

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN LA
PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE CARDAMOMO PERGAMINO”**

DIXON ESTUARDO DOMÍNGUEZ BAUTISTA

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2008

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º	P. C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREA PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática - Estadística	Lic. Oscar Noé López Cordon
Área Contabilidad	Lic. Edgar Adrián Archila Valdéz
Área Auditoría	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdéz

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Hugo Vidal Requena Beltetón
Examinador	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Examinador	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez

Guatemala, 12 de Mayo de 2008

Señor Decano de la Facultad
De Ciencias Económicas de la Universidad
De San Carlos de Guatemala
Lic. Jose Rolando Secaida Morales
Su Despacho:

Señor Decano:

En atención a la designación efectuada por medio de oficio del Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de fecha quince de mayo de 2006, para asesorar al Perito Contador Dixon Estuardo Domínguez Bautista, en el trabajo de investigación denominado **“EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN LA PLANIFICACION FINANCIERA A CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CARDAMOMO PERGAMINO”**, tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que he procedido a revisar y orientar al mencionado sustentante, sobre el contenido de dicho trabajo.

El trabajo efectuado por el señor Dixon Estuardo Domínguez Bautista, es el resultado de la experiencia e investigación del sustentante, quien por ese medio hace un valioso aporte que enriquece el material de consulta para los Profesionales de la Contaduría Pública, personas relacionadas directamente con la actividad de exportación de cardamomo pergamino, así como cualquier otro usuario que tenga interés en dicha actividad.

En mi opinión, dicho trabajo de tesis puede ser aceptado para su discusión en el examen de graduación profesional al que debe someterse el señor Dixon Domínguez, previo a optar al Título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Me suscribo de usted, atentamente



Neftali Adancio Bautista Orozco
Contador Público y Auditor
Asesor de Tesis
Colegiado Activo No. 3557



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
ONCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, Subinciso 6.5.1 del Acta 27-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 07 de noviembre de 2008, se conoció el Acta AUDITORIA 98-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha treinta de mayo de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN LA PLANIFICACION FINANCIERA A CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CARDAMOMO PERGAMINO", que para su graduación profesional presentó el (la) estudiante, **DIXON ESTUARDO DOMINGUEZ BAUTISTA** autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



**LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO**

**LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO**



Ingrid

Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Eterna fuente de la luz y sabiduría.
- A MIS PADRES:** Horacio Felipe Domínguez Navarro
Celeste Amarilis Bautista Orózco
Mi inmenso agradecimiento por el apoyo incondicional que en todo momento me han proporcionado.
- A MIS HERMANOS:** Sucely, Frisly, Cindy, Maria del Carmen, David, Yulissa y Wendy, con todo mi cariño
- A MIS AMIGOS:** Alfredo López y Gustavo Morales.
- A MI DEMÁS FAMILIA:** Con mucho afecto, en especial a mi tío Neftali Bautista, ya que sus consejos y apoyo han sido sumamente valiosos.
- A LA INSTITUCIÓN:** Universidad de San Carlos de Guatemala

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I	1
LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARDAMOMO PERGAMINO	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA Y SU CULTIVO	1
1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CARDAMOMO	4
1.3 PAISES PRODUCTORES Y COMPRADORES	5
1.4 PRINCIPALES USOS DEL CARDAMOMO	5
1.5 DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN GUATEMALTECA	6
1.6 ASPECTOS LEGALES Y FISCALES RELATIVOS A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARDAMOMO	7
1.7 PROCESO PRODUCTIVO Y TRANSFORMACIÓN DEL PRODUCTO	14
1.8 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL	17
1.9 PROCESO DE EXPORTACIÓN	20
CAPÍTULO II	25
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR FINANCIERO	25
2.1 EL SIGNIFICADO DEL TÉRMINO ASESOR	25
2.2 OBJETIVOS DE LA ASESORIA FINANCIERA	25
2.3 FUNCIONES DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR FINANCIERO	26

CAPÍTULO III 30

LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA..... 30

3.1	¿QUE ES LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA?.....	30
3.2	OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	31
3.3	REQUISITOS ESENCIALES DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	31
3.4	EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	32
3.5	HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	39
3.6	PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO	45

CAPÍTULO IV 47

PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO APLICADA A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARDAMOMO PERGAMINO – CASO PRÁCTICO 47

4.1	CONOCIMIENTO GENERAL DEL NEGOCIO, OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO FINANCIERO	47
4.2	EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	48
4.3	PARTICIPACIÓN DE LOS DISTINTOS COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN	49
4.4	DETERMINACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS FINANCIEROS.....	49
4.5	CASO PRÁCTICO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA APLICADA A EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARDAMOMO PERGAMINO.....	50
4.5.1	Formulación del Presupuesto General de Operaciones Para Un Período Anual	54
4.5.2	Formulación del Presupuesto de Tesorería o Cash Flow para un Período Anual	77
4.5.3	Análisis de Las Proyecciones y Toma de Decisiones	79
4.5.4	Fase de Seguimiento y Control	85

CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXO NO. 1	93
GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARDAMOMO	93

INTRODUCCIÓN

En Guatemala la actividad de exportación de cardamomo constituye uno de los sectores más importantes de la economía nacional, puesto que junto con el café, banano y el azúcar son los principales productos de exportación nacional. Y su importancia no es para menos ya que según información del Banco de Guatemala, alrededor de doscientos mil agricultores se dedican a su cultivo, lo que representa una producción promedio de treinta y dos mil toneladas anuales, la generación de divisas por ochenta millones de dólares (USD 80,000,000.00) al año y el reconocimiento para Guatemala de ser el principal productor y exportador a nivel mundial.

Es también un negocio en el que influyen diversos factores que pueden afectar su desarrollo e incidir negativamente en sus resultados. Una de sus principales características es la dependencia que existe del mercado árabe que constituye el principal comprador y consumidor a nivel mundial, por lo tanto influye directamente en el comportamiento del precio de venta internacional. También existen riesgos derivados de la oferta realizada por otros países productores y de las condiciones climáticas que afectan la cosecha de cardamomo local. Todos estos elementos representan la posibilidad de que el exportador guatemalteco resulte perjudicado.

Los enfoques financieros modernos se orientan a prever eventos para determinar con anticipación las acciones que deban tomarse, este proceso se denomina comúnmente "Planificación Financiera" y consiste en identificar objetivos a corto y largo plazo, estableciendo una técnica para poder alcanzar dichos objetivos. En tal sentido, la presente investigación pretende proveer a las empresas exportadoras de cardamomo pergamino, un conjunto de herramientas que les permita anticiparse a las diversas circunstancias que tienen un efecto financiero en el negocio, formulando una estrategia para un período anual de operaciones.

El presente trabajo en su capítulo I, abarca el estudio de las características generales de las empresas exportadoras de cardamomo pergamino, desde los temas puramente agrícolas hasta los relacionados al procesamiento y exportación del producto, sin dejar de lado los aspectos legales y fiscales que deben ser considerados en el desarrollo de sus operaciones.

El segundo capítulo trata lo relacionado al papel que desempeña el Contador Público y Auditor como asesor financiero de una empresa, haciendo resaltar los beneficios implícitos de contar con el apoyo de un profesional de la auditoría, contabilidad y finanzas que proporcione la guía para conducir eficientemente el desempeño de las empresas.

La planificación financiera es una herramienta con la que se pretende cumplir ciertos objetivos, tales como minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, etc., todo esto mediante un proceso sistemático cuya descripción minuciosa está contenida en el tercer capítulo del presente trabajo.

Por último se presenta el caso práctico de la empresa exportadora de cardamomo pergamino denominada "Agro Exportadora Mundial, S.A.", en este ejercicio se demuestra la aplicación de planificación financiera con el fin de desarrollar un plan estratégico que permita alcanzar como objetivos principales el incremento de sus ventas y la obtención de un margen de utilidad superior al conseguido en períodos anteriores. Todo esto mediante el desarrollo de un proceso que implica mejorar la eficiencia financiera de sus operaciones y la toma oportuna de decisiones.

CAPÍTULO I

LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARDAMOMO PERGAMINO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA Y SU CULTIVO

El cardamomo es una planta perteneciente a la familia de las cingiberáceas, su nombre científico es *Elettaria cardamomum*. Consiste en un arbusto que alcanza una altura de entre dos y cuatro metros, posee fuertes rizomas carnosos de los que salen tallos con hojas, sus flores son de color verdoso con la punta blanca y vetas púrpuras, comienza a producir frutos transcurridos tres años desde la siembra los cuales se forman por cápsulas de color verde, característicos por su aroma y que contienen varias semillas de color pardo rojizo (11: web).

De esta planta se aprovecha únicamente su fruto, el cual una vez sometido a un proceso de deshidratación se denomina “cardamomo pergamino” y se obtiene mediante el secado en hornos a una temperatura que alcanza los 50° centígrados, hasta reducir su humedad en un 90%, de manera que la semilla conserve solamente sus aceites esenciales (17:3).

El cardamomo constituye un sistema agroforestal simultáneo utilizando bosque natural latifoliado o bien estableciendo especies arbóreas principalmente leguminosas. Su cultivo comercial se realiza en el país entre las altitudes aproximadas de 100 a 1500 metros sobre el nivel del mar, principalmente en la zonas subtropical muy húmeda y bosque pluvial montano, las cuales comprenden regiones de la costa sur y zona norte del país (17:2).

Es una planta de sombra, aunque también se puede cultivar al sol en zonas de mucha nubosidad. Requiere mucha humedad, más de 1,500 milímetros de precipitación al año, por lo que no soporta épocas secas prolongadas mayores de tres meses. La temperatura óptima para su cultivo está entre los 18° y 22° centígrados (14:web).

El cardamomo puede propagarse en forma sexual estableciendo semilleros y almácigos y en forma asexual por medio de rizomas o retoños. Es recomendable la propagación por semilla en el sentido de que permite la obtención de plantas sanas, sin embargo el proceso por semilla es lento, incrementa los costos del cultivo y retarda la producción ya que la primera cosecha se estaría realizando alrededor de los cuatro años, mientras que con rizomas puede tenerse a los dos o tres años (17:4).

La reproducción por rizomas es el método mas utilizado en Guatemala por su fácil manejo y menor costo, sin embargo la productividad es menor y las plantas son más susceptibles a plagas y enfermedades.

La planta de cardamomo se desarrolla bajo sombra forestal natural o establecida, requiriendo diferentes proporciones de sombra de acuerdo al período de desarrollo del cultivo. Así también se debe tomar en cuenta la densidad de la siembra, ya que cada planta desarrolla de ocho a veinte tallos vegetativos que alcanzan una altura que va de los dos a los cuatro metros, y varios tallos florales que crecen en forma horizontal y que llegan a medir los noventa centímetros de largo (17:16).

Adicional a los requerimientos de sombra de la planta, también es importante implementar procedimientos para el control de maleza, plagas y enfermedades, principalmente durante los primeros dos años de vida de la planta. El uso de herbicidas en el cultivo es restringido debido a riesgos en el ambiente y las personas, por lo que generalmente no son recomendables, lo cual determina que las limpiezas se realicen en forma manual.

Generalmente la plantación de cardamomo inicia su producción a los tres años de su establecimiento, sin embargo las primeras producciones son bajas, pero se incrementan conforme el tiempo y en función de su manejo agronómico. La cosecha inicia entre los meses de agosto y septiembre y finaliza entre abril y mayo del año subsiguiente. La forma de cosecha es escalonada debido a que el

desarrollo de las flores ubicadas alternamente en el tallo floral es heterogéneo, primero desarrollan las flores de la base y gradualmente van desarrollando las otras hasta llegar al ápice del tallo floral. Por tal razón los primeros frutos cortados son los de la base y por último se cortan los del ápice del tallo floral. Cada uno de éstos en su ramificación secundaria puede tener de 12 a 20 frutos (17:27).

La cosecha requiere de personas hábiles para cortar solamente el fruto que se encuentra en óptima madurez y también para no lastimar los tallos florales. Para el efecto un buen cortador obtiene un promedio de 28 libras/día. El fruto en óptima madurez se desprende fácilmente del tallo floral ejerciendo un poco de presión manual.

Para el proceso de secamiento del fruto se traslada en sacos de yute o polipropileno a las estaciones de secamiento, para tal efecto se usan hornos de diferente tipo. El fruto pergamino consiste en el estado seco del fruto maduro o cereza, pero conservando su coloración verde y gran proporción de su tamaño y forma. El cardamomo oro es básicamente la semilla del fruto. La tasa de conversión de cardamomo húmedo a cardamomo seco (pergamino) es de 5 a 1 en promedio.

El horno para secamiento del fruto debe permitir la regulación de temperatura en forma gradual y uniforme. El proceso de secamiento consiste básicamente en una combinación adecuada de los factores aire y calor aplicados al fruto cereza o maduro. Se produce una deshidratación donde la humedad del fruto se extrae lentamente para que se conserve la coloración verde. Este aspecto es determinante, pues un secamiento muy rápido puede provocar un color amarillo oscuro, lo cual afecta significativamente la calidad del fruto pergamino, en detrimento del producto para exportación.

Después de 18 hasta 42 horas de secamiento en horno a temperatura media de 50 grados centígrados, el fruto se somete al proceso de descolado, el cual

consiste en la eliminación del pedúnculo o un residuo floral presente en el ápice del fruto seco. La eliminación es por medio de frotamiento manual de los frutos secos. Actualmente existen máquinas descoladoras que facilitan el proceso.

Existe una clara diferenciación entre quienes realizan la fase de producción y la de exportación, por lo regular el productor es otra persona distinta a quien comercializa internacionalmente. A nivel local, el cardamomo pergamino es trasladado a los mercados regionales o centros de acopio en donde se vende a los exportadores, quienes previo a comercializarlo internacionalmente, lo someten a un proceso de limpieza, clasificación y embalaje.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El origen del cardamomo se sitúa en los bosques monzónicos del sur de la India y las primeras nociones acerca de su uso se remontan a la época del Imperio Romano en donde los emperadores acostumbraban consumir el producto como digestivo luego de finalizar sus banquetes, así que se consideró un ingrediente de lujo exclusivo para la realeza (15:web).

Ya en la Europa del siglo VI su uso se diseminó a través de las cruzadas, y empezó a figurar en las listas de especias indispensables y en las recetas medicinales de esa época. Posteriormente se propagó al mundo árabe en donde su consumo adquirió mayor popularidad (15:web).

No existen datos precisos respecto a la introducción de su cultivo en Guatemala, sin embargo se cree que un ciudadano alemán llamado O. Majus, trajo la semilla de la India alrededor del año 1914, como parte de un experimento de adaptación de su cultivo y luego de haber recorrido el Caribe donde no tuvo éxito (15:web).

1.3 PAISES PRODUCTORES Y COMPRADORES

Los principales países que producen cardamomo en cantidades considerables han venido siendo: La India, Ceilán (Sri Lanka), Guatemala, Malasia, Camboya, Tanzania y Costa Rica. Sin embargo Guatemala por la calidad de su producto y el volumen producido actualmente se constituye como el principal productor y exportador mundial, con una producción anual de 32,000 toneladas, desplazando a la India, en donde se producen 8,000 toneladas (17, 34).

Los países consumidores han sido desde hace muchos años: Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Alemania, Inglaterra, Estados Unidos y Rusia, entre otros, sin embargo los principales compradores del producto guatemalteco son los países árabes quienes lo prefieren por su alta calidad debido a que su mercado es altamente exigente, principalmente Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Kuwait, Yemen, Omán y Jordania, que en conjunto absorben alrededor del 80% de la producción mundial.

Los países escandinavos como Finlandia, Dinamarca y Noruega, absorben el 15%, el resto lo consume USA, Inglaterra y Europa.

1.4 PRINCIPALES USOS DEL CARDAMOMO

USOS CULINARIOS: Como condimento sirve para estimular la digestión, en la India es uno de los componentes básicos del platillo tradicional “garam masala” y de los polvos de curry y también se emplea en postres cremosos.

Los árabes y asiáticos emplean los granos para condimentar arroz, salsas, limonadas y sobre todo en la ceremonia del “Gahira”, la cual consiste en beber café con cardamomo, como símbolo de hospitalidad y como una forma de estimular la tranquilidad del espíritu, se realiza con todo un preparativo en el que

se depositan unas cuantas semillas de cardamomo en una cafetera de pico largo que el anfitrión va sirviendo a sus invitados según su rango e importancia.

En el norte de África se emplea para suavizar el sabor fuerte y amargo del café y también sus vainas se emplean en la elaboración del té, mientras que en Europa y América se utiliza en la preparación de pasteles, postres y como ingrediente especial en licores y aperitivos.

USOS INDUSTRIALES: El cardamomo es un fruto con alto contenido de aceite volátil, el cual es extraído para su utilización en perfumes y aromatizantes.

USOS MEDICINALES: Se le atribuyen también propiedades curativas en el tratamiento de dolores estomacales, como estimulante del apetito y como auxiliar en el alivio de afecciones provocadas por parásitos intestinales. Para mejorar la garganta irritada se recomienda realizar gárgaras con una infusión de cardamomo y no puede faltar un té caliente de cardamomo para aliviar los dolores de cabeza provocados por el estrés.

