7,200	131,650	10,000	11,050	11,050	32,450	33,650
Plantificación	"	97,730	4,650	93,080	6,880	6,480	7,650	22,810	25,200
Compras y Bodega	"	76,700	2,500	74,200	4,800	5,250	6,100	18,850	19,500
Fincas Sacatepequez	6.8	517,200	8,900	508,300	42,900	42,100	41,400	127,000	127,700
Fincas Chimaltenango	"	524,150	10,150	514,000	40,850	42,850	42,650	129,200	129,250
Planta Procesamiento	"	407,200	9,225	397,975	30,375	31,100	36,600	99,300	101,300
Depto. Admón.-Finanz.		718,800	16,305	702,495	55,195	57,400	56,900	172,600	181,300
Administración	6.9	321,600	8,200	313,400	25,200	25,300	24,800	75,300	82,000
Tesorería	"	196,800	4,625	192,175	14,775	15,400	15,400	48,200	49,200
Contabilidad y Ped	"	200,400	3,480	196,920	15,220	16,700	16,700	49,100	50,100
Departamento de Ventas		1,448,550	25,730	1,422,820	114,620	116,050	120,650	356,500	358,300
Servicios Generales	6.10	517,200	10,230	506,970	42,670	42,100	41,400	127,000	126,600
Ruta Mercado Interno	"	524,150	9,850	514,300	41,000	42,850	42,650	129,200	129,400
Ruta Mercado Export.	"	407,200	5,650	401,550	30,950	31,100	36,600	100,300	102,300

AGROEXPO, S.A.
RESUMEN DE INGRESOS Y DESEMBOLOSOS DE EFECTIVO
(Antes de Financiamiento)
PARA EL PERIODO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
(Cifras en Quetzales)

Cuadro 6.12

PERIODO	SALDO INICIAL	INGRESO DE EFECTIVO	TOTAL	EGRESOS DE EFECTIVO	SALDO FINAL
Enero	190,000	504,425	694,425	420,620	273,805
Febrero	273,805	431,932	705,737	487,280	218,457
Marzo	218,457	555,121	773,578	478,000	295,578
2o. trimestre	295,578	1,285,760	1,581,338	1,208,710	372,628
3er. trimestre	372,628	910,383	1,283,011	1,278,510	4,501
4o. trimestre	4,501	1,118,098	1,122,599	1,466,400	(343,801)
Total		<u>4,805,719</u>		<u>5,339,520</u>	

NOTA: El saldo inicial es información proporcionada.

AGROEXPO, S.A.
 PRESUPUESTO FINAL DE EFECTIVO
 PARA EL PERIODO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
 (Cifras en Quetzales)

Cuadro 6.13

PERIODO	SALDO INICIAL	INGRESO DE EFECTIVO	TOTAL	EGRESOS DE EFECTIVO	SALDO FINAL
Enero	190,000	504,425	694,425	420,620	273,805
Febrero	273,805	431,932	705,737	487,280	218,457
Marzo	218,457	555,121	773,578	478,000	295,578
2o. trimestre	295,578	1,285,760	1,581,338	1,208,710	372,628
3er. trimestre	372,628	910,383	1,283,011	1,278,510	4,501
4o. trimestre	4,501	1,968,098 **	1,972,599	1,466,400	506,199
Total		<u>5,655,719</u>		<u>5,339,520</u>	

* El saldo inicial es información proporcionada.

NOTA: ** Incluye Q. 850,000.00 de financiamiento a C.P. del banco xx.