1.5 DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN GUATEMALTECA

A nivel nacional la producción de cardamomo se encuentra concentrada en tres regiones de las Verapaces, principalmente: a) Región Noroeste – Chisec/Xoxlac b) Región Noreste Carchá/Sebol y c) Región Sureste – Polochic/Las Minas; todas las regiones orientadas a partir de la ciudad de Cobán, Alta Verapaz. Es de esta zona de donde proviene más del 80% de la producción total de Guatemala.

También existen zonas productoras en menor escala en las regiones de Quiché, Huehuetenango y la Costa sur.

1.6 ASPECTOS LEGALES Y FISCALES RELATIVOS A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARDAMOMO

La organización legal y fiscal de las empresas exportadoras de cardamomo no es distinta a la de cualquier otro tipo de empresa que opera en Guatemala; adoptan la forma jurídica de sociedades, regularmente anónimas, y se inscriben en el Registro Mercantil de la República de Guatemala y en la Superintendencia de Administración Tributaria, por lo tanto quedan sujetas a las estipulaciones contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, Código de Comercio, Código Tributario y a las leyes de tributos específicos aplicables.

Así también para ser exportador de cardamomo es requisito indispensable estar inscrito en la Ventanilla Única para las Exportaciones, en donde les es asignado el código que se utiliza en la obtención de los permisos para exportar, para tales efectos es necesario presentar la siguiente documentación:

1. Formulario de "Solicitud Para Código de Exportador", debidamente lleno;
2. Fotocopia de la patente de comercio de la empresa;
3. Fotocopia de la patente de comercio de sociedad;
4. Fotocopia del Nomenclario de Representante Legal inscrito en el Registro Mercantil;
5. Fotocopia de la constancia de inscripción en el Registro Tributario (NIT);
6. Fotocopia de cédula de vecindad o pasaporte del representante legal;
7. Fotocopia de una factura anulada; y
8. Sello de la empresa. (debe contener nombre, dirección y Nos. de teléfono).

En cuanto a La Ventanilla Única para las Exportaciones es importante mencionar que es una entidad creada en el año 1986 por medio del acuerdo Gubernativo 790-86, con la finalidad de unificar físicamente todas las instituciones públicas y privadas que intervienen en el proceso de exportación y de esa manera facilitar la realización de los trámites. En sus inicios la Ventanilla única para las

Exportaciones estuvo a cargo del Ministerio de Economía, sin embargo a partir del año 1998 por medio del acuerdo No. 575-98 se delega esta responsabilidad a la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales, AGEXPRONT.

En lo referente a aspectos fiscales, los tributos que tienen mayor incidencia en las operaciones de las empresas exportadoras de cardamomo son: Impuesto al Valor Agregado, Impuesto Sobre la Renta e Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz y Contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social; y para su aplicación deben atenderse los siguientes puntos:

Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz	
Hecho Generador:	La realización de actividades mercantiles
Base Imponible:	La que sea mayor entre la cuarta parte del monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos
Tipo impositivo:	Del 01/Jul/04 al 31/12/04: 2.5% Del 01/01/05 al 30/06/06: 1.25% Del 01/07/06 al 31/12/08: 1%
Frecuencia de Pago:	Trimestral
Acreditamiento	Con ISR

Al Valor Agregado	
Hecho Generador:	Adquisición de bienes y servicios afectos
Base Imponible:	Precio de adquisición o costo de fabricación del bien o servicio
Tipo impositivo:	12%
Frecuencia de Pago:	Con la emisión de la factura o con la entrega del bien y/o servicio

Sobre La Renta	
Hecho Generador:	La obtención de rentas por actividades realizadas en el territorio nacional, en este caso la exportación de un producto local.
Base Imponible:	Dependiendo del régimen de contribución la base del impuesto puede ser la diferencia entre las rentas brutas y las rentas exentas para el régimen general o el resultado de deducir de las rentas brutas los costos y gastos necesarios para generar las rentas gravadas, en el régimen optativo.
Tipo impositivo:	5% para el régimen general y 31% para el optativo
Frecuencia de Pago:	Mensual en el régimen general y Anual en el optativo
Acreditamiento	Con IETAAP

Contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala (IRTRA) e Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).	
Hecho Generador:	La ocupación o contratación de tres o más empleados por parte de cualquier persona individual o jurídica.
Base Imponible:	Salarios totales devengados y/o pagados a los trabajadores contratados por el empleador o patrono, excepto los pagos que correspondan a indemnización por terminación de la relación laboral, compensación por vacaciones, aguinaldo, bono 14 y bonificación incentivo hasta por la cantidad que fije la ley.
Tipo Impositivo:	Las contribuciones al IGSS consisten en el pago de un 10.87% a cargo del patrono y 4.83% a cargo del empleado, excepto los casos en que los centros de trabajo se encuentran ubicados en los departamentos de Peten, El Progreso y Santa Rosa, en los cuales se debe aplicar el 6.67% y 2.83% para patronos y empleados respectivamente. Corresponde adicionar también el 1% de contribución al IRTRA y 1% de cuota INTECAP.
Frecuencia de Pago:	Mensual, dentro de los 20 días siguientes al mes que sirve de base para el cálculo de las contribuciones.

ISR, retenciones a empleados en relación de dependencia																					
Hecho Generador:	El pago o acreditamiento a personas domiciliadas en Guatemala, de remuneraciones mayores a Q 36,000.00 anuales, en cuyo caso el patrono debe actuar como agente de retención.																				
Determinación del Impuesto a Retener	<p>El Impuesto a retener se determinará en base a la renta imponible proyectada de cada trabajador, establecida conforme a la declaración jurada que el empleado está obligado a presentar ante el patrono, al inicio de la relación laboral.</p> <p>A la renta imponible proyectada se le aplica la tarifa del impuesto de acuerdo a la siguiente escala:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Intervalo de Renta Imponible</th> <th>Importe Fijo</th> <th>Más</th> <th>S/el Excedente de</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Q 0.00 a Q 65,000.00</td> <td>Q -</td> <td>15%</td> <td>Q -</td> </tr> <tr> <td>Q 65,000.01 a Q 180,000.00</td> <td>Q 9,750.00</td> <td>20%</td> <td>Q 65,000.00</td> </tr> <tr> <td>Q 180,000.01 a Q 295,000.00</td> <td>Q 32,750.00</td> <td>25%</td> <td>Q 180,000.00</td> </tr> <tr> <td>Q 295,000.01 En Adelante</td> <td>Q 61,500.00</td> <td>31%</td> <td>Q 295,000.00</td> </tr> </tbody> </table> <p>La sumatoria del importe fijo y del valor resultante de aplicar el porcentaje sobre el excedente de renta imponible de cada intervalo, constituye el total de impuesto a pagar para el periodo impositivo anual, por lo tanto este total deberá dividirse dentro de 12 o dentro del número de meses que resten para la conclusión del periodo anual de imposición para establecer la suma que deberá retenerse cada mes al trabajador.</p>	Intervalo de Renta Imponible	Importe Fijo	Más	S/el Excedente de	Q 0.00 a Q 65,000.00	Q -	15%	Q -	Q 65,000.01 a Q 180,000.00	Q 9,750.00	20%	Q 65,000.00	Q 180,000.01 a Q 295,000.00	Q 32,750.00	25%	Q 180,000.00	Q 295,000.01 En Adelante	Q 61,500.00	31%	Q 295,000.00
Intervalo de Renta Imponible	Importe Fijo	Más	S/el Excedente de																		
Q 0.00 a Q 65,000.00	Q -	15%	Q -																		
Q 65,000.01 a Q 180,000.00	Q 9,750.00	20%	Q 65,000.00																		
Q 180,000.01 a Q 295,000.00	Q 32,750.00	25%	Q 180,000.00																		
Q 295,000.01 En Adelante	Q 61,500.00	31%	Q 295,000.00																		
Frecuencia de Pago:	Los valores retenidos deberán ser enterados al Fisco dentro de los primeros diez días hábiles del mes inmediato siguiente a aquel en que se efectuaron.																				

IVA e ISR, retenciones por emisión de Facturas Especiales	
Hecho Generador:	La adquisición de bienes y/o servicios de personas individuales que por la naturaleza de sus actividades o por cualquier otra circunstancia no entreguen las facturas correspondientes. En tal caso el contribuyente debe emitir una factura especial por cuenta del vendedor o prestador del servicio y le retendrá el impuesto respectivo.
Base Imponible:	Para el IVA: El precio de adquisición del bien o servicio. Para el ISR: Se presume la existencia de una renta imponible del 10% sobre el importe bruto de cada factura especial, si se trata de venta de bienes; y del 20% si la factura especial se emite por la prestación de servicios.
Determinación del Impuesto a Retener	En el caso del Impuesto Al Valor Agregado, se retendrá el total de tributo generado de la transacción (12% sobre el importe bruto de cada factura especial), mientras que para el Impuesto Sobre la Renta se debe retener el valor resultante de aplicar a la renta presunta una tarifa del 31%.
Frecuencia de Pago:	Para el IVA: Dentro del mes calendario siguiente al período impositivo mensual en que fue emitida la factura especial. Para el ISR: Dentro de los primeros diez días hábiles del mes inmediato siguiente a aquel en que fue extendida la factura especial y retenido el impuesto respectivo.

Un aspecto particular, consiste en que la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92, concede a los exportadores el derecho de devolución de crédito fiscal cuando el impuesto sea generado en la adquisición de bienes y servicios vinculados directamente al proceso productivo y de comercialización del producto, esto bajo la consideración de que al tener ventas al exterior no es posible compensar débitos con los créditos fiscales (5:16).

Para efectos de gestionar las solicitudes de devolución de crédito fiscal, los exportadores disponen de tres regímenes, descritos a continuación:

a) Régimen General

En este régimen el exportador debe presentar solicitudes que acumulen el impuesto en forma trimestral o semestral, esta solicitud deberá ser acompañada por los originales de facturas emitidas por los proveedores y por los correspondientes libros de compras y ventas, los cuales son devueltos después de cotejar con las fotocopias que también deben

adjuntarse. La Administración Tributaria se encarga de verificar la procedencia o improcedencia del saldo de crédito fiscal, lo cual implica la realización de una auditoría de campo, y posteriormente resolver dentro de un plazo máximo de 30 días hábiles para el período trimestral y de 60 días hábiles para el período semestral, la autorización para que por medio del Banco de Guatemala se haga efectiva la devolución (5:23).

b) Régimen Especial:

Para que un exportador de cardamomo pueda ser calificado a este régimen es necesario cumplir con el requisito de que del total de ventas anuales el 50% o más sea destinado a la exportación. El procedimiento consiste en presentar solicitudes mensuales ante el Banco de Guatemala, esta entidad se encarga de verificar que el exportador se encuentre registrado y actualizado en el régimen especial y que los datos consignados en la solicitud de devolución coincidan con la información contenida en la declaración mensual del impuesto al valor agregado; culminada esta fase de verificación, se procede a trasladar la solicitud a la Superintendencia de Administración Tributaria para realizar una auditoría de gabinete e informar al Banco de Guatemala en un plazo de 30 días, sobre la procedencia o improcedencia de la devolución. Es importante mencionar que en este régimen el exportador tiene derecho a que le sea devuelto un equivalente al 75% del crédito fiscal declarado durante el período mensual, siempre que el mismo no exceda de quinientos mil quetzales, en caso contrario la cantidad a devolver será el equivalente al 60% del respectivo crédito fiscal (5:25).

c) Régimen Optativo

Es el régimen alternativo para aquellos exportadores cuyas ventas al exterior superan el 50% del total de sus ventas anuales; se caracteriza principalmente por que las solicitudes de devolución deben ser acompañadas por un dictamen emitido por un Contador Público y Auditor, con lo que se sustituye la realización de una auditoría fiscal. En este

dictamen el profesional debe manifestar expresamente que: 1) Ha efectuado su trabajo en base a Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en este caso las Normas Internacionales de Auditoría emitidas por la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants –IFAC- por sus siglas en inglés) constituyen la normativa de observancia en Guatemala, según resolución del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores de fecha 22 de enero del 2008; 2) Que verificó el registro del crédito fiscal solicitado en los libros de compras y servicios recibidos, así como en la contabilidad del exportador; 3) Que las exportaciones realizadas también fueron objeto de revisión, estableciendo que existe certeza en cuanto a que los productos o servicios fueron efectivamente exportados y que los montos coinciden con los valores reportados en la declaración mensual del impuesto al valor agregado; 4) Que verificó que el crédito fiscal requerido no ha sido solicitado con anterioridad, compensado ni recibido por medio de vales fiscales a favor del exportador; 5) Manifestar haberse cerciorado de la veracidad de las operaciones que derivan el crédito fiscal y expresar la procedencia de la devolución solicitada; 6) Por último el Contador Público y Auditor debe informar que la solicitud de devolución cumple con todos los requerimientos establecidos en la Ley del Impuesto al Valor Agregado. Otra característica de este régimen es que reduce a diez días hábiles el plazo para que la administración tributaria resuelva la procedencia o improcedencia de la devolución del crédito fiscal y autorice al Banco de Guatemala a hacer efectivo el acreditamiento de los fondos (5:24).

Anteriormente, dependiendo del régimen elegido, las gestiones para devolución de crédito fiscal demoraban plazos que iban de tres meses hasta un año después de presentada la solicitud, lo que representaba pérdidas para los exportadores derivado de tener esos recursos sin poder utilizar como capital de trabajo. Sin embargo con la entrada en vigencia de las disposiciones contenidas en el Decreto No.20-2006, esos plazos se han reducido a promedio de un mes, incluso es

posible evitar la acumulación de crédito fiscal si se utiliza la opción de compensación con retenciones del impuesto al valor agregado que se describe a continuación.

Régimen de Retenciones del Impuesto Al Valor Agregado

De acuerdo a lo estipulado en el artículo No.1 del Decreto No.20-2006, Disposiciones Para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, los exportadores cuyas ventas mensuales al exterior sean en promedio Q100,000.00 como mínimo, serán considerados agentes de retención del impuesto al valor agregado, para tales efectos se les faculta para que del impuesto generado en las compras de cardamomo se haga efectivo a sus proveedores el pago del 35% del impuesto y se retenga el 65% restante, para enterarlo directamente al fisco en el plazo de los primeros quince días hábiles del mes siguiente en que se realizó la retención (7:1)

Es importante aclarar que el porcentaje de retención del 65% aplica exclusivamente para compras de cardamomo o de productos agrícolas y pecuarios tales como el café, caña de azúcar, algodón y otros. Para la compra de bienes distintos a los agrícolas o pecuarios y servicios inclusive, corresponde retener el 15% del impuesto (7:1).

En todos los casos la totalidad del impuesto retenido por el exportador será compensable con su crédito fiscal sujeto a devolución; si de esta compensación resultare un saldo a favor de la administración tributaria, deberá enterarla al fisco dentro del plazo de quince días hábiles siguientes al período impositivo en que se realizó la retención, presentando una declaración jurada en la cual haga constar sus operaciones y que procedió a compensar con las retenciones realizadas, el crédito fiscal sobre el cual corresponde su devolución. Esta declaración jurada debe presentarse aun cuando no resulte tributo que enterar al fisco o bien tenga

un remanente de crédito fiscal sujeto a devolución el cual podrá solicitarse la devolución ante la administración tributaria conforme lo dispuesto en la Ley del Impuesto al Valor Agregado (7:1).

Los exportadores de cardamomo en su calidad de agentes de retención tienen como obligaciones: a) Efectuar las retenciones establecidas en la ley; b) Enterar la totalidad del impuesto retenido en el plazo estipulado y por medio de declaración jurada; c) Llevar un registro contable con el detalle de retenciones efectuadas; y d) extender constancias de retención prenumeradas y autorizadas, por las operación sujeta a retención del impuesto al valor agregado (7:1).

1.7 PROCESO PRODUCTIVO Y TRANSFORMACIÓN DEL PRODUCTO

Para el exportador el proceso productivo inicia con la compra de cardamomo pergamino en los mercados locales o centros de acopio, el producto se traslada en bolsas y sacos de polipropileno a las instalaciones en donde será sometido al proceso para ponerlo en condiciones de ser exportado.

Los estándares de calidad del producto terminado varían de una empresa a otra, sin embargo todas coinciden en que el tamaño y color de la cápsula son los que determinan la calidad del cardamomo, de manera que la cápsula más grande y de coloración verde oscuro uniforme es considerada de mejor calidad y es la que alcanza los mejores precios en el mercado internacional. En términos generales se puede establecer que las primeras calidades corresponden al cardamomo pergamino de color verde intenso, a su vez este se subdivide en otras tres o cuatro calidades definidas por el tamaño del grano, considerando que este puede medir entre los 20 y 35 milímetros de diámetro. Las segundas calidades corresponden al cardamomo pergamino de color verde suave, que en el mercado se conoce comúnmente como "pálido", éstas también se subdividen en dos o tres categorías de acuerdo al diámetro de la cápsula. Las terceras calidades

corresponden al cardamomo de color amarillo, café y al que presenta cápsulas abiertas. También se comercializa el cardamomo en oro, que es la semilla ya extraída de la cápsula.