AGROEXPO, S.A.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO ANALITICO
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
(Cifras en Quetzales)

Cuadro 6.14

CONCEPTO	REF.	PRIMER TRIMESTRE			TRIMESTRES			TOTAL
		ENERO	FEBRERO	MARZO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	
SALDO INICIAL EFECTIVO		190,000	273,805	218,457	295,578	372,628	4,501	190,000
I INGRESOS DE EFECTIVO		501,625	428,532	551,321	1,276,160	902,883	1,107,998	4,768,519
Ventas al Credito		2,800	3,400	3,800	9,600	7,500	10,100	37,200
Otros Ingresos		504,425	431,932	555,121	1,285,760	910,383	1,118,098	4,805,719
Total Ingresos Efectivo		694,425	785,737	773,578	1,581,338	1,283,011	1,122,599	4,995,719
Efectivo disponible								
EGRESOS DE EFECTIVO		65,000	65,000	70,000	200,000	200,000	200,000	800,000
Mano de Obra Directa		9,000	9,200	9,200	29,800	30,400	30,300	117,900
Plantilla y Semilla		6,400	6,900	6,000	20,800	21,100	20,850	82,050
Pesticidas y Fert.		5,000	5,000	6,000	16,000	16,000	17,000	65,000
Material de Empaque		3,000	3,000	3,000	9,000	9,000	9,000	36,000
Transporte de Producto		2,100	2,100	2,100	6,300	6,300	6,300	25,200
Rep. y Acc. Maquinaria		73,200	75,700	77,500	234,900	238,000	238,500	937,800
Salarios Indirectos		7,250	7,650	7,650	22,200	21,900	21,900	88,550
Válidos al Interior		5,000	5,000	6,000	16,000	16,000	17,000	65,000
Válidos al Exterior		29,300	28,700	28,000	85,250	84,600	84,800	340,650
Energia y Teléfono		27,250	28,700	28,650	90,350	96,600	100,800	372,350
Combustibles y Lub.		7,280	7,030	6,600	20,460	20,910	20,950	83,230
Papelaria y Utilles		15,750	15,800	15,800	46,650	46,700	46,800	187,500
Seguros		1,590	2,500	2,000	7,000	7,000	7,000	27,090
Alquileres		8,500	10,000	9,500	29,000	29,000	30,200	116,200
Fletes y Acarreos		40,000	40,000	45,000	125,000	125,000	125,000	500,000
Comisiones s/ventas		115,000	175,000	155,000	250,000	310,000	490,000	1,495,000
Gastos de Capital		420,620	487,280	478,000	1,208,710	1,278,510	1,466,400	5,339,520
Total Egresos Efectivo		273,805	218,457	295,578	372,628	4,501	(343,801)	(343,801)
Saldo efectivo antes Fin.								
Financiamiento Requerido		273,805	218,457	295,578	372,628	4,501	850,000	850,000
Saldo final de Efectivo								506,199

* El saldo inicial es información proporcionada.

6.3 Efectos desde el punto de vista financiero, al no considerar en la elaboración del presupuesto de efectivo el presupuesto de inversión.

Tomando en cuenta que el presupuesto de efectivo se enfoca sobre los importes y los tiempos de las entradas y salidas de efectivo, así como que, se basa casi exclusivamente en los demás presupuestos¹, su desarrollo al igual que el de los otros, requiere se haga apegado a los principios y a las técnicas de elaboración de presupuestos, a efecto que muestren datos congruentes con la realidad de la empresa. El presupuesto de efectivo debe ser realista, es decir que debe haber equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que requieren de efectivo.

De acuerdo a lo anteriormente indicado, podemos decir que, al no incluir el presupuesto de inversión dentro del presupuesto de efectivo, este último, deja de ser realista, ya que al requerirse la ejecución de alguna inversión, se tendrá problema por la falta de partida presupuestaria.

¹Welsch Glenn A., Hilton Ronald W., Gordon Paul N., PRESUPUESTOS PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES (Ed. Prentice hall, México, 1990), p. 461.

Algunos de los efectos financieros provocados por la no inclusión del presupuesto de inversión en el presupuesto de efectivo son los siguientes:

- A. Obstaculizar parcial o totalmente la actividad productiva al no contar con partida presupuestaria para reparaciones mayores de la maquinaria en mal estado mecánico.
- B. Obstaculizar el crecimiento de la producción, ante la imposibilidad de ampliar la planta productiva, por falta de planificación del efectivo necesario.
- C. Situación de iliquidez, al efectuar desembolsos de efectivo en inversiones de capital no planificadas.