La transformación consiste básicamente en eliminar todas las impurezas que tenga el cardamomo, tales como basura, piedras, tierra, etc. y hacer la preparación de calidades en base al color, tamaño y aspecto del grano, todo esto mediante un proceso complejo que requiere la aplicación de recursos humanos y tecnológicos.

A continuación se describe cada uno de los pasos que intervienen en este proceso:

- a) Compra e ingreso del producto sin clasificar a la planta de producción; se realiza mediante la adquisición de producto en mercados locales, centros de acopio o de proveedores que acuden directamente a las plantas de procesamiento de los exportadores. La unidad de medida utilizada a nivel local es el quintal y el precio se determina en base a la calidad del producto aunque siempre dentro de los rangos marcados por los factores de oferta y demanda, dado que no existe un ente encargado de regular o fijar precios estables para las diferentes calidades de cardamomo. Es importante mencionar que la elección del producto a comprar es en base a la apariencia del mismo, sin embargo esto no garantiza la adquisición de producto de calidad, por eso algunas empresas previo a concretar la compra realizan un análisis de muestras para determinar que los rendimientos del producto al final del proceso serán los adecuados. Esta fase incluye también el pesaje y la identificación del lote comprado, lo que facilitará su seguimiento durante el resto del proceso.
- b) Clasificación manual; esta etapa consiste en seleccionar el cardamomo de acuerdo a los colores según sea verde, café y amarillo; también se deben

separar los granos abiertos, en oro y la basura que pudiera contener el producto. Es la fase más lenta del proceso ya que se realiza tomando un puñado de producto y separándolo grano a grano, de manera que una persona produce alrededor de 22 libras de cardamomo clasificado en una jornada completa de trabajo, por lo que se hace necesario el uso de una gran cantidad de mano de obra dependiendo del volumen de producción de la empresa.

- c) Limpieza y extracción de polvo y basura; para estos efectos se usa una máquina catadora, la cual funciona por medio de aire que impulsa el cardamomo dentro de un contenedor vertical, elevándolo y dirigiéndolo por conductos ubicados a distintas alturas, de manera que el cardamomo de calidades estándar que tiene mayor peso, se eleva a menor altura y se conduce por los canales inferiores, mientras que cardamomo vano, polvo y basura, se eleva a mayor altura y se dirige por los canales ubicados en las posiciones superiores.
- d) Una vez terminado el proceso de limpieza se continúa con la clasificación por tamaño utilizando para ello las máquinas denominadas cribas, que consisten en cilindros con perforaciones de distintos tamaños, que ubicados en posición horizontal giran impulsados por motores eléctricos, haciendo que los granos de cardamomo recorran el cilindro hasta encontrar una perforación que puedan atravesar y caer a un depósito que reúne los granos del mismo tamaño.
- e) Separación por color de primera y segunda calidad; en esta fase se usan máquinas electrónicas que funcionan por medio de sensores ópticos que identifican los colores, haciendo una separación exacta de los granos de color verde o primera calidad y los de color verde-pálido o segunda calidad. Este proceso también puede realizarse manualmente con el inconveniente

de que resulta extremadamente lento ya que la identificación y separación de estos colores se dificulta a la vista humana.

- f) Empaque; en el cardamomo se utiliza el embalaje solo al momento de realizar una exportación y los tipos de empaque mas utilizados son las bolsas de polipropileno y cajas de cartón corrugado, en medidas de 5 y 40 kilogramos o en sacos de polipropileno con capacidad de 40 kilogramos. Algunos compradores solicitan el embalaje en cajas de madera o en recipientes de aluminio, aunque esto sucede solo en casos muy particulares por el costo que representa utilizar este tipo de material. El proceso para empaque se realiza por medio de calibradoras mecánicas, las cuales llenan las bolsas con un peso aproximado de 5 kilogramos; posteriormente cada una de las bolsas se traslada a las básculas electrónicas, en donde se verifica que el peso exacto sea de 5 Kg. Netos. A continuación se realiza el cerrado hermético de las bolsas utilizando para ello máquinas electrónicas que a través de calor se encargan de sellar el extremo superior del empaque. Por último se realiza el embalaje en cajas de cartón corrugado, en donde cada bolsa de 5 kilos debidamente pesada y sellada se envasa en una caja y se cierra con grapas, y luego ocho de estas cajas se acomodan dentro de una caja de 40 kilogramos para finalmente sellarla con grapas y asegurarla con fleje plástico.

1.8 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL

El cardamomomo guatemalteco se exporta a más de cincuenta países alrededor del mundo, sin embargo el principal mercado lo constituyen los países de la región de medio oriente, tales como Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Israel, Líbano y Pakistán, que en su conjunto absorben el 80% de la producción nacional, una proporción de mercado lo suficientemente importante como para

determinar las especificaciones de calidad y precio que se manejan a nivel mundial.

La región europea también tiene su importancia, derivada del crecimiento de demanda que ha registrado durante los últimos años y del potencial de mercado que representa, gracias al auge que está experimentando la industria aromática que emplea el cardamomo como materia prima.

Por su parte, los países asiáticos como Singapur, Taiwán y Japón, hasta hace poco tiempo no llamaban la atención de los exportadores guatemaltecos puesto que siempre se trató de un segmento pequeño de mercado, sin embargo la expansión de la cultura musulmana y la utilización de cardamomo como ingrediente en la fabricación de productos químicos y farmacéuticos han provocado un incremento muy importante de la demanda, llegándose a perfilar como un mercado altamente potencial.

A continuación se presenta la información relacionada a los volúmenes de cardamomo exportados durante los últimos cinco años:

**COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS EXPORTACIONES DE CARDAMOMO
DURANTE LOS AÑOS DEL 2003 AL 2007
EXPRESADO EN TONELADAS MÉTRICAS**

Destino	2003	2004	2005	2006	2007	Promedio	
Arabia Saudita	10,810	10,132	10,956	10,146	10,653	10,539	35%
Singapur	2,121	2,103	1,164	1,513	1,468	1,674	6%
Emiratos Árabes U.	2,801	2,121	3,229	2,392	2,512	2,611	9%
Siria	1,885	2,729	2,614	3,545	3,722	2,899	10%
Jordania	1,247	2,010	3,419	1,530	1,484	1,938	6%
EEUU	1,093	864	994	513	498	792	3%
Pakistán	1,650	1,424	1,454	1,607	1,687	1,564	5%
Kuwait	840	654	642	686	665	697	2%
Israel	919	449	908	796	772	769	3%
India	874	913	991	839	814	886	3%
Otros	4,376	5,168	5,283	7,599	7,371	5,959	20%
Total	28,616	28,567	31,654	31,166	31,646	30,330	100%

Fuente: Banco de Guatemala

Con respecto a los países del Continente Americano, únicamente Los Estados Unidos de Norteamérica representa un mercado relativamente importante ya que las ventas a ese país promedian el 3% del total de exportaciones anuales de cardamomo. También se efectúan exportaciones de cardamomo a México, Costa Rica y Brasil, aunque en pequeña escala.

El hecho de que la mayor parte de mercado se concentre en unos pocos países ha creado una dependencia desfavorable para los exportadores guatemaltecos, especialmente en lo referente a la negociación de precios. Así también, la inestabilidad política y los conflictos bélicos que se han desarrollado recientemente en la región de Medio Oriente, han influido en el descenso de la demanda y en la reducción de los precios del producto a nivel internacional.

Durante muchos años el cardamomo guatemalteco ha ganado prestigio internacional gracias a que las condiciones climáticas y geográficas del país permiten la producción de granos más grandes, más aromáticos y de color más intenso que los producidos en otros países, este reconocimiento mundial de ser "El mejor cardamomo" en términos de calidad, es la principal carta de presentación del cardamomo guatemalteco ante los potenciales compradores, lo cual es un factor que incide favorablemente en la labor de comercialización.

En cuanto a las formas de mercadeo utilizadas por las empresas exportadoras, la más común es el envío de folletos informativos y muestras de producto por medio de correo internacional y el seguimiento a través de comunicación telefónica. Así también es usual la realización de giras de negocios y la participación en convenciones y ferias alimentarias internacionales. Recientemente se ha implementado también el comercio a través de correo electrónico e Internet. Otros exportadores guatemaltecos optan por establecer sucursales temporales en los países de medio oriente para distribuir el cardamomo directamente a los consumidores finales, durante el período de tiempo en que se incrementa la demanda a causa del Ramadán.

1.9 PROCESO DE EXPORTACIÓN

Una exportación de cardamomo conlleva la realización de los pasos que se describen a continuación:

- A) Confirmación del pedido por parte del cliente; esta confirmación debe formalizarse mediante un contrato en el que se estipula la cantidad, calidad, precio, forma de empaque, medio de transporte, puerto de salida y de destino, fecha de embarque, forma de pago y otros términos de interés tanto para el comprador como para el exportador.
- B) Envío de la orden a la planta de producción para proceder con el pesaje y empaque del cardamomo de acuerdo a las especificaciones del cliente.
- C) Emisión de la factura de exportación; para efectos aduaneros es necesario que toda exportación sea amparada por una factura comercial, usualmente esta se debe presentar en original y con el número de copias requerida por el importador, se recomienda que ésta sea emitida en Inglés y en español, para agilizar los trámites de ingreso en los países donde el idioma sea diferente al español. La factura de exportación debe ser tan detallada como sea posible y estar claramente redactada, a fin de que la información que contenga sea comprensible. Todos los datos mostrados en la factura deben de coincidir exactamente con el resto de la documentación (dirección, fecha, cantidades, valores, pesos, etc.) ya que de lo contrario, se mostrará diferencia de información con el resto de los documentos y cada enmienda que se desee hacer posteriormente ocasionará tanto gastos como pérdida de tiempo. Adicional a los requisitos fiscales, la factura de exportación debe contener los siguientes elementos:
 - Puerto de salida del país de origen y puerto de entrada en el país de destino.

- Nombre, dirección, teléfonos, fax, e-mail, del exportador.
- Nombre, dirección, teléfonos, fax, e-mail del comprador.
- Descripción detallada de la mercadería, nombre y código del producto, marca, peso, cantidad; no debe contener información ambigua o confusa.
- Precio del producto. Precio unitario y precio total sin incluir IVA
- Tipo de divisas, usualmente se utiliza dólar americano.
- Condiciones de venta (FOB – CIF, etc.)
- Lugar y fecha de expedición de la factura.
- Si la factura contiene más de 1 hoja estas deben numerarse consecutivamente (eje.: 1/5; 2/6, etc.).

D) Emisión del Packing List (Lista de empaque); permite al exportador, comprador, agente aduanal, transportista, compañía de seguros; la identificación de la mercadería y conocer que contiene cada caja o bulto; por tal motivo debe ser tan detallada como sea posible. Es un documento que guarda estrecha relación con la factura de exportación, por lo tanto debe coincidir exactamente con los datos que esta contiene y acompañarla en todo momento.

E) Trámite del permiso de exportación en la Ventanilla Única para las Exportaciones, por medio del formulario disponible para tales efectos, adjuntando una copia de la factura de exportación.

F) Selección del medio de transporte; los factores a tomar en cuenta para la selección apropiada de transporte son: el precio del flete, plazo de entrega y exigencias especiales del cliente. En lo relativo a las exportaciones de cardamomo, el medio de transporte utilizado con mayor frecuencia es el marítimo, que, a pesar del inconveniente de ser lento es el que resulta más económico en la relación de peso/volumen del producto, esto considerando que por lo general las negociaciones con clientes se realizan en volúmenes

que van de los 10,000 a 22,000 kilogramos en concordancia con la capacidad de los tamaños estándar de contenedores en donde se puede transportar el producto. También se dispone de la vía aérea, es un medio de transporte más costoso, por lo tanto su uso se reduce a casos excepcionales en que el cliente requiere rapidez en la llegada del producto.

- G) Emisión de la orden de embarque; su función es informar a la compañía de transporte el contenido del envío y se le giran instrucciones referentes al destino, fecha de zarpe y beneficiario de la mercadería, además de que es requisito indispensable presentar este documento en la aduana de destino.

- H) Emisión del Bill of Lading (Conocimiento de Embarque); es el documento que emite la empresa de transporte como recibo o comprobante de la mercancía entregada por el exportador. Sirve para instrumentar el contrato de transporte y detallar las responsabilidades legales y civiles para las diferentes partes involucradas en el embarque. También hace la función de título de propiedad, ya que proporciona al tenedor el derecho de posesión sobre los bienes que fueron embarcados y sin el no se puede retirar la mercancía en el lugar de destino. En las transacciones de cobranza internacional, juega un papel trascendental, especialmente cuando se trata de cartas de crédito y giros, ya que constituyen el único comprobante aceptable de la presencia del cargamento a bordo de la embarcación. Cabe mencionar su importancia en la gestión de créditos documentarios al ser admitido por los bancos como representación de las mercancías.

- I) Certificado de origen; la mayoría de aduanas alrededor del mundo exigen el cumplimiento de este requisito. Consiste en un documento extendido por la Cámara de Comercio de Guatemala, en el cual se hace constar que el cardamomo exportado es originario de este país. Para obtenerlo es necesario presentar una copia de la factura de exportación y llenar el formulario disponible para tal efecto.

- J) Certificado Fitosanitario; su objetivo es hacer constar que el cardamomo, como producto vegetal destinado al consumo humano, cumple con requerimientos que garantizan su inocuidad. El procedimiento para obtener este certificado es llenando y presentando en la Ventanilla Única para las Exportaciones, el formulario de solicitud; debe adjuntarse también un dictamen emitido por un profesional de agronomía, haciendo constar que ha supervisado el producto de exportación y que su procesamiento se realizó de conformidad con exigencias sanitarias.
- K) Declaración aduanera de exportación; toda exportación está sujeta a ser declarada ante la Superintendencia de Administración Tributaria, el exportador tiene la obligación de presentar ante la aduana el formulario denominado "Declaración Aduanera de Exportación". Este documento debe acompañarse de una copia de la factura comercial y de los documentos que comprueben el cumplimiento de los requisitos en materia de restricciones sanitarias y regulaciones arancelarias y no arancelarias. Este trámite se efectúa a través del agente aduanal nombrado y autorizado por el exportador para actuar en su nombre.
- L) Cobranza; consiste en definir la forma más adecuada para recibir el pago por el producto exportado, constituye un punto clave para lograr que la venta concluya con éxito al recuperar los recursos invertidos en la exportación. En el comercio internacional existen las siguientes modalidades de pago: 1) Giro Bancario; 2) Órdenes de Pago; 3) Cobranzas Bancarias Internacionales, y 4) Carta de Crédito. De estas modalidades la que brinda mayor seguridad al exportador es la carta de crédito, aunque también es la que más demora la recepción de los fondos.

En cuanto al giro bancario, es importante mencionar que se define como un título de crédito nominal, en virtud de que debe expedirse invariablemente a nombre de una persona física o de una empresa, debido a que no existen

giros al portador. Esta modalidad de pago es muy aceptada en el comercio internacional ya que pueden emitirse giros en cualquier tipo de denominación, además no requiere tener cuenta con algún banco específico. Se caracteriza por ser de negociabilidad restringida; por lo que, al beneficiario se le exige identificarse plenamente a satisfacción del banco.

En la orden de pago, se hace necesario que el exportador posea una cuenta bancaria en un banco con corresponsales internacionales a fin de que los fondos se abonen precisamente en dicha cuenta; este documento no es condicionado, por lo que no es posible que el banco exija al beneficiario que pruebe que las mercancías se han embarcado para efectuar el abono. Esta forma de pago es recomendable únicamente en caso que exista mucha confianza entre las partes, dado que el comprador gira instrucciones para abonar los fondos a la cuenta del exportador posteriormente al haber retirado la mercancía de la aduana.

Las cobranzas bancarias internacionales se realizan cuando el exportador gira instrucciones a una institución bancaria para que esta haga la función de cobrador en su nombre. Las gestiones del banco cobrador consisten en requerir el pago a la institución bancaria del comprador, condicionando la entrega de la documentación necesaria para liberar la mercancía en la aduana de destino.

La carta de crédito, es un instrumento de pago mediante el cual un banco a solicitud y de conformidad con las instrucciones del cliente debe hacer un pago a un tercero (vendedor) contra la entrega de los documentos que amparan la propiedad sobre las mercancías exportadas.

CAPÍTULO II

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR FINANCIERO

2.1 EL SIGNIFICADO DEL TÉRMINO ASESOR

En un concepto amplio, entendemos por asesor a la persona que presta su consejo y ayuda en asuntos en los cuales posee conocimiento y experiencia (13:49).

El asesor es una persona con preparación académica y con la suficiente experiencia y capacidad para orientar a un individuo u organización en lo referente a las acciones que se deben tomar para resolver un asunto en particular.

2.2 OBJETIVOS DE LA ASESORÍA FINANCIERA

El entorno financiero actual ha evolucionado en un sistema complejo y dinámico en donde las empresas se mantienen en una constante lucha por sobrevivir y prosperar. El camino a recorrer para alcanzar el éxito implica superar los problemas que se presentan, y para ello es necesario contar una persona que asuma la responsabilidad de asesorar en la toma de decisiones financieras que conduzcan a la organización por la vía correcta.

Para ser exitosas, las empresas deben crear y vender sus productos y servicios con una rentabilidad y satisfacer las necesidades de sus clientes. Para lograrlo las compañías deben poseer activos, tales como edificios, maquinaria y equipo, vehículos, patentes, laboratorios de investigación y desarrollo, etcétera. Los objetivos de la asesoría financiera consisten en ayudar a la empresa a decidir que activos adquirir, cuánto pagar por ellos y como obtener recursos para pagarlos. En

otras palabras, el asesor financiero orienta tanto las decisiones de inversión como las decisiones de financiación (3:2).

Los accionistas o propietarios confían en que asesorarse de un especialista en finanzas incrementa el valor de sus empresas, derivado de la adecuada valoración de inversiones, la oportuna generación de retornos en distintos momentos del tiempo y del análisis de los niveles de riesgo, que el profesional de la Contaduría Pública y Auditoría aporta a la entidad.

2.3 FUNCIONES DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR FINANCIERO

Las empresas recurren constantemente al Contador Público y Auditor considerando que con los conocimientos que este posee en temas de contabilidad, finanzas, auditoría y otras disciplinas afines, es el profesional idóneo para servir de apoyo en el desarrollo de sus negocios (16:3).

Las funciones de asesoría financiera pueden desempeñarse ya sea como funcionario de la empresa o como asesor externo, en ambos casos el trabajo se orienta a la administración de recursos financieros, minimizar costos y evitar pérdidas (16:4). Estas funciones varían de acuerdo a la naturaleza, tamaño y políticas de la empresa asesorada, sin embargo se identifican tres aspectos principales:

- a) La planificación y el control financiero
- b) Obtención de recursos o financiación
- c) Inversiones

Funciones de planificación financiera:

El trabajo del asesor consiste en formular una estrategia para pronosticar los eventos financieros que afectarán a la empresa en un período futuro y las

acciones que deberán tomarse. Así también debe participar en el proceso de proyectar y fijar las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos y establecer un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer las metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo

Funciones de Financiación:

Para llevar a cabo sus actividades, las empresas deben hacer desembolsos en la adquisición de los activos tangibles e intangibles que necesitan. Para obtener estos fondos las compañías recurren al financiamiento o a la colocación de títulos de capital. En cada caso el capital proviene de inversores externos, que lo ponen a disposición de la empresa. En esta transacción el asesor financiero juega un papel fundamental al ser el enlace entre las operaciones de la empresa y los inversores externos.

El Contador Público y Auditor debe poner en práctica su capacidad de identificar las necesidades financieras de la empresa y determinar si esas necesidades pueden cubrirse con los recursos generados por la operación o debe recurrirse a fuentes de financiamiento. En el caso de optar por la financiación el asesor debe analizar y elegir si es factible invitar a los inversores a realizar aportes a cambio de compartir los beneficios o comprometer una serie de pagos fijos. En el primer caso el inversor se convierte en socio o accionista, propietario de una parte de la empresa, mientras que en el segundo el inversor se convierte en prestamista, al que habrá que pagarle en la fecha pactada (19:82).

Los recursos de la empresa son base fundamental para su funcionamiento, la obtención de efectivo en el corto plazo puede de alguna manera garantizar el futuro de la empresa en el mercado, es por ello que surgen preguntas como ¿En donde se puede conseguir efectivo rápidamente?, ¿A cuanto asciende el costo del

crédito?, ¿Cuales son las entidades de crédito financiero?, ¿Que se debe hacer para obtener un mayor beneficio? y algunas otras interrogantes que se deben aclarar para proveer la información que permita elegir la mejor opción de financiamiento. Esta es una tarea compleja que requiere la aplicación de un análisis cuidadoso por parte del asesor financiero.

Funciones de Inversión:

En muchas ocasiones, en la empresa se han de realizar inversiones en activos, para el incremento del volumen de inventarios en existencias o en activos que mejoren o potencien el proceso productivo o de gestión. El problema surge cuando existen distintas alternativas de inversión en activos equivalentes, o que deba elegirse invertir en un proceso u otro. En estas situaciones el asesor financiero juega un papel primordial, al ser quien debe realizar un correcto análisis de las distintas opciones de inversión, tomando como base las distintas variables que intervienen en este proceso.

Las decisiones de inversión son las más importantes decisiones financieras a nivel de la empresa principalmente por que está en juego el patrimonio de la entidad, de los accionistas y financistas. En consecuencia estas decisiones deben incluir el análisis de las inversiones en capital de trabajo, la tesorería, las cuentas por cobrar, los inventarios y las inversiones en activos fijos como edificios, terrenos, maquinaria, tecnología, Etc.

Para tomar las decisiones correctas se debe tener en cuenta elementos de evaluación como la definición de los criterios de análisis, los flujos de fondos asociados a las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida, todo esto mediante un proceso sistemático que permita también identificar, medir y valorar los costos y beneficios relevantes asociados a tal inversión.

Otra de las funciones del asesor financiero es lo relativo al análisis del riesgo de la inversión. Se entiende por riesgo, la posibilidad de que la inversión genere una rentabilidad menor a la esperada o que se produzca una pérdida total o parcial del valor invertido, es decir cualquier variabilidad de los posibles retornos en relación al valor medio o esperado de los mismos y la incertidumbre generada en torno a las fuentes de ingresos y egresos de la inversión.

La labor del asesor financiero en lo referente al análisis de riesgo incluye la identificación de amenazas relevantes, la cuantificación de los costos asociados con los riesgos potenciales, el establecimiento de una adecuada compensación entre riesgo y rendimiento y la determinación de estrategias para administración del riesgo, ya sea por medio de prevención, evasión, retención o transferencia.

En síntesis, el Contador Público y Auditor en su papel de asesor financiero en las operaciones de inversión de una empresa, debe: evaluar nuevas oportunidades de negocios y expansión de operaciones, determinar los beneficios y riesgos de inversión y establecer medidas que garanticen el retorno de capital y de las utilidades.

CAPÍTULO III

LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

3.1 ¿QUE ES LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA?

La planificación financiera es un proceso técnico que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa los pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, lo cual implica prever los eventos que puedan afectar el desarrollo de las operaciones de la entidad y determinar la estrategia para enfrentar tales eventos, permitiendo la toma oportuna de decisiones (2:147).

La planificación financiera consiste en analizar las alternativas de inversión y financiamiento de que dispone la empresa, proyectar las consecuencias futuras de las decisiones actuales y decidir que opciones hay que elegir. Así también mide el rendimiento posterior según los objetivos que impone el plan financiero.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados, planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo (10:353).

La planificación financiera no tiene como propósito principal minimizar el riesgo, más bien es un proceso por el que se decide qué riesgos afrontar y cuales resultan innecesarios o no merece la pena aceptar.

Comúnmente se conocen dos tipos de planificación financiera según el horizonte temporal y el ámbito que comprenda. Así, se distingue entre la planificación a largo plazo o estratégica y la planificación a corto plazo o de gestión. La planificación a largo plazo se refiere tanto a la definición de los productos y

mercados a los que se quiere orientar la actividad de la empresa como a los recursos productivos que pretende utilizar para lograr sus fines. La estrategia se concreta, principalmente, en la formulación de las políticas específicas de las diferentes áreas funcionales (investigación y desarrollo, producción marketing, finanzas, etc.) que permiten alcanzar los objetivos de la empresa.

La planificación financiera a corto plazo comprende un período temporal de no más de doce meses y se orienta a la obtención inmediata de recursos y al cumplimiento de obligaciones de corto plazo.

3.2 OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

El objetivo general de la planificación financiera es determinar una estrategia para que la empresa se desarrolle y alcance las metas previamente establecidas; esto implica también la búsqueda de objetivos específicos tales como: la reducción de riesgo, el aprovechamiento de oportunidades, la maximización de los recursos financieros, la anticipación de soluciones a las necesidades de dinero, y otros objetivos particulares que dependen de la naturaleza y necesidades de cada empresa.

3.3 REQUISITOS ESENCIALES DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Para que los objetivos de la planificación financiera se cumplan con eficiencia, es necesario que durante el proceso de formulación y desarrollo de la misma se apliquen tres requisitos fundamentales:

- a) Previsión
- b) Financiación Óptima
- c) Seguimiento al Desarrollo del Plan

PREVISIÓN

Cuando se realiza una planificación financiera el planificador debe ser capaz de prever con precisión y consistencia. Esto significa que se debe indagar y en base a eso extraer las conclusiones más precisas y exactas con respecto al futuro. Es obvio que la planificación financiera nunca va a ser exacta, ya que existen factores que cambian los supuestos iniciales, pero en medida de lo posible se debe tratar de hacerla lo más precisa posible. Es importante que la previsión tome en cuenta los factores probables e improbables, sean favorables o desfavorables a la empresa y que el desarrollo de pronósticos se fundamente sobre una base conservadora (3:385).

FINANCIACIÓN ÓPTIMA

Esta fase tiene como objetivo asegurar la existencia de recursos financieros en el momento que la empresa los necesite. Se debe estar consciente de que no existe un plan exacto y de que los criterios se dirigen a encontrar el mejor plan financiero o el más óptimo según las necesidades de la empresa.

SEGUIMIENTO AL DESARROLLO DEL PLAN

Observar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias. En el caso de la planificación a largo plazo se debe observar el cumplimiento y desarrollo de los planes financieros, ya que muchas veces se hacen obsoletos en el momento de comenzar a aplicarlos, entonces surge la necesidad de analizarlos y corregirlos de acuerdo con las circunstancias.

3.4 EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

No existe una teoría única que conduzca a la elaboración de la planificación financiera, sin embargo recientemente se ha extendido el uso de modelos de planificación financiera.

Los modelos de planificación financiera se utilizan para investigar las consecuencias de las distintas alternativas financieras. Estos modelos pueden ir desde los sencillos hasta aquellos que incorporan cientos de ecuaciones.

Los modelos de planificación financiera ayudan en el proceso de planificación financiera haciendo que la previsión de los estados financieros resulte más fácil y económica. Los modelos automatizan una parte importante del proceso de planificación que de otro modo resultaría, costosa, prolongada y trabajosa.

Anteriormente elaborar la planificación financiera exigía una fuerte inversión de tiempo y de personal altamente calificado. En la actualidad el uso de hojas electrónicas y programas informáticos ha contribuido a la simplificación del proceso.

Para concluir se puede resumir que los modelos de planificación financiera son los pronósticos, proyecciones, escenarios, presupuestos, fórmulas y cálculos financieros que en su conjunto y en interrelación ayudan a establecer de la manera más certera posible, la estrategia para que una empresa alcance sus objetivos financieros a futuro (3:386).

ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En una empresa grande el plan financiero puede constituir un documento voluminoso, mientras que en una empresa pequeña el plan puede ser fácilmente aprendido de memoria por el gerente o director financiero, sin embargo los elementos básicos de estos planes son similares, independientemente del tamaño de las empresas.

Los planes financieros tienen tres componentes: 1) Las entradas; 2) El modelo de planificación financiera; y 3) Las salidas.

LAS ENTRADAS

Los datos de entrada del plan financiero consisten en los estados financieros actuales de la empresa y sus previsiones sobre el futuro. Dicho de otra manera, son los objetivos o metas que la empresa se propone alcanzar en un período de tiempo determinado, fundamentados sobre la información real de los estados financieros. Normalmente, la previsión principal es el crecimiento probable de las ventas, puesto que muchas de las otras variables como las necesidades de mano de obra y de materia prima, se relacionan con las ventas. En algunos casos también se formulan previsiones sobre el crecimiento patrimonial de la empresa, ya sea en maquinaria y equipo o el incremento de inversiones en compañías subsidiarias (3:387).

EL MODELO DE PLANIFICACIÓN

El modelo de planificación financiera calcula en términos monetarios las consecuencias que tendrán las previsiones en las ganancias, las nuevas inversiones y la financiación. El modelo está formado por ecuaciones que relacionan las salidas con las previsiones. Por ejemplo si en el proceso de entrada se formuló como previsión un incremento del 10% en las ventas, el modelo de planificación debe mostrarnos el efecto en los costos de fabricación, las cuentas por cobrar, las utilidades, o si en dado caso fuera necesario un incremento de los activos fijos. En conclusión el modelo de planificación financiera revela todos los escenarios posibles que se derivan de los objetivos planteados por la empresa (3:387).

LAS SALIDAS

La salida del modelo financiero consiste en estados financieros, tales como el estado de resultados, balance general y los estados que muestran los orígenes y las aplicaciones de la tesorería. Estos estados financieros se denominan proformas, lo que significa que la información que contienen se refiere a cifras esperadas y posibles o proyectadas a futuro y basadas en las entradas e hipótesis

sobre las que descansa el plan. Por lo general, las salidas de los modelos financieros también incluyen las conclusiones acerca de si la empresa se hallará en condiciones de solidez y salud financieras al final del período de planificación.

MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE PORCENTAJE DE LAS VENTAS

Dentro de la variedad de modelos, es uno de los más utilizados en la planificación financiera, principalmente por la sencillez y comprensión que aporta durante el proceso de elaboración del plan. Este modelo consiste en plantear como variables principales las previsiones relacionadas a las ventas; posteriormente las proyecciones sobre los demás rubros se establecen en proporción a las ventas para finalmente obtener una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y un escenario que muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa (3:388).

El siguiente ejemplo ilustra los componentes básicos del modelo de planificación financiera de porcentaje de las ventas.

Como datos de entrada se tiene los estados financieros actuales de una empresa modelo, mostrados a continuación:

**EMPRESA MODELO
ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2006
EXPRESADO EN QUETZALES**

ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas	1,200,000.00
Costos	900,000.00
Gastos de Operación	100,000.00
Ganancia Neta	200,000.00

BALANCE GENERAL

Activos	2,000,000.00	PASIVOS	800,000.00
		CAPITAL	1,200,000.00
Total	2,000,000.00	TOTAL	2,000,000.00

Los directivos de la empresa prevén que el año siguiente, las ventas totales aumenten en un 10 por ciento con relación a las de este último período, también se espera que los costos, gastos de operación y las demás previsiones se incrementen en la misma proporción que las ventas.

El siguiente cuadro ilustra como el modelo de planificación financiera se utiliza para establecer los efectos de la previsión sobre cada uno de los rubros actuales de los estados financieros

MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA EL AÑO 2007
VALORES EXPRESADOS EN QUETZALES

CUENTA	VALOR ACTUAL	PREVISIÓN	INCREMENTO	VALOR PROYECTADO
Ventas	1,200,000.00	+ 10%	120,000.00	1,320,000.00
Costos	900,000.00	+ 10%	90,000.00	990,000.00
Gastos de Operación	100,000.00	+ 10%	10,000.00	110,000.00
Utilidad del Período	200,000.00	+ 10%	20,000.00	220,000.00

El producto del modelo de planificación financiera se materializa al obtener los estados financieros pro forma, que permitirán apreciar el efecto global de las previsiones sobre el resultado y el patrimonio de la empresa.

EMPRESA MODELO
ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA
EXPRESADO EN QUETZALES

Ventas	1,320,000.00
Costos	990,000.00
Gastos de Operación	110,000.00
Ganancia Neta	220,000.00

A menudo la elaboración del balance general proforma, tiene un grado mayor de dificultad con respecto al estado de resultados, principalmente por que el efecto de las provisiones sobre las cuentas de resultado no siempre mantiene la misma proporción para los rubros de activo, pasivo y capital. En el presente ejemplo se plantea el problema de que la empresa no tiene capacidad ociosa, y para mantener un nivel mayor de producción, debe ampliar el rubro de propiedad, planta y equipo en un 10 por ciento, lo que equivale a Q 200,000.00 de incremento en el activo. Ahora bien, la empresa debe considerar como va a financiar los nuevos activos; suponiendo que la decisión elegida es mantener una proporción similar a la del aumento de las ventas, tanto para deuda como para fondos de capital propio, lo que significa que la empresa debe adquirir Q 80,000.00 adicionales de deuda. Por otra parte quizá no sea necesaria la emisión de capital propio para financiar el complemento, ya que la empresa obtendrá Q 220,000.00 de beneficios, de los cuales se pueden retener Q 120,000.00 y distribuir entre sus socios la cantidad de Q 100,000.00. En este caso el balance general pro forma, quedaría de la siguiente manera:

**EMPRESA MODELO
BALANCE GENERAL PRO FORMA
EXPRESADO EN QUETZALES**

Activos	2,200,000.00	Pasivos	880,000.00
		Capital	1,320,000.00
Total	2,200,000.00	Total	2,200,000.00

Bajo este escenario los dividendos funcionan como elemento equilibrador, o sea la variable que se ajusta para lograr que el origen de los recursos iguale a sus aplicaciones. Pero que sucede si por ejemplo la empresa tuviera el compromiso de distribuir Q 180,000.00 a sus socios, la opción sería entonces incrementar el monto de deuda hasta que sea suficiente para cubrir el total de la inversión en activos, en este escenario la deuda se constituye como el “Elemento Equilibrador” (3:390).