Entonces se puede concluir que la no inclusión del presupuesto de inversión en el de efectivo, provoca problemas de iliquidez, así como limitaciones para poder mejorar o ampliar la producción al no contar con partida presupuestaria para reparar, comprar o mejorar tecnológicamente su maquinaria.

CONCLUSIONES.

1. Las empresas agroindustriales de exportación, para poder competir en calidad y precio en el mercado internacional, deben ser eficientes; para lograrlo, la gerencia necesita auxiliarse de todas las herramientas que coadyuven a tal objetivo y, dentro de ellas, la planificación presupuestaria es una de las más importantes para dicho propósito. Las empresas que utilizan el presupuesto como herramienta de dirección, obtienen mejores resultados que las que no lo hacen.

2. Algunas empresas agroindustriales de exportación en Guatemala, no contemplan dentro de su presupuesto de efectivo, el presupuesto de inversión, provocando con ello efectos financieros que en determinado momento pueden poner en peligro la buena marcha de la empresa.

3. La no inclusión del presupuesto de inversión en el presupuesto de efectivo, puede provocar algunos efectos como los que a continuación se describen:

- a) Limitar la expansión de la producción y con ello el crecimiento mismo de la empresa.
 - b) Paralizar parte o el total de la producción, al averiarse la maquinaria productiva y no contar con partida presupuestaria para efectuarle reparaciones mayores que permitan su normal funcionamiento.
 - c) Incumplimiento con los proyectos de inversión planificados, por falta de liquidez.
4. El presupuesto de efectivo forma parte del control presupuestal equilibrado y le permite a la administración evaluar en forma anticipada las diferentes alternativas de inversión, en caso de un superávit; o buscar el financiamiento más adecuado, al presentarse un déficit, para no afectar la buena marcha de la empresa.
5. El presupuesto de efectivo se debe orientar hacia lograr la coordinación de todos los presupuestos de operación para mantener un equilibrio razonable entre los flujos de efectivo.

6. Es responsabilidad de los ejecutivos de finanzas velar porque dentro del presupuesto de efectivo se incluya el presupuesto de inversión.

RECOMENDACIONES

1. Las empresas agroindustriales, deben utilizar la planificación presupuestaria como herramienta de control y dirección . Esto contribuirá a la eficiencia en el manejo de sus recursos financieros y, como efecto será más competitiva en el mercado.

2. Las empresas agroindustriales de exportación deben considerar dentro de su presupuesto de efectivo, el presupuesto de inversión, para evitar ver frustrados sus planes de expansión, reparaciones significativas de la actual maquinaria, o causar problemas de iliquidez, al utilizar efectivo para cualquiera de los propósitos antes mencionados y que no fueron previstos oportunamente.

3. Los ejecutivos de finanzas deben estar concientes que dentro del presupuesto de efectivo debe incluirse el efecto del presupuesto de inversión y evitar con ello poner en aprietos financieros a la empresa, pudiendo en caso extremo, llevarla al cierre de operaciones, o provocar efectos económicos desastrosos.

4. En toda planificación financiera y, sobre todo, cuando se trata de la evaluación costo/beneficio de las inversiones propuestas, debe tomarse en cuenta los efectos inflacionarios propios de una economía como la nuestra

BIBLIOGRAFIA

BURBANO RUIZ, JORGE E. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 1993.

CHINCHILLA C., GUILLERMO E. El Proceso de deterioro Industrial de Guatemala durante la década de los años ochenta. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1993.

CODIGO DE COMERCIO (DECRETO 2-70). Congreso de la República. Editorial Gómez Robles. Guatemala, 1990.

COPIAS Y FOLLETOS. Curso de Presupuestos. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1983.

COPIAS MATERIAL DIDACTICO. Curso de Economía Industrial. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 1983.

CURRUCHICHE SIMON, JOSE RICARDO. Las Relaciones Contractuales en la Agroindustria y la Transformación Productiva de la Agricultura en Guatemala. Estudio para fines docentes. Universidad Rafael Landívar. Guatemala, 1994.

ECONOMIA PLANETA, DICCIONARIO ENCICLOPEDICO. Editorial Planeta. Barcelona, España, 1980.

GITMAN, LAWRENCE J. Administración Financiera Básica. Editorial Harla. México, 1988.

GONZALEZ DEL VALLE, JORGE. Reflexiones sobre la Inflación en Guatemala. Editorial Landívar. Guatemala, Impreso 1987.

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Presupuesto de Inversiones. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. San José, Costa Rica, 1981.

INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES. Pronunciamientos sobre Contabilidad Financiera No. 1-8. Guatemala, 1984.

INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES. Revistas 54, 59, 60 y 61. Guatemala, Guatemala.

JONES REGINALD L. y TRENTIN H. GEORGE. Preparación de Presupuestos: Clave de la Planeación y del Control. Editorial Continental. México, 1983.

MARIN JIMENEZ, JOSE NICOLAS. Inversiones Estratégicas. Editorial Trejos Hnos. Suc. S.A. San José, Costa Rica, 1986.

MELENDRERAS SOTO, TRISTAN. Elementos para la Comprensión del Ciclo Económico. Ensayo para fines docentes. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 5a. edición. Guatemala, 1994.

MONTALVO REYNA, EDUARDO ROBERTO. La Inflación en Guatemala y las Políticas Económicas del Gobierno que la Agudizan. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 1989.

MORALES FELGUERES, CARLOS. Presupuestos y Control en las Empresas. Ediciones Contables y Administrativas. 2da. edición. México, 1979.

NORIEGA CIFUENTES, ADRIAN ERASMO. Los Presupuestos como Instrumento de la Administración para la toma de Decisiones. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 1991.

RIVERO TORRE, PEDRO. Cash-Flow: Estado de Origen y Aplicación de fondos y el Control de Gestión. Editorial Limusa. México, 1985.

SAPAG CHAIN, NASSIR; SAPAG CHAIN, REINALDO. Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 1988.

WELSCH, GLENN A.; HILTON, RONALD W. y GORDON, PAUL N. Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, s.a. 5a. edición. México, 1990.

WESTON, J.F. y BRIGHAM, E.F. Finanzas en administración. Editorial Interamericana. 7a. edición. México, 1985.

A N E X O S

Anexo 1
GUATEMALA: INGRESO DE DIVISAS POR EXPORTACIONES DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS AGRICOLAS
 Período 1988-1993
 En millones de US. Dólares

PRODUCTOS	1988		1989		1990		1991		1992		1993	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
TOTAL	874,228.3	100	900,375.4	100	984,880.1	100	1,069,395.7	100	1,093,139.6	100	1,249,135.2	100
Tradicionales	629,050.3	72	615,453.9	68	629,167.9	64	621,927.4	59	549,386.0	50	602,002.0	48
Algodón	34,064.2	4	34,539.4	4	32,225.8	3	19,905.2	2	13,936.3	1	13,930.0	1
Azúcar	72,386.9	8	88,356.9	10	146,705.3	15	143,170.9	13	148,688.2	14	140,967.7	11
Banano	85,802.0	10	79,029.9	9	82,913.1	8	75,599.4	7	108,856.6	10	116,301.3	9
Café	376,888.8	43	360,306.1	39	311,850.3	32	328,187.3	32	239,630.2	22	274,789.9	23
Cardamomo	43,498.0	5	28,896.8	3	26,811.4	3	28,963.7	3	25,091.8	2	40,993.4	3
Carne	16,410.4	2	24,324.8	3	28,662.0	3	26,100.9	2	13,182.9	1	15,019.7	1
Centroamérica	29,598.2	3	25,971.4	3	61,547.4	6	47,676.1	4	95,048.6	9	123,550.9	10
No Tradicionales	215,579.8	25	258,950.1	29	294,164.8	30	399,792.2	37	448,705.0	41	523,582.3	42
Agrícolas	77,852.1	9	91,786.1	10	99,154.3	10	122,895.3	11	134,999.0	12	151,344.5	12
Otros Productos	137,727.7	16	167,164.0	19	195,010.5	20	276,896.9	26	313,706.0	29	372,237.8	30

FUENTE: Departamento de Estadísticas Económicas, Banco de Guatemala.