El anterior ejemplo es sumamente sencillo sin embargo se pretende que el mismo explique los fundamentos básicos del modelo de planificación financiera.

A manera de resumen se presenta el siguiente esquema que refleja el proceso de desarrollo de la planificación financiera:

PRIMERA FASE – ENTRADA

- a) Preparación y análisis de estados financieros;
- b) Revisión y análisis de información referente al desarrollo de las operaciones de la empresa, datos históricos y estadísticos, récord de ventas, etc.;
- c) Formulación de objetivos financieros, por ejemplo incremento en volumen de ventas, crecimiento patrimonial, incremento de utilidades, etc.

SEGUNDA FASE – MODELOS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

- a) Elaboración de escenarios de ventas e ingresos;
- b) Estimación de gastos de fabricación;
- c) Proyección de gastos de venta y de administración;
- d) Análisis de variaciones que afectan el punto de equilibrio;
- e) Escenario de utilidades;
- f) Planeación de efectivo;
- g) Estimaciones para inventarios;
- h) Estimación de proveedores y cuentas por pagar; y
- i) Escenarios de financiamiento y capital, etc.

TERCERA FASE – DATOS DE SALIDA

- a) Estado de resultados proyectado;
- b) Balance general proyectado;
- c) Presupuesto general de operaciones;
- d) Presupuesto de tesorería; y
- e) Análisis de los principales eventos financieros contenidos en el plan.

CUARTA FASE – CONTROL Y SEGUIMIENTO AL DESARROLLO DEL PLAN

- a) Establecimiento de políticas para control de aplicación de las estrategias.
- b) Políticas de control de gastos.
- c) Análisis de aplicación general de los presupuestos de operación y de tesorería.

3.5 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

El desarrollo de la planificación financiera no se rige por una guía específica, al contrario de ello, la definición del plan financiero dependerá de las características y objetivos particulares de cada empresa. En tal sentido, para el asesor financiero no existe ninguna restricción en cuanto al tipo de herramientas financieras de las que puede hacer uso, más bien se debe realizar un análisis previo de los propósitos y requerimientos de información y determinar que herramientas cubren esas necesidades. No obstante, se incluye a continuación la descripción de las herramientas financieras de uso recurrente en el proceso de planificación financiera:

a) Presupuesto

El presupuesto es una herramienta financiera utilizada como un plan de acción orientado al cumplimiento de una o varias metas previstas, expresadas en valores y términos financieros. Por medio del presupuesto se establece la estrategia para integrar y coordinar las operaciones y recursos de la empresa, de manera que los objetivos de la entidad se puedan alcanzar eficientemente (2:8).

Las principales finalidades del presupuesto son planear los resultados de la empresa en dinero y volúmenes, controlar el manejo de los ingresos y egresos, coordinar y relacionar las actividades de la organización y lograr los resultados de las operaciones periódicas.

La formulación de un presupuesto se realiza mediante el desarrollo de un plan global para un ejercicio económico futuro que regularmente es por un año. El punto de partida para el plan global es la determinación de las metas a mediano o largo plazo y posteriormente la subdivisión de las metas generales en objetivos particulares para cada uno de los componentes de la organización. Por ejemplo, si la meta general de la empresa consiste en obtener una utilidad neta equivalente al 15% de las ventas totales, será necesario que el departamento de ventas cumpla el objetivo de vender un 10% más de las ventas realizadas en el último período terminado, que el departamento de producción incremente en la misma proporción de las ventas el nivel de unidades producidas y reduzca en Q 2.50 el costo de gastos indirectos por unidad, y finalmente que el departamento administrativo logre un ahorro del 5% en el total de gastos operativos.

Posteriormente se procede a realizar los presupuestos por cada una de las secciones que integran la organización, generalmente se inicia por el presupuesto de ventas pues el volumen de ingresos esperados incide en el desarrollo del presupuesto de otras áreas.

El pronóstico de ventas es el primer paso para la elaboración del presupuesto de ventas. Los pronósticos de ventas son apreciaciones cuantificadas de las futuras condiciones que tendrán influencia en la generación de ingresos. Un pronóstico debe estimarse en base a información histórica, datos estadísticos, conocimiento del negocio y factores económicos generales.

Pero el pronóstico de ventas por sí solo no constituye el presupuesto de ventas puesto que también debe tomarse en consideración la capacidad productiva de la empresa, las condiciones de oferta y demanda, los factores económicos, políticos y sociales de la región en donde la empresa

desarrolla sus operaciones y cualquier otro aspecto que tenga incidencias en el comportamiento de las ventas.

Una vez definido el presupuesto de ventas, se procede a elaborar el presupuesto de producción o fabricación. El objetivo principal de este presupuesto es estimar la cantidad de materiales, mano de obra, suministros y recursos financieros necesarios para cumplir con el volumen de producción, de acuerdo al presupuesto de ventas y a los niveles de inventario deseados por la empresa.

El presupuesto de fábrica se realiza mediante la programación de metas de producción que cumplan con los requerimientos contemplados en el presupuesto de ventas. Es importante clasificar en líneas de producción y determinar la cantidad y precios de materia prima, recursos humanos necesarios, costo de mano de obra, cantidad y costo de los gastos directos e indirectos de fabricación (2:12).

Por último se elabora el presupuesto de gastos de operación, el que a su vez se subdivide en gastos de venta y gastos de administración.

El presupuesto de gastos de ventas es el conjunto de proyecciones acerca de los gastos necesarios para cumplir con las gestiones de comercialización y colocación de los productos que distribuye la empresa en los mercados de consumo. Estos gastos se refieren a todo desembolso que incide directamente en la realización de las ventas, tales como publicidad, comisiones de vendedores, transporte de mercaderías, etc. (2:20)

El presupuesto de gastos administrativos comprende la estimación de todos aquellos gastos que no tienen relación directa con la actividad productiva y de ventas de la empresa pero que son necesarios para hacer operativo el

funcionamiento de la misma, incluye rubros tales como sueldos del personal de contabilidad, gastos de oficina, servicios básicos de oficina, etc.

b) Punto de Equilibrio

Es una técnica de análisis financiero empleada como instrumento de planificación de utilidades y de la toma de decisiones. En esencia el punto de equilibrio provee la información en cuanto al precio y cantidad de producto que la empresa debe vender para cubrir la totalidad de costos y gastos.

El punto de equilibrio se define también como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es, el nivel en que la contribución marginal (ingresos menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos fijos, por lo tanto para su aplicación es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos. Los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas mientras que los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas (2:127).

El punto de equilibrio puede expresarse en unidades de venta y en valores monetarios, y el procedimiento para su cálculo es el siguiente:

Suponiendo que una empresa maneja una línea de productos con un precio de venta de Q 73.00 y un costo de producción de Q 57.00 por unidad e incurre en gastos fijos por valor de Q 150,000.00 al año, su punto de equilibrio se determina por medio de la fórmula $P.E.U. = CF/(PV-CV)$ en donde P.E.U. simboliza el punto de equilibrio en unidades, CF representa

el valor de los costos fijos totales, PV es el precio de venta por unidad y CV equivale al valor de los costos variables por unidad.

$$\text{PEU} = 150,000 / (73.00 - 57.00)$$

$$\text{PEU} = 9,375$$

El resultado obtenido se interpreta como la cantidad de unidades que la empresa necesita vender para cubrir la totalidad de costos variables y gastos fijos y opere sin pérdida ni ganancia. En otras palabras, si la empresa realiza ventas totales por Q 684,375.00 (9,375 unidades a Q 73.00 c/u) alcanzará el nivel financiero para cubrir la totalidad de costos y gastos incurridos durante un período determinado.

c) **Índices o razones financieras**

Son un conjunto de relaciones numéricas utilizadas para medir el grado de eficiencia de la empresa en términos monetarios y para evaluar la situación financiera de la empresa desde una perspectiva amplia, en términos generales son una manera de resumir grandes cantidades de información financiera para ilustrar el desarrollo de la empresa. Los índices financieros se clasifican según el objeto de análisis, pudiendo ser la solvencia, el endeudamiento, la rentabilidad y cobertura de obligaciones de la empresa (3:352).

Las razones para el análisis de la solvencia permiten analizar la capacidad que tiene la empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones. La solvencia se determina mediante el estudio del capital neto de trabajo y de sus componentes, así como de la capacidad de la empresa para generar liquidez durante el ciclo de su operación normal. Algunas de las razones financieras utilizadas para este propósito son el índice de solvencia, rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar a clientes, la prueba del ácido, etc.

Los índices de estabilidad se orientan al estudio de la estructura financiera y de las proporciones que existen entre las inversiones y las fuentes de financiamiento de la empresa para determinar su capacidad de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo.

La productividad de una empresa, en términos generales, puede definirse como la capacidad de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma. Esta capacidad se determina mediante el estudio de la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre las ventas y los gastos y de la utilidad con la inversión del capital, para cuyo análisis es efectivo el uso de índices como el de utilidad bruta en ventas, utilidad neta en ventas, rendimiento sobre capital, rendimiento sobre inversión en activos totales, etc.

d) Cash Flow

Se le conoce también como presupuesto de tesorería; es un informe financiero que muestra el origen de los fondos generados por la empresa y la aplicación de esos recursos en períodos futuros. El cash flow se realiza con la previsión de los ingresos y egresos de dinero efectivo y líquido, por tal circunstancia las partidas no monetarias tales como depreciaciones, amortizaciones e ingresos no percibidos, deben ser excluidas ya que no tienen efecto en los flujos de efectivo (3:42).

El cash flow refleja la influencia de las distintas operaciones en la liquidez de la empresa, permitiendo detectar anticipadamente las insuficiencias de efectivo y las dificultades que derivado de ello puedan afectar el desarrollo de las operaciones de la entidad.

3.6 PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

La planificación financiera a corto plazo se ocupa directamente de los activos y pasivos corrientes de una empresa y toma como base las operaciones para un período no mayor de un año (18:8).

Los objetivos principales de la planificación financiera a corto plazo son el de prever el origen y la aplicación de los fondos, de manera que puedan identificarse las necesidades de tesorería y consecuentemente tomar decisiones y anticipar soluciones (12:web).

La vida de una empresa se desarrolla en ciclos de operaciones que regularmente son de un año, durante cada ciclo la empresa busca desarrollar la actividad a la cual se dedica de manera que la venta de un producto o servicio le provea una ganancia sobre el valor invertido, el excedente obtenido viene a acrecentar el patrimonio de la entidad y sirve también para retribuir la inversión de los socios y accionistas. Ahora bien, para poder crear un producto y venderlo la empresa debe poseer una estructura de patrimonio que le permita desarrollar su ciclo de tesorería, esto es, obtener recursos para la compra de materiales y pago de mano de obra, distribuir sus productos y recuperar los recursos a través de las ventas y del cobro a clientes. Sin embargo el ciclo de tesorería se realiza en un entorno complicado que se ve influenciado por factores tales como el tiempo que dura la fabricación del producto, el tiempo que se requiere para vender, el plazo convenido con los clientes para pagar las facturas y el plazo concedido por los acreedores para cancelar las obligaciones. Todos estos aspectos son lo que contempla la planificación financiera a corto plazo, la estrategia para desarrollar un ciclo de operaciones que permita la obtención de utilidades y la generación de suficientes recursos de tesorería para el cumplimiento de pagos y obligaciones de corto vencimiento.

La formulación de un plan financiero a corto plazo debe incluir como principales componentes los siguientes:

- a. Fines: Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar en el plazo de un año, especificar metas objetivas.
- b. Medios: Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con los que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.
- c. Recursos: Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades.
- d. Realización: Elaboración de los presupuestos de operación y de inversiones a corto plazo. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- e. Control: Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Se debe diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

CAPÍTULO IV

PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO APLICADA A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARDAMOMO PERGAMINO CASO PRÁCTICO

4.1 CONOCIMIENTO GENERAL DEL NEGOCIO, OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO FINANCIERO.

El conocimiento del negocio, las operaciones y prácticas financieras de la empresa, constituye el punto de partida de la planificación financiera. Las personas que desempeñan la función de planificadores financieros deben identificar y entender los eventos y transacciones y poseer una clara comprensión de los factores internos y externos que influyen en el negocio, para que durante el proceso de elaboración del plan sea considerado el efecto positivo o negativo de tales factores.

Para las empresas exportadoras de cardamomo pergamino, el conocimiento general del negocio debe incluir tres aspectos esenciales:

- a) El proceso agrícola: Investigar lo relacionado a las fases de la plantación, temporadas de cosecha, factores climáticos, ubicación de las zonas productivas, identificación de variedades de cardamomo.
- b) Comercialización local: se debe conocer la ubicación de los mercados locales, volúmenes de producción, calidad y precio del producto.
- c) Comercialización internacional: Países productores, países consumidores, niveles de precios internacionales, logística de exportación, factores geográficos y políticos.

En lo referente al conocimiento de las operaciones y funcionamiento financiero, se requiere obtener un grado de entendimiento más detallado. Este factor influye directamente en la eficiencia de la planificación financiera, ya que entre más

información se tenga al alcance mas alto será el grado de certeza de que se ha elaborado un plan amplio en el que elementos importantes no han quedado fuera de la previsión. Por lo tanto se deben tener claramente identificados los siguientes aspectos:

1. Conocimiento del proceso productivo utilizado por la empresa y de la capacidad de producción de la misma;
2. Cantidad y costo de materia prima, mano de obra e insumos aplicados en cada una de las fases del proceso;
3. Procedimientos comerciales y administrativos;
4. Estrategias de comercialización, mercados en los cuales tiene presencia la empresa, estadísticas de ventas, historial de precios internacionales;
5. Estructura de gastos, clasificación de variables y fijos;
6. Ciclos del flujo de tesorería;
7. Políticas de cobros a clientes, estadísticas de morosidad y record crediticio;
8. Ciclos de rotación de inventarios; y
9. Políticas de pago a proveedores, bancos e inversionistas.

4.2 EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El departamento de contabilidad de la empresa desarrolla una función fundamental en la elaboración de la planificación financiera, ya que provee los estados financieros que sirven como datos de entrada para la formulación de los modelos de planificación y suministra la información histórica de las finanzas de la empresa, tales como estados financieros, integraciones de cuentas, índices financieros, datos estadísticos, etc. información que es sumamente importante para determinar las tendencias y pronósticos que influyen en la previsión de cifras. Durante la fase de elaboración de los modelos de planificación financiera el departamento de contabilidad será la principal fuente de información y durante la fase de control será el punto de referencia para analizar y comparar el desempeño y resultado de la planificación.

4.3 PARTICIPACIÓN DE LOS DISTINTOS COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La planificación financiera representa en términos cuantitativos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, sirve como medio de comunicación para que los departamentos o componentes de la organización sean informados acerca de esos objetivos y del papel que desempeñan en la obtención de las metas y consecuentemente, constituye la estrategia integradora de las operaciones financieras de la empresa.

Una planificación financiera eficaz depende en parte de que la empresa tenga una estructura organizativa clara y coherente, que permita realizar el proceso de asignación y delimitación adecuada de responsabilidades.

En la fase de elaboración de presupuestos es donde se hace más necesaria la participación de cada uno de los departamentos o secciones de la empresa. En esta etapa se definen las directrices generales que conducirán la preparación del presupuesto, a continuación la dirección financiera o la persona responsable de coordinar la planificación financiera, comunica a cada área de actividad las instrucciones generales, con los cuales se procederá a diseñar los planes, programas, y presupuestos, en base a la experiencia y conocimiento especializado que el personal de cada departamento tiene en su área.

4.4 DETERMINACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS FINANCIEROS.

La elaboración del plan financiero gira en torno a los objetivos que la empresa exportadora de cardamomo pretende alcanzar, estos objetivos varían de una empresa a otra; en algunas compañías las metas a corto plazo consisten en el incremento del volumen de ventas o el crecimiento de los segmentos de mercado, en otras empresas ese objetivo puede ser enfocado al incremento de las utilidades, la ampliación de la planta productiva y el crecimiento de los volúmenes de producción. En cualquier de los casos el planteamiento de los objetivos debe

ser concreto y realista, es decir se deben plantear metas alcanzables que promuevan la lucha por conseguirlos; las metas lejanas o difíciles desestimulan la participación y conducen la planificación financiera al fracaso.

4.5 CASO PRÁCTICO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA APLICADA A EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARDAMOMO PERGAMINO

DESCRIPCIÓN DEL CASO

La empresa “Agro Exportadora Mundial, S.A.” es una sociedad anónima fundada en el año 2003, su actividad es la comercialización internacional de cardamomo pergamino de diversas calidades que adquiere en la región aledaña a la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, lugar en donde también se encuentra ubicada la planta de producción desde donde se procesa y distribuye el cardamomo que finalmente es exportado a diversos países del mundo.