Anexo 2
 VARIACION EN LA PRODUCCION DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES
 Años 1979-1993
 En miles de quintales

REGION	DEPARTAMENTO	ANOS		VARIACION	
		1979	1993	ABSOLUTA	REL
	TOTAL	2, 416, 932.0	6, 698, 828.0	4, 281, 896.0	
	Guatemala	38, 186.0	114, 408.0	76, 222.0	
		38, 186.0	114, 408.0	76, 222.0	
	Alta Verapaz	72, 131.0	369, 276.0	297, 145.0	
	Baja Verapaz	67, 981.0	224, 915.0	156, 935.0	
		4, 150.0	144, 360.0	140, 210.0	3,
	Progreso	229, 819.0	1, 156, 588.0	926, 769.0	
	Zacapa	68, 914.0	248, 834.0	179, 920.0	
	Chiquimula	143, 240.0	781, 145.0	637, 905.0	
		17, 665.0	126, 609.0	108, 944.0	
	Jalapa	218, 256.0	1, 779, 291.0	1, 561, 035.0	
	Jutiapa	24, 797.0	516, 974.0	492, 177.0	1,
	Santa Rosa	88, 927.0	575, 039.0	486, 112.0	
		104, 532.0	687, 278.0	582, 746.0	
	Sacatepéquez	1, 164, 051.0	2, 469, 345.0	1, 305, 294.0	3,
	Chimaltenango	12, 474.0	255, 348.0	242, 874.0	1,
	Escuintla	52, 445.0	988, 560.0	936, 115.0	1,
		1, 099, 132.0	1, 225, 437.0	126, 305.0	
	San Marcos	694, 489.0	809, 920.0	115, 431.0	
	Suchitepéquez	156, 871.0	137, 671.0	(19, 200.0)	
	Retalhuleu	309, 902.0	339, 338.0	29, 436.0	
	Sololá	209, 230.0	207, 327.0	(1, 903.0)	
		18, 486.0	125, 584.0	107, 098.0	

FUENTE: Censo agropecuario de 1979; 1993 y estudio Lic. Curruchiche.

Anexo 3
VARIACION EN LA PRODUCCION DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES
 Años 1979-1993
 En miles de quintales

REGION	DEPARTAMENTO	ANOS		VARIACION			
		1979	1993	ABSOLUTA	RELATIVA		
	TOTAL	36,202.0	100.0	69,074.0	100.0	32,872.0	90.8
		234.0	0.6	663.0	1.0	429.0	183.3
	Guatemala	234.0	0.6	663.0	1.0	429.0	183.3
		734.0	2.0	3,885.0	5.6	3,151.0	429.3
	Alta Verapaz	704.0	1.9	3,332.0	4.8	2,628.0	373.3
	Baja Verapaz	30.0	0.1	553.0	0.8	523.0	1,743.3
I		3,020.0	8.3	6,428.0	9.3	3,408.0	112.8
	Progreso	863.0	2.4	1,869.0	2.7	1,006.0	116.6
	Zacapa	2,013.0	5.6	3,933.0	5.7	1,920.0	95.4
	Chiquimula	144.0	0.4	626.0	0.9	482.0	334.7
V		3,674.0	10.1	11,362.0	16.4	7,688.0	209.3
	Jalapa	494.0	1.4	1,877.0	2.7	1,383.0	280.0
	Jutiapa	905.0	2.5	3,588.0	5.2	2,683.0	296.5
	Santa Rosa	2,275.0	6.3	5,897.0	8.5	3,622.0	159.2
I		9,132.0	25.2	27,449.0	39.7	18,317.0	200.6
	Sacatepéquez	66.0	0.2	1,292.0	1.9	1,226.0	1,857.6
	Chimaltenango	326.0	0.9	4,558.0	6.6	4,232.0	1,298.2
	Escuintla	8,740.0	24.1	21,599.0	31.3	12,859.0	147.1
II		19,408.0	53.6	19,287.0	27.9	(121.0)	(0.6)
	San Marcos	1,096.0	3.0	4,412.0	6.4	3,316.0	302.6
	Suchitepéquez	5,871.0	16.2	11,302.0	16.4	5,431.0	92.5
	Retalhuleu	12,357.0	34.1	3,046.0	4.4	(9,311.0)	(75.4)
	Solalá	84.0	0.2	527.0	0.8	443.0	527.4

FUENTE: Censo Agropecuario 1979 y 1993. Estudio Licenciado Curruchiche.

Anexo 4
 GUATEMALA: COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCION DE AGROEXPORTACION
 En millones de quetzales

	CAFE	ALGODON	AZUCAR	BANANO	CARDAM.	CARNES	TOTAL
1980	463.9	166.1	69.2	45.4	55.6	29.1	829.3
1981	295.0	331.0	85.2	51.4	34.3	29.3	826.2
1982	359.0	79	26.5	63	29.7	15.3	572.5
1983	351.0	46.5	126.8	40	31.4	15.0	610.7
1984	361.0	70.5	74.6	57.0	59.4	12.0	634.5
1985	411.4	60.0	44.2	62.5	59.0	9.0	646.1
1986	522.3	28.0	51.0	72.0	46.0	4.0	723.3
1987	371.0	17.5	54.0	73.1	43.5	11.4	570.5
1988	349.6	40.4	71.5	61.0	34.0	19.1	575.6
1989	573.0	29.0	86.3	81.1	30.5	26.0	825.9
1990	323.4	32.5	120.4	70.0	34.5	27.0	607.8

FUENTE: Elaboracion propia en base a boletines Banco de Guatemala.

Anexo 6
MODELO DE RESUMEN DE PROPUESTA DE PROYECTO
(Para inversión en bienes de capital)

AGROEXPO, S.A.
RESUMEN DE PROPUESTA DE PROYECTO

PROYECTO No. _____ FECHA _____

DIVISION O DEPARTAMENTO _____

ORIGINADO POR _____ TITULO _____

EVALUACIONES:

	Fecha de terminación	Supervisor	Recomendación
Política	_____	_____	_____
Técnica	_____	_____	_____
Económica	_____	_____	_____

APROBACIONES:

Aprobación tentativa por el Comité Ejecutivo _____
Aprobación por el Presidente para incluirse en el plan de
utilidades fechado: _____

Autorización del proyecto fechado: _____

REVISIONES posteriores a la aprobación:

- 1) _____
- 2) _____

RESUMEN DEL PROYECTO:

DESIGNACION _____

FECHA ESTIMADA INICIO _____ FECHA ESTIM.FIN _____

PRIORIDAD _____

ESTIMACIONES DE COSTOS (Flujo de efectivo): Total 0. _____

POR AÑO: Año1 _____ Año2 _____ Año3 _____ Año4 _____ Año5 _____

ANALISIS DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION _____

COMENTARIOS _____

Anexo 5
 GUATEMALA: COMPORTAMIENTO DEL COSTO DE VIDA Y DEL
 VALOR DEL QUETZAL.
 Período 1993-1994
 (Año base marzo-abril 1993)

ANOS	IPC	TASA DE INFLACION	PODER ADQUI. DEL Q.	PERDIDA PODER ADQ.C.
1983	100.0	--		
1983	105.2	5.2	0.95	0.05
1984	108.8	3.4	0.92	0.08
1985	129.1	18.6	0.77	0.23
1986	176.8	36.9	0.56	0.44
1987	198.6	12.3	0.50	0.50
1988	220.6	10.8	0.45	0.55
1989	262.7	19.4	0.38	0.62
1990	419.9	59.8	0.24	0.76
1991	461.0	9.8	0.22	0.78
1992	438.2	14.0	0.20	0.80
1993	490.5	11.7	0.18	0.82
1994	492.6	11.6	0.16	0.84

FUENTE: Elaboración con base al boletín estadístico del Banco de Guatemala,
 Oct.-Nov.-Dic. 1994.