En cuanto a su estructura organizativa, Agro Exportadora Mundial, S.A., es una compañía conformada por tres departamentos operativos: producción, comercialización y financiero, todos bajo el mando de la gerencia general y ésta a su vez, del consejo de administración. El departamento de producción, tiene a su cargo todo el proceso de transformación de cardamomo, desde la compra hasta el embalaje y preparación del producto que será exportado; El departamento de comercialización, realiza todas las acciones relacionadas al mercadeo y logística, incluyendo la implementación de estrategias que fortalezcan la actividad comercial que desarrolla la empresa. Y por último el departamento financiero, cuyas funciones principales son la gestión de cobros, la administración general de los recursos financieros de la empresa y la preparación y presentación de información contable.

Durante estos primeros años de operaciones la empresa ha enfrentado el reto de posicionarse como una compañía con una visión de negocios innovadora,

caracterizada por distribuir el cardamomo guatemalteco de la más alta calidad y por la eficiente atención a sus clientes, sin embargo los directivos de la compañía consideran que la empresa ha superado la etapa de posicionamiento en el mercado y creen oportuno implementar una estrategia de crecimiento empresarial que para el siguiente período de operaciones permita alcanzar dos objetivos principales: a) Duplicar el volumen de exportaciones realizadas, y b) Generar un margen de utilidad antes de impuesto equivalente al 18% sobre el total de costos y gastos de operación.

El departamento financiero ha realizado un análisis previo de las metas planteadas por los directivos de la compañía y estima que es factible lograrlos en el corto plazo. Este análisis incluyó también la búsqueda de estrategias y procedimientos que servirán para alcanzar los objetivos financieros que se pretenden y luego de considerar diversas opciones se determinó que la planificación financiera es la herramienta adecuada para cumplir dichos fines.

Como primera etapa para elaborar la planificación financiera, se ha realizado un estudio minucioso del historial de operaciones de la empresa para tener claramente definida la base sobre la cual se fundamentarán los escenarios previstos para el próximo período de operaciones. El informe de operaciones del año 2007 indica que la compañía realizó 25 exportaciones por un total de 10,870 quintales de cardamomo pergamino a un precio promedio de US\$ 283.00 por cada quintal que significaron ingresos por US\$ 3,076,210.00 o Q 23,379,196.00 en su equivalente a un tipo de cambio de 7.60. La mayor parte de exportaciones, específicamente el 80%, se realizaron a la región de medio oriente que comprende Arabia Saudita, Palestina, Jordania, Líbano, Emiratos Árabes e Israel; el 20% restante fueron ventas realizadas a Alemania, Suecia y Noruega. En lo referente a la producción nacional de cardamomo, se ha mantenido una relativa estabilidad en cuanto a volúmenes cosechados y precios por quintal, el año 2007 registró un costo promedio de Q 1,400.00 por cada quintal de cardamomo pergamino sin procesar. Desde sus inicios la compañía instaló una planta de producción con

capacidad para procesar 25,000 quintales de cardamomo pergamino al año, sin embargo esa capacidad no ha sido explotada al máximo debido a que los recursos financieros de la empresa han sido insuficientes y no han permitido el manejo de inventarios de mayor volumen.

El estado de resultados y balance general de la compañía al 31 de diciembre de 2007 muestran las siguientes cifras:

AGRO EXPORTADORA MUNDIAL, S.A.	
Estado de Resultados	
Del 01 de Enero de 2007 al 31 de Diciembre de 2007	
(Expresado en Quetzales)	
INGRESOS	23,379,196.00
Exportaciones de Cardamomo 10,870 Quintales a USD 283.00 Cada Quintal.	
COSTOS	18,487,361.67
Materia Prima - Cardamomo	15,218,000.00
Material de Empaque	428,891.67
Gastos de Transformación	2,840,470.00
UTILIDAD BRUTA	4,891,834.33
GASTOS DE OPERACIÓN	2,591,475.53
GASTOS DE VENTAS	1,493,363.67
Funcionarios y Empleados	383,023.67
Servicios Varios	836,250.00
Gastos de Oficina	18,000.00
Impuestos y Contribuciones	76,090.00
Gastos de Comercialización	180,000.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1,098,111.87
Funcionarios y Empleados	760,991.87
Servicios Varios	125,460.00
Depreciaciones	95,500.00
Amortizaciones	91,600.00
Gastos de Oficina	24,560.00
RESULTADO EN OPERACIÓN	2,300,358.80
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	- 402,800.00
Otros Gastos Financieros	402,800.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,897,558.80

AGRO EXPORTADORA MUNDIAL, S.A.

Balance General

Al 31 de Diciembre de 2007

(Expresado en Quetzales)

ACTIVO

ACTIVOS CORRIENTES		5,995,406.00
Efectivo y Equivalentes	950,000.00	
Clientes	3,325,000.00	
Inventario de Cardamomo	1,540,000.00	
Inventario de Material de Empaque	43,406.00	
Cuentas por Cobrar Empleados	12,000.00	
Impuestos por Cobrar	125,000.00	
	<hr/>	
ACTIVOS NO CORRIENTES		2,501,900.00
Propiedad, Planta y Equipo	2,135,500.00	
Gastos de Organización	366,400.00	
	<hr/>	
TOTAL DE ACTIVO		8,497,306.00

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVOS CORRIENTES		975,000.00
Proveedores	725,000.00	
Cuentas por Pagar Varias	110,000.00	
Provisiones Laborales	140,000.00	
	<hr/>	
PASIVOS NO CORRIENTES		2,880,000.00
Préstamos Bancarios	2,880,000.00	
	<hr/>	
PATRIMONIO		4,642,306.00
Capital Pagado	1,500,000.00	
Reservas y Resultados Acumulados	1,244,747.20	
Resultado del Ejercicio	1,897,558.80	
	<hr/>	
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO		8,497,306.00

La información adicional del balance general indica que el rubro de clientes corresponde a cinco exportaciones realizadas el día 27 de diciembre de 2007, a varios clientes de Arabia Saudita y Jordania, el tiempo de cobro estipulado es de 30 a 45 días después de la fecha de salida del embarque.

El inventario de cardamomo está integrado por una existencia de 1,100 quintales de cardamomo sin procesar, con un costo es de Q 1,400.00 c/quintal.

Los impuestos por cobrar corresponden a una solicitud de devolución de crédito fiscal presentada ante la Superintendencia de Administración Tributaria a mediados del mes de Diciembre de 2007. Los antecedentes que tiene la empresa en relación a este tipo de solicitudes indican que se hará efectiva en un plazo de 60 días contados a partir desde la fecha de presentación.

En relación a los pasivos se debe considerar que la cuenta de proveedores, cuentas por pagar varias y provisiones laborales (aguinaldo e indemnización) tienen plazo de vencimiento para el 31 de enero de 2008. El préstamo bancario devenga una tasa de interés del 12% y se amortiza en pagos anuales de Q 320,000.00 a ser efectuados en el mes de diciembre de cada año.

Del estado de resultados es importante mencionar que la empresa tiene una estructura de costos y gastos claramente definida, lo cual permite identificar entre gastos variables y fijos para efectos de análisis financiero.

4.5.1 FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO GENERAL DE OPERACIONES PARA UN PERÍODO ANUAL

Para la realización del presupuesto general, la junta directiva de la compañía conjuntamente el departamento financiero, ha formulado los lineamientos generales presentados a continuación y que regirán a cada uno de los departamentos de la empresa en la realización de su presupuesto. Posteriormente se procederá a revisar cada una de las propuestas presentadas por cada departamento y de no haber ninguna corrección se solicitará a la junta directiva su aprobación.

a) Departamento de producción

- Volumen de producción: 21,739.13 quintales de cardamomo
- Diversificar el área de compras a otras regiones que ofrezcan precios más favorables.
- Mantener el mismo nivel de costos variables.
- Obtener una reducción de 2% en costos fijos.

b) Departamento de ventas

- Total de exportaciones a realizar: 21,739.13 Quintales, equivalente a 1,000,000 kilogramos (la equivalencia es de 46 kilogramos por 1 quintal) o 50 exportaciones de 20,000 kilogramos cada una.
- Impulsar el programa de mercadeo en la región de Asia.
- Buscar la reducción de costos variables, específicamente en lo relativo al transporte marítimo.
- Obtener una reducción del 5% en los costos fijos actuales.

c) Departamento financiero

- Obtener una reducción del 5% en los costos fijos.
- Renegociar la tasa de interés de los préstamos bancarios, de manera que se pueda obtener una rebaja de 2 puntos porcentuales.
- Buscar opciones de financiamiento que provean el capital de trabajo necesario para el incremento de producción del próximo período.

PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**a) Volumen de Producción**

La meta de producción planteada para el siguiente período consiste en el procesamiento de 21,739.13 quintales de cardamomo, de los cuales ya existe un inventario de 1,100 quintales sin procesar. El departamento de producción en base a la experiencia de años anteriores ha determinado que

para el siguiente período de operaciones la producción estará concentrada en su mayoría en los meses de agosto, septiembre y octubre, pues durante ese lapso de tiempo se realiza la cosecha de plantaciones de la región de Alta Verapaz, por lo tanto se estima que alrededor del 60% de las compras serán realizadas en el transcurso de esos meses.

Durante el último año de operaciones los precios locales del cardamomo no sufrieron ninguna variación significativa y se mantuvieron estables en Q 1,400.00 por quintal, sin embargo para el próximo período de producción se prevé un alza en el precio por quintal, debido a que los pronósticos climáticos indican que el año 2008 será afectado por condiciones extremas de lluvia, lo cual incidirá en una reducción de los volúmenes de producción a nivel nacional. Se estima que el efecto climático combinado con el alza en los precios del combustible puedan incrementar los precios hasta niveles de Q 1,475.00 por cada quintal, específicamente en los meses de agosto, septiembre y octubre, que corresponde a los meses de mayor demanda de producto.

Programa de compras y estimación de precios para el año 2008

DISTRIBUCIÓN MENSUAL DE LA PRODUCCIÓN

MES	VOLUMEN		COSTO Q/qq.	TOTAL Q
	%	qq.		
Ene-08	0.0%	-	Q 1,390.00	-
Feb-08	0.0%	-	Q 1,390.00	-
Mar-08	5.0%	1,031.96	Q 1,390.00	1,434,419.57
Abr-08	5.0%	1,031.96	Q 1,400.00	1,444,739.14
May-08	5.0%	1,031.96	Q 1,400.00	1,444,739.14
Jun-08	10.0%	2,063.91	Q 1,410.00	2,910,117.40
Jul-08	10.0%	2,063.91	Q 1,425.00	2,941,076.10
Ago-08	20.0%	4,127.83	Q 1,475.00	6,088,543.50
Sep-08	25.0%	5,159.78	Q 1,475.00	7,610,679.37
Oct-08	15.0%	3,095.87	Q 1,475.00	4,566,407.62
Nov-08	5.0%	1,031.96	Q 1,425.00	1,470,538.05
Dic-08	0.0%	-	Q 1,400.00	-
	100.0%	20,639.13		29,911,259.88

b) Gastos variables de producción

Los informes contables del período 2007 indican que la empresa incurre en los siguientes gastos variables de producción:

- Clasificación manual de cardamomo a razón de Q 50.00 por cada quintal; y
- Mano de obra de empaque y embalaje cuyo costo por quintal es de Q 5.00.

Para el próximo período se estima que estos costos no tendrán ninguna variación puesto que esos mismos valores se han mantenido a lo largo de siete años y no se visualiza algún factor de cambio; por lo tanto la previsión es la siguiente:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD QUINTALES	COSTO P/QUINTAL	COSTO TOTAL
Clasificación manual	21,739.13	50.00	1,086,956.53
Empaque y embalaje	21,739.13	5.00	108,695.65
TOTAL DE GASTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN			1,195,652.18

c) Material de Empaque

El proceso de empaque utilizado por la empresa consiste en llenar las cajas de cartón de 40 kilogramos con 8 cajas pequeñas de 5 kilogramos que en su interior contienen el cardamomo empacado en bolsas plásticas selladas herméticamente.

Además se hace uso de fleje plástico en proporción de 1 rollo por cada 20,000 kilogramos, 1 Grapa para fleje por cada caja de 40 Kg., 40 grapas por cada paquete de 40 Kg., y 1 galón de tinta para impresión de marcas por cada 2,500 paquetes de 40 Kg.

La información contable indica que para la exportación de 10,870 quintales (equivalentes a 500,000 kilogramos) en el año 2007, fue necesaria la utilización del siguiente material de empaque:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO Q	COSTO TOTAL Q
Cajas de 40 Kg.	12,500	10.55	131,875.00
Cajas de 5 Kg.	100,000	2.38	238,000.00
Bolsas de 5 Kg.	100,000	0.43	43,000.00
Rollos de fleje de 1/2 pulgada	25	220.00	5,500.00
Cajas de grapa para fleje (de 1 millar)	13	65.00	812.50
Cajas de grapa (de 25,000)	20	355.00	7,100.00
Galones de Tinta p/imprimir marcas	5	500.00	2,604.17
TOTAL DE MATERIAL DE EMPAQUE			428,891.67

El proceso de estimación de costos para el siguiente período se realizó por medio de la investigación con diversos proveedores de material de empaque, en base a ello se ha determinado que la tendencia de los precios es al alza debido a factores de incremento en el valor de los combustibles y de materias primas.

Este incremento se refleja principalmente en las cajas de cartón pues representan aumentos de hasta Q 0.25 por unidad; sin embargo es posible obtener precios más favorables si el producto se importa de una fábrica de México, de ser así el incremento para las cajas de 40 y de 5 kilogramos sería de Q 0.10 y Q 0.05 respectivamente. Los demás materiales permanecerán al mismo valor. Bajo estas consideraciones, se prevé que la aplicación de material de empaque para el año 2008 sea la siguiente:

Total de quintales a exportar:	21,739.13
Equivalente en Kilogramos:	1,000,000.00
Cantidad aproximada de exportaciones:	50 de 20,000 Kg. c/u

MATERIAL DE EMPAQUE NECESARIO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO Q	COSTO TOTAL Q
Cajas de 40 Kg.	25,000	10.65	266,250.00
Cajas de 5 Kg.	200,000	2.43	486,000.00
Bolsas de 5 Kg.	200,000	0.43	86,000.00
Rollos de fleje de 1/2 pulgada	50	220.00	11,000.00
Cajas de grapa para fleje (de 1 millar)	25	65.00	1,625.00
Cajas de grapa (de 25,000)	40	355.00	14,200.00
Galones de tinta p/imprimir marcas	10	500.00	5,208.33
TOTAL DE MATERIAL DE EMPAQUE			870,283.34

De este cuadro se puede deducir que el costo de material de empaque por cada quintal de cardamomo exportado será de Q 40.03 o de Q 0.87 por cada kilogramo.

d) Gastos Fijos

Son los gastos realizados para el funcionamiento general de la planta de producción y que no constituyen un factor determinante el volumen de producción. Los principales gastos contenidos en este rubro son los sueldos y prestaciones laborales del personal de la planta de producción cuya remuneración es por salario mensual; también se incluye el arrendamiento de las instalaciones en Cobán, Alta Verapaz y los servicios esenciales para operación de la planta.

Adicionalmente se incluyen las depreciaciones de maquinaria y equipo de la planta de producción, las cuales se consideran como gasto fijo puesto que la compañía utiliza como método de depreciación el de línea recta, aplicando un porcentaje del 20% para maquinaria y vehículos y el 25% para herramienta.

Los registros contables al 31 de diciembre de 2007 muestran la siguiente integración de gastos fijos de producción:

CONCEPTO	TOTAL Q	MENSUAL Q
Sueldos y salarios	480,000.00	40,000.00
Bonificaciones	90,000.00	7,500.00
Cuota Patronal	60,816.00	5,068.00
Aguinaldos	47,500.00	3,958.33
Indemnizaciones	55,404.00	4,617.00
Bono 14	47,500.00	3,958.33
Alquileres y arrendamientos	300,000.00	25,000.00
Seguros y fianzas	18,000.00	1,500.00
Servicio de agua	1,200.00	100.00
Energía eléctrica	21,600.00	1,800.00
Depreciación de herramientas	4,800.00	400.00
Depreciación de maquinaria	996,000.00	83,000.00
Depreciación de vehículos	48,000.00	4,000.00
Mantenimiento de edificio	9,600.00	800.00
Combustible y lubricantes	22,800.00	1,900.00
Mantenimiento maquinaria y equipo	14,400.00	1,200.00
Repuestos y reparaciones	25,000.00	2,083.33
TOTALES	2,242,620.00	186,885.00

Del análisis de escenarios para el año 2008 se han determinado las siguientes variaciones:

- El ajuste a los salarios mínimos, decretado por el Gobierno de Guatemala afectará el rubro de sueldos y salarios con un incremento del 5% que también incidirá en las cuotas patronales, aguinaldo, indemnización y bono 14, vigente a partir de enero 2008.
- Las negociaciones con la empresa aseguradora han permitido obtener una rebaja en el valor de la prima mensual del seguro que cubre la maquinaria, equipo e inventarios, la cual a partir de enero 2008 será por valor de Q 1,200.00.

- El contrato de arrendamiento del inmueble que ocupa la planta de producción, también ha sido objeto de renegociación; con ello se ha logrado que el proveedor nos conceda una rebaja de Q 1,500.00 en el costo mensual por arrendamiento, a cambio de que dicho contrato sea ampliado por 2 años más.

Respecto a los demás gastos se espera que no sufran ninguna modificación.

Finalmente, luego de aplicar las modificaciones antes descritas, tenemos la siguiente proyección de gastos para el año 2008:

CONCEPTO	VARIACIÓN Q POR MES	TOTAL Q MENSUAL	TOTAL Q ANUAL
Sueldos y salarios	2,000.00	42,000.00	504,000.00
Bonificaciones	-	7,500.00	90,000.00
Cuota Patronal	253.40	5,321.40	63,856.80
Aguinaldos	166.67	4,125.00	49,500.00
Indemnizaciones	194.40	4,811.40	57,736.80
Bono 14	166.67	4,125.00	49,500.00
Alquileres y Arr.	- 1,500.00	23,500.00	282,000.00
Seguros y fianzas	- 300.00	1,200.00	14,400.00
Servicio de agua	-	100.00	1,200.00
Energía eléctrica	-	1,800.00	21,600.00
Deprec. herramientas	-	400.00	4,800.00
Deprec. Maquinaria	-	83,000.00	996,000.00
Deprec. vehículos	-	4,000.00	48,000.00
Mantenimiento edificio	-	800.00	9,600.00
Combustibles	-	1,900.00	22,800.00
Mantenimiento Maq.	-	1,200.00	14,400.00
Repuestos y Rep.	-	2,083.33	25,000.00
TOTALES		187,866.13	2,254,393.60

La columna de variación por mes refleja el incremento o disminución del gasto en comparación a las cifras erogadas durante el año 2007.

PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

a) Programa de Ventas

Los datos estadísticos de los años 2005, 2006 y 2007 demuestran que la empresa ha mantenido un crecimiento del 33% en el volumen de ventas según se aprecia en el siguiente cuadro comparativo de ventas

Agro Exportadora Mundial, S.A.

Cuadro Estadístico de Ventas

Expresado en Kilogramos

	2005		2006		2007	
MEDIO ORIENTE	225,000	80%	300,000	80%	410,000	82%
Arabia Saudita	80,000	28%	100,000	27%	140,000	28%
Palestina	20,000	7%	25,000	7%	40,000	8%
Jordania	25,000	9%	30,000	8%	40,000	8%
Líbano	20,000	7%	40,000	11%	60,000	12%
Emiratos Árabes	60,000	21%	80,000	21%	100,000	20%
Israel	20,000	7%	25,000	7%	30,000	6%
EUROPA	55,000	19%	70,000	19%	80,000	16%
Alemania	25,000	9%	30,000	8%	40,000	8%
Suecia	15,000	5%	25,000	7%	20,000	4%
Noruega	15,000	5%	15,000	4%	20,000	4%
AMERICA	2,700	1%	6,000	2%	10,000	2%
Estados Unidos	2,700	1%	6,000	2%	10,000	2%
Total Exportado	282,700	100%	376,000	100%	500,000	100%

Factor de Crecimiento Anual

Medio Oriente	25%	27%
Europa	21%	13%
Estados Unidos	55%	40%
Promedio Total	33%	33%

Bajo esta tendencia, el pronóstico de ventas del año 2008 representaría un total de exportaciones de 665,000 kilogramos, sin embargo considerando que el objetivo de la empresa es alcanzar un volumen de ventas de 1,000,000 kg., se ha planificado fortalecer el programa de mercadeo en la región de medio oriente, logrando así alcanzar un incremento de 100% con respecto a las ventas del año pasado. También se debe tomar en cuenta que el plan de comercialización del año 2008 contempla la incursión en el mercado asiático, específicamente en países como Japón, Taiwán y Singapur que tradicionalmente no son grandes consumidores de cardamomo pero que en los últimos años han registrado un incremento considerable de demanda destinada a usos industriales. Las negociaciones con empresas asiáticas ya se ha iniciado y existe una clara perspectiva de que durante el año 2008 se concrete la venta de un volumen mínimo de 180,000 kilogramos.



Agro Exportadora Mundial, S.A
Distribución Regional de ventas
Correspondientes al Año 2008

	Kilogramos	
MEDIO ORIENTE	680,000	68%
Arabia Saudita	240,000	24%
Palestina	60,000	6%
Jordania	80,000	8%
Líbano	100,000	10%
Emiratos Árabes	160,000	16%
Israel	40,000	4%
EUROPA	120,000	12%
Alemania	60,000	6%
Suecia	40,000	4%
Noruega	20,000	2%
AMERICA	20,000	2%
Estados Unidos	20,000	2%
ASIA	180,000	18%
Japón	100,000	10%
Taiwán	80,000	8%
Total a Exportar	1,000,000	100%

Con respecto a la distribución temporal de ventas, la misma ha sido formulada teniendo en cuenta que el cardamomo guarda una estrecha relación con las tradiciones culturales y religiosas de los países de medio oriente, debido a ello la región árabe se constituye como el principal mercado y el que ejerce mayor influencia en la demanda. La experiencia de años anteriores ha demostrado que durante la realización del “Ramadán” –Celebración durante la cual se practica el ayuno, la oración y la meditación como una forma de alcanzar la purificación del espíritu (13:507)- se incrementa significativamente la demanda de cardamomo; por lo tanto el programa de exportaciones ha sido formulado en torno a dicha evento que tendrá lugar a finales del próximo mes de octubre.

Programación mensual de exportaciones para el año 2008

MES	VOLUMEN %	VOLUMEN QUINTALES	VOLUMEN KILOGRAMOS	EXPOR- TACIONES
Ene-08	0.0%	-	-	-
Feb-08	0.0%	-	-	-
Mar-08	2.0%	434.78	20,000	1
Abr-08	2.0%	434.78	20,000	1
May-08	4.0%	869.57	40,000	2
Jun-08	6.0%	1,304.35	60,000	3
Jul-08	12.0%	2,608.70	120,000	6
Ago-08	18.0%	3,913.04	180,000	9
Sep-08	22.0%	4,782.61	220,000	11
Oct-08	26.0%	5,652.17	260,000	13
Nov-08	6.0%	1,304.35	60,000	3
Dic-08	2.0%	434.78	20,000	1
	100.0%	21,739.13	1,000,000.00	50

b) Gastos Variables de Venta

A continuación se describe cada uno de los gastos variables incurridos en la exportación del cardamomo y el valor de los mismos de acuerdo a las cifras registradas durante el año de operaciones 2007

- Impuesto de extracción de cardamomo: Arbitrio cobrado por la municipalidad de Cobán, Alta Verapaz, para permitir la salida de los contenedores de cardamomo de esta localidad, el impuesto se determina a razón de Q 7.00 por cada quintal de producto.
- Seguridad y vigilancia: Consiste en el servicio de seguridad que custodia el transporte de los contenedores de cardamomo desde su salida de la planta de producción hasta su entrega en el puerto de zarpe, esto con el fin de contrarrestar el riesgo de pérdida por delincuencia. El valor de este servicio es de Q 1,400.00 por cada viaje.
- Flete terrestre a puerto: Es el costo incurrido por el transporte del contenedor de cardamomo de la planta de producción en Cobán al puerto de salida de los buques, que regularmente es el de Santo Tomas de Castilla en Puerto Barrios, Izabal. Por cada contenedor enviado a puerto se incurre en un gasto de Q 2,900.00.
- Flete marítimo: Consiste en el transporte del contenedor de cardamomo por vía marítima, desde el puerto de salida en Guatemala hasta el puerto en el país de destino. El flete marítimo de Guatemala a los países de Medio Oriente tiene un costo de Q 1.12 por cada kilogramo, es decir que el envío de un contenedor de 20,000 kilogramos cuesta Q 22,420.00
- Trámites de exportación: Es el gasto incurrido en la realización de las gestiones necesarias para que la exportación cumpla con todos los requisitos establecidos en la legislación guatemalteca, tales como: licencia de exportación, licencia sanitaria, póliza de exportación,

tramites aduanales y otros. Todos los gastos de este tipo totalizan Q 850.00 por cada exportación realizada.

La previsión de gastos para el siguiente período se ha preparado tomando en consideración que el valor de los fletes terrestres sufrirá un aumento de Q 200.00 como producto del alza en los precios internacionales del combustible.

El transporte marítimo también será incrementado en un 6.25% de acuerdo a tarifario del año 2008 proporcionado por las compañías navieras; esto significa que el flete marítimo por cada kilogramo tendrá un costo promedio de Q 1.19.

COSTO DE TRANSPORTE MARÍTIMO

Destino	Kilogramos	Tarifa Q/Kilogramo	Total Q
Medio Oriente	680,000	1.25	850,000.00
Europa	120,000	1.00	120,000.00
Norte América	20,000	0.70	14,000.00
Asia	180,000	1.15	207,000.00
Total	1,000,000	1.19	1,191,000.00

Para los demás gastos variables no se estima ninguna variación en los precios registrados durante el año 2007.

PREVISIÓN DE GASTOS VARIABLES PARA EL PERÍODO 2008

Para la exportación de 21,739 quintales de cardamomo (Distribuidos en 50 exportaciones de 20,000 kilogramos cada una) será necesario incurrir en Q 1,610,673.91 de gastos variables, incluyendo las variaciones estimadas para el año 2008.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		COSTO UNITARIO Q	COSTO TOTAL Q
Impuesto de extracción	21,739	Quintales	7.00	152,173.91
Seguridad y vigilancia	50	Viajes	1,400.00	70,000.00
Flete terrestre a puerto	50	Contenedores	3,100.00	155,000.00
Flete marítimo	1,000,000	Kilogramos	1.19	1,191,000.00
Trámites de Export.	50	Exportaciones	850.00	42,500.00
TOTAL DE GASTOS VARIABLES DE VENTA				1,610,673.91

c) Gastos Fijos de Venta

El informe contable del año 2007 indica que los gastos fijos de venta totalizaron Q 728,023.67, integrados de la siguiente manera:

CONCEPTO	MENSUAL Q	TOTAL Q
Sueldos ordinarios	19,166.67	230,000.00
Bonificaciones	4,166.67	50,000.00
Cuota patronal	2,428.42	29,141.00
Aguinaldos	1,944.44	23,333.33
Indemnizaciones	2,268.00	27,216.00
Bono 14	1,944.44	23,333.33
Servicios profesionales	1,250.00	15,000.00
Cuotas y suscripciones	500.00	6,000.00
Servicio telefónico	3,666.67	44,000.00
Publicidad	1,833.33	22,000.00
Courier muestras y documentos	3,500.00	42,000.00
Internet	1,500.00	18,000.00
Papelería y útiles	1,500.00	18,000.00
Gastos de comercialización	15,000.00	180,000.00
TOTAL DE GASTOS FIJOS DE VENTAS		728,023.67

Para el siguiente período de operaciones se contemplan las siguientes variaciones en gastos fijos de venta:

- Sueldos, bonificaciones, cuota patronal, aguinaldo, indemnización y bono 14, se verán afectados por el incremento del 5% en el valor del salario mínimo que tendrá vigencia a partir del 01 de enero.

- Rebaja en el gasto de servicio telefónico, a causa del cambio a otro proveedor de servicio con tarifas más económicas. En tal sentido se estaría registrando gasto mensual de Q 2,800.00.
- Los gastos de comercialización del año 2,007 corresponden a pasajes aéreos y gastos diversos de participación en convenciones internacionales y viajes de negocios para promocionar el producto. Para el año 2008 los directivos de la compañía, han aprobado la participación en los siguientes eventos y presupuestos: a) Gira de negocios en Siria y Jordania, con un presupuesto de Q 55,000.00; b) Feria alimentaria en Japón, Q 35,000.00; y c) Gira de negocios en Arabia Saudita con gastos estimados de Q 50,000.00.

Luego de aplicar las variaciones explicadas anteriormente, se obtiene la siguiente previsión de gastos fijos de venta para el año 2008

CONCEPTO	VARIACIÓN Q POR MES	TOTAL Q MENSUAL	TOTAL Q ANUAL
Sueldos ordinarios	958.33	20,125.00	241,500.00
Bonificaciones	-	4,166.67	50,000.00
Cuota patronal	121.42	2,549.84	30,598.05
Aguinaldos	79.86	2,024.31	24,291.67
Indemnizaciones	93.15	2,361.15	28,333.80
Bono 14	79.86	2,024.31	24,291.67
Servicios profesionales	-	1,250.00	15,000.00
Cuotas y suscripciones	-	500.00	6,000.00
Servicio telefónico	- 866.67	2,800.00	33,600.00
Publicidad	-	1,833.33	22,000.00
Courier	-	3,500.00	42,000.00
Internet		1,500.00	18,000.00
Papelería y útiles		1,500.00	18,000.00
Gastos comercialización	- 1,666.67	11,666.67	140,000.00
TOTALES		57,801.27	693,615.18

La columna de variación por mes representa el aumento o disminución del gasto con respecto a las cifras del año 2007.

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Estos gastos tienen carácter de fijos y se generan por el funcionamiento de las oficinas administrativas, incluye rubros tales como sueldos y prestaciones de la gerencia general y del departamento financiero, servicio de teléfono, energía eléctrica, arrendamiento de oficinas, papelería y útiles, etc.

Las depreciaciones de mobiliario, equipo de cómputo y la amortización de gastos de organización también se adicionan como gastos administrativos, tomando en cuenta que la compañía utiliza como método de depreciación el de línea recta, aplicando un porcentaje del 20% para mobiliario, 33.33% para equipo de cómputo, y 20% para amortizaciones.

Los gastos administrativos realizados durante el año 2007 fueron:

CONCEPTO	TOTAL Q MENSUAL	TOTAL Q ANUAL
Sueldos ordinarios	38,333.33	460,000.00
Bonificaciones	8,000.00	96,000.00
Cuota patronal	4,856.83	58,282.00
Aguinaldos	3,861.11	46,333.33
Indemnizaciones	4,503.60	54,043.20
Bono 14	3,861.11	46,333.33
Alquileres y arrendamientos	4,500.00	54,000.00
Servicios telefónico	3,800.00	45,600.00
Courier	250.00	3,000.00
Servicio de agua	25.00	300.00
Energía eléctrica	1,880.00	22,560.00
Depreciación mobiliario y Equipo	4,883.33	58,600.00
Depreciación equipo de cómputo	3,075.00	36,900.00
Amortización gastos de organización	7,633.33	91,600.00
Mantenimiento de equipo	183.33	2,200.00
Papelería y útiles	1,300.00	15,600.00
Limpieza y mantenimiento oficinas	233.33	2,800.00
Repuestos y reparaciones	100.00	1,200.00
Gastos generales	230.00	2,760.00
TOTAL DE GASTOS	91,509.32	1,098,111.87

En otros gastos financieros se incluye el costo financiero del préstamo bancario, el cual devenga una tasa de interés del 12% anual y al 31 de diciembre de 2007 presentaba un saldo de Q 2,880,000.00. Así también comprende el valor de las comisiones pagadas a bancos extranjeros en la gestión de cobranzas internacionales y cartas de crédito por un valor equivalente al 0.25% de los ingresos percibidos.

Otros gastos financieros durante el año 2007:

CONCEPTO	TOTAL Q
Intereses Bancarios Gasto	345,600.00
Comisiones Bancarias	57,200.00
TOTAL DE GASTOS	402,800.00

El análisis de provisiones para el próximo año, ha permitido determinar los siguientes cambios:

- Sueldos y Salarios, Aguinaldo, bono 14 e indemnización: Incremento del 5%, derivado del aumento al valor del salario mínimo decretado por el Gobierno de Guatemala, vigente a partir del 01 de Enero de 2008.
- Alquileres y Arrendamientos: La renegociación del contrato de arrendamiento de las oficinas de Guatemala, permitió lograr una rebaja de Q 500.00 en el valor mensual del alquiler.
- Servicio Telefónico: El cambio de proveedor del servicio de telefonía, representa un ahorro de Q 400.00 mensuales en las oficinas de Guatemala.

En los demás rubros no se espera que ocurra cambio alguno, por lo que al aplicar las variaciones ya descritas, obtenemos la siguiente proyección de gastos administrativos:

Gastos Administrativos – Proyección año 2008

CONCEPTO	VARIACIÓN Q POR MES	TOTAL Q MENSUAL	TOTAL Q ANUAL
Sueldos ordinarios	1,916.67	40,250.00	483,000.00
Bonificaciones	-	8,000.00	96,000.00
Cuota patronal	242.84	5,099.68	61,196.10
Aguinaldos	159.72	4,020.83	48,250.00
Indemnizaciones	186.30	4,689.90	56,278.80
Bono 14	159.72	4,020.83	48,250.00
Alquileres y arrendamientos	- 500.00	4,000.00	48,000.00
Servicio telefónico	- 400.00	3,400.00	40,800.00
Courier	-	250.00	3,000.00
Servicio de agua	-	25.00	300.00
Energía eléctrica	-	1,880.00	22,560.00
Depreciación mobiliario	-	4,883.33	58,600.00
Depreciación equipo cómputo	-	3,075.00	36,900.00
Amort. gastos organización	-	7,633.33	91,600.00
Mantenimiento de equipo	-	183.33	2,200.00
Papelería y útiles	-	1,300.00	15,600.00
Limpieza y mantenimiento	-	233.33	2,800.00
Repuestos y reparaciones	-	100.00	1,200.00
Gastos generales	-	230.00	2,760.00
TOTAL DE GASTOS		93,274.58	1,119,294.90

En relación a los gastos financieros no existe variación para las comisiones bancarias puesto que mantendrán la misma proporción del 0.25% sobre los ingresos. Por su parte los intereses, aparte del cargo mensual correspondientes al préstamo de Q 2,880,000.00; sufrirán un incremento derivado de la necesidad de ampliar el nivel de endeudamiento de la empresa.

La conclusión acerca de obtener un préstamo adicional proviene de la revisión preliminar del presupuesto general y del flujo de caja proyectado de cuyo análisis se determinó que las condiciones financieras actuales de la compañía presentan una insuficiencia de capital de trabajo necesario para soportar el incremento en el volumen de operaciones del año 2008, por lo tanto se hace imprescindible recurrir a un financiamiento complementario.

Esta falta de recursos financieros es característico del ciclo de operaciones del negocio y se genera a causa de que durante la época de cosecha que regularmente es en los meses de julio, agosto y septiembre, es necesario efectuar una fuerte inversión de capital en adquisición de inventarios para aprovechar el crecimiento de la oferta y obtener producto de mejor calidad a precios más favorables. Sin embargo el retorno de capital de esta inversión se realiza hasta en los meses de octubre y noviembre, como efecto del incremento de demanda por la celebración del "Ramadán" en los países musulmanes.

La demora en la ejecución de los cobros a clientes es otro factor que incide en el retorno de capital, pues esta se realiza en un plazo promedio de treinta días; no obstante la tardanza es normal y se debe a que ese lapso de tiempo dura el transporte del producto desde Guatemala al país de destino y el comprador acostumbra realizar su pago hasta el momento en que garantiza que el cardamomo adquirido cumple con las características y condiciones ofrecidas.

Los efectos de la falta de disponibilidad serán perceptibles a partir de mayo 2008, sin embargo, de ser posible continuar con el plan de operaciones el problema se estaría resolviendo en el mes de noviembre de ese año. Esto significa que existe suficiente capacidad para generar flujos de efectivo, no obstante es necesario superar la brecha generada por déficit de efectivo que afectará los meses de mayo a octubre de 2008. Claramente se identifica un problema de escasez temporal que se resolvería con un financiamiento a corto plazo que cubra las necesidades de capital, lo cual representa un incremento en el costo financiero.

A continuación se presenta la información preliminar del flujo de caja proyectado en el cual se observa el efecto generado de la insuficiencia de recursos financieros:



Agro Exportadora Mundial, S.A.
PRESUPUESTO DE CAJA PARA EL AÑO 2008 - PRELIMINAR
 (Expresado en Quetzales)

	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
INGRESOS												
Cientes año 2007	3,325	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crédito Fiscal 2007	-	125	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas	-	-	-	936	936	1,872	2,808	5,615	8,423	10,294	12,166	2,808
Total Ingresos	3,325	125	-	936	936	1,872	2,808	5,615	8,423	10,294	12,166	2,808
EGRESOS												
Proveedores	725	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cts. Pagar varias	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones laborales	140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	320
Materia prima	-	-	1,434	1,445	1,445	2,910	2,941	6,089	7,611	4,566	1,471	-
Costos de Prod.	188	188	229	229	271	312	436	560	642	725	312	229
Gastos de venta	58	58	90	90	122	154	251	348	412	477	154	90
Gastos de Admón.	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Gastos financieros	29	29	31	31	33	36	42	49	54	58	36	31
Total Egresos	1,343	368	1,878	1,888	1,964	3,505	3,764	7,139	8,812	5,920	2,066	764
Gastos no monetarios	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Total Egresos Netos	1,240	265	1,775	1,785	1,861	3,402	3,661	7,036	8,709	5,817	1,963	661
Saldo Inicial		950										
Flujo Neto de Caja	2,085	(140)	(1,775)	(849)	(925)	(1,531)	(853)	(1,420)	(287)	4,478	10,203	2,147
Saldo final	3,035	2,895	1,121	271	(654)	(2,185)	(3,038)	(4,458)	(4,745)	(267)	9,936	12,083

DATOS ADICIONALES:

- La información de ingresos incluye la recepción de efectivo proveniente de cobros a clientes y la devolución de crédito fiscal, según valores contenidos en el balance general al 31 de diciembre de 2007.
- El precio promedio de venta para el año 2008 se estimó en Q 2,152.45 por quintal de cardamomo. Este precio se determinó con la sumatoria de los gastos fijos y variables incluidos en el presupuesto general más el margen de utilidad neta del 18% esperado por la compañía para el año 2008.

Tipo de Cambio referencia	7.60	
Producción Total en Quintales	21,739	
Producción Total en Kilogramos	1,000,000	
COSTOS Y GASTOS	Total	Q/qq
MATERIA PRIMA	31,451,260	1,446.76
GASTOS VARIABLES DE PRODUCCION	1,195,652	55.00
MATERIAL DE EMPAQUE	870,283	40.03
GASTOS VARIABLES DE VENTA	1,610,674	74.09
GASTOS FIJOS	4,526,762	208.23
	39,654,632	1,824.11
+) UTILIDAD NETA DEL 18% SOBRE COSTOS Y GASTOS		328.34
=) PRECIO ESTIMADO DE VENTA POR QUINTAL		Q 2,152.45

- En egresos se incluye la totalidad de gastos contemplados en el presupuesto general para el año 2008 y las salidas de efectivo por pago a proveedores, cuentas por pagar varias, provisiones laborales y amortización a préstamos de acuerdo a los saldos contenidos en el balance general al 31 de diciembre de 2007.
- Los gastos no monetarios corresponde a la depreciación de propiedad, planta y equipo y amortización de gastos de organización.

De este análisis se concluye la necesidad de obtener un financiamiento por valor aproximado de Q 5,000,000.00 para cubrir la insuficiencia de capital, sin embargo la empresa no necesita de ese préstamo en un solo desembolso pues los requerimientos de efectivo son periódicos de acuerdo al plan financiero mensual, por lo tanto la forma adecuada de manejar la deuda es gestionando la recepción de cuatro desembolsos iguales de Q 1,250,000.00 cada uno, en los meses de mayo, junio, julio y agosto, para ajustar el flujo de financiamiento al déficit de recursos y evitar cargos innecesarios de intereses.

Agro Exportadora Mundial, S.A.

Proyección de préstamos bancarios

Condiciones Generales:

Total de Capital: Q 5,000,000.00 en 4 desembolsos de Q 1,250,000.00
 Plazo: 7 Meses
 Tasa de Interes: 12.00%

FECHA	CONCEPTO	CAPITAL	SALDO DE CAPITAL	DIAS	INTERESES
01/05/2008	1er. Desembolso	1,250,000.00	1,250,000.00	0.00	0.00
31/05/2008	Cargo Mensual de Intereses		1,250,000.00	31.00	12,739.73
01/06/2008	2o. Desembolso	1,250,000.00	2,500,000.00	0.00	0.00
30/06/2008	Cargo Mensual de Intereses		2,500,000.00	30.00	24,657.53
01/07/2008	3er. Desembolso	1,250,000.00	3,750,000.00	0.00	0.00
31/07/2008	Cargo Mensual de Intereses		3,750,000.00	31.00	38,219.18
01/08/2008	4o. Desembolso	1,250,000.00	5,000,000.00	0.00	0.00
31/08/2008	Cargo Mensual de Intereses		5,000,000.00	31.00	50,958.90
30/09/2008	Cargo Mensual de Intereses		5,000,000.00	30.00	49,315.07
31/10/2008	Cargo Mensual de Intereses		5,000,000.00	31.00	50,958.90
30/11/2008	Cargo Mensual de Intereses		5,000,000.00	30.00	49,315.07
30/11/2008	Amortización Total	(5,000,000)	0.00	0.00	0.00
Total de intereses generados					276,164.38

Con la integración de Q 276,164.38 por intereses adicionales, se concluye la proyección del total de costos y gastos para el año 2008, con lo cual queda planteada la base para determinar el precio de venta que permita cumplir con los objetivos de rentabilidad de la empresa pero que también se adecúe a las condiciones del mercado.



COSTO DE OPERACIÓN PROYECTADO PARA EL AÑO 2008

	Quintales	Costo Total	%	Costo Q/qq.
MATERIA PRIMA				
INVENTARIO INICIAL	1,100	1,540,000		1,400.00
COMPRAS DE MATERIA PRIMA	20,639	29,911,260		1,449.25
TOTAL DE MATERIA PRIMA	21,739	31,451,260	100%	1,446.76

		Costo Total	%	Costo Q/qq
GASTOS VARIABLES				
GASTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN		1,195,652	32.52%	55.00
MATERIAL DE EMPAQUE		870,283	23.67%	40.03
GASTOS VARIABLES DE VENTA		1,610,674	43.81%	74.09
TOTAL GASTOS VARIABLES		3,676,609	100.00%	169.12

		Costo Total	%	Costo Q/qq.
GASTOS FIJOS				
COSTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN		2,254,394	46.94%	103.70
GASTOS FIJOS DE VENTA		693,615	14.44%	31.91
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		1,119,295	23.30%	51.49
GASTOS FINANCIEROS		735,623	15.32%	33.84
TOTAL GASTOS FIJOS		4,802,927	100.00%	220.93

RESUMEN

Tipo de Cambio referencia	7.60			
Producción Total en Quintales	21,739			
Producción Total en Kilogramos	1,000,000			
Margen de Utilidad Neta Esperada	18%			
		Q/qq	Q/Kg.	US\$/Kg.
MATERIA PRIMA	31,451,260	1,446.76	31.45	4.14
GASTOS VAR. DE PRODUCCIÓN	1,195,652	55.00	1.20	0.16
MATERIAL DE EMPAQUE	870,283	40.03	0.87	0.11
GASTOS VARIABLES DE VENTA	1,610,674	74.09	1.61	0.21
GASTOS FIJOS	4,802,927	220.93	4.80	0.63
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	39,930,796	1,836.82	39.93	5.25
+) UTILIDAD NETA ESPERADA	7,187,543	330.63	7.19	0.95
= PRECIO DE VENTA	47,118,339	2,167.44	47.12	6.20

A continuación se muestra la información estadística de la empresa relativa a los precios de venta obtenidos durante los últimos dos años



Agro Exportadora Mundial, S.A.

Cuadro Estadístico de Precios de Venta por los Años 2006 y 2007

Expresado en US\$ por Quintal

MES - AÑO	PRECIO MÍNIMO	PRECIO MÁXIMO	PROMEDIO
Feb-06	279.00	285.00	282.00
Abr-06	280.00	285.00	282.50
May-06	284.00	286.00	285.00
Jul-06	285.00	287.00	286.00
Sep-06	285.00	288.00	286.50
Oct-06	286.00	288.00	287.00
Nov-06	286.00	289.00	287.50
Mar-07	279.00	280.00	279.50
Jun-07	280.00	284.00	282.00
Ago-07	281.00	284.00	282.50
Sep-07	282.00	285.00	283.50
Oct-07	283.00	286.00	284.50
Nov-07	284.00	288.00	286.00
Media General			284.19

Como se puede observar el precio de venta por quintal de Q 2,167.44 equivalente a US\$ 285.19 al tipo de cambio 7.60, proyectado para el año 2008, resulta ser un valor que va acorde a las tendencias y condiciones que se han mantenido en el mercado durante los últimos años y se adecúa a los objetivos financieros que la empresa pretende alcanzar.

4.5.2 FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA O CASH FLOW PARA UN PERÍODO ANUAL

El presupuesto de tesorería se ha preparado fundamentalmente sobre la base de la información contenida en el presupuesto general de operaciones, tomando en consideración los siguientes aspectos:

INGRESOS PROYECTADOS:

- a. Venta de 21,739.13 quintales de cardamomo pergamino a un precio estimado de Q 2,167.44 por quintal, totalizando Q 47,118,339.21 de ventas

de las cuales se percibirá un valor neto de Q 46,175,972.43, pues se debe recordar que el cobro a clientes demora 30 días posteriores de realizada la venta, lo que significa que las ventas de enero se perciben hasta en febrero y así sucesivamente hasta concluir en que las ventas de diciembre por valor de Q 942,366.78 no forman parte del ingreso del año 2008.

- b. Cobro a clientes del año 2007 por Q 3,325,000.00 para hacerse efectivos en enero 2008.
- c. Recuperación Q 125,000.00 de créditos fiscales que serán devueltos por la Administración Tributaria en el mes de marzo 2008.
- d. Préstamo bancario para capital de trabajo en cuatro desembolsos de Q 1,250,000.00 cada uno, a ser recibidos durante mayo, junio, julio y agosto.

EGRESOS PROYECTADOS:

- a. Los costos y gastos de operación del año 2008 totalizan Q 38,390,796.06 de los cuales Q 1,235,900.00 corresponden a depreciaciones y amortizaciones y deben excluirse por ser no monetarios.
- b. Pago de obligación con proveedores por valor de Q 725,000.00, cuentas por pagar varias por Q 110,000.00 y Provisiones Laborales Q 140,000.00; que corresponden a saldos del balance general al 31 de diciembre de 2007.
- c. Amortización a préstamo hipotecario, pago de cuota correspondiente al año 2008 por Q 320,000.00 según contrato de préstamo.
- d. Cancelación del Financiamiento a corto plazo por Q 5,000,000.00 en el mes de noviembre.

4.5.3 ANÁLISIS DE LAS PROYECCIONES Y TOMA DE DECISIONES

El producto final del proceso de planificación financiera es el plan financiero para el año 2008 presentado a continuación, cuyos componentes principales son los estados financieros proyectados, el presupuesto general de operaciones, el presupuesto de tesorería y el análisis de los eventos financieros más significativos contenidos en el desarrollo de dicho plan.

AGRO EXPORTADORA MUNDIAL, S.A.

Estado de Resultados Proyectado

Períodos terminados al 31 de diciembre de 2007 y 31 de Diciembre de 2008

(Expresado en Quetzales)

	31-dic-08	31-dic-07
INGRESOS	47,118,339.21	23,379,196.00
Exportaciones de Cardamomo		
COSTOS	35,771,588.89	18,487,361.67
Materia Prima - Cardamomo	31,451,259.78	15,218,000.00
Material de Empaque	870,283.33	428,891.67
Costos de Producción	3,450,045.77	2,840,470.00
UTILIDAD BRUTA	11,346,750.32	4,891,834.33
GASTOS DE OPERACIÓN	3,423,584.00	2,591,475.53
GASTOS DE VENTAS	2,304,289.10	1,493,363.67
Funcionarios y Empleados	399,015.18	383,023.67
Servicios Varios	1,595,100.00	836,250.00
Gastos de Oficina	18,000.00	18,000.00
Impuestos y Contribuciones	152,173.91	76,090.00
Gastos de Comercialización	140,000.00	180,000.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1,119,294.90	1,098,111.87
Funcionarios y Empleados	792,974.90	760,991.87
Servicios Varios	114,660.00	125,460.00
Depreciaciones	95,500.00	95,500.00
Amortizaciones	91,600.00	91,600.00
Gastos de Oficina	24,560.00	24,560.00
RESULTADO EN OPERACIÓN	7,923,166.32	2,300,358.80
OTROS GASTOS FINANCIEROS	- 735,623.08	- 402,800.00
Otros Gastos Financieros	735,623.08	402,800.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	7,187,543.24	1,897,558.80

AGRO EXPORTADORA MUNDIAL, S.A.
 Balance General Proyectado
 Períodos Terminados al 31 de Diciembre de 2007 y 31 de Diciembre de 2008
 (Expresado en Quetzales)

ACTIVO	31-dic-08	31-dic-07
ACTIVOS CORRIENTES	13,068,443.15	5,995,406.00
Efectivo y Equivalentes	12,126,076.37	950,000.00
Clientes	942,366.78	3,325,000.00
Inventario de Cardamomo	-	1,540,000.00
Inventario de Material de Empaque	-	43,406.00
Cuentas por Cobrar Empleados	-	12,000.00
Impuestos por Cobrar	-	125,000.00
ACTIVOS NO CORRIENTES	1,266,000.00	2,501,900.00
Propiedad, Planta y Equipo	991,200.00	2,135,500.00
Gastos de Organización	274,800.00	366,400.00
TOTAL DE ACTIVO	14,334,443.15	8,497,306.00
 PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVOS CORRIENTES	20,000.00	975,000.00
Proveedores	20,000.00	725,000.00
Cuentas por Pagar Varias	-	110,000.00
Provisiones Laborales	-	140,000.00
PASIVOS NO CORRIENTES	2,560,000.00	2,880,000.00
Préstamos Bancarios	2,560,000.00	2,880,000.00
PATRIMONIO	11,754,443.15	4,642,306.00
Capital Pagado	1,500,000.00	1,500,000.00
Reservas y Resultados Acumulados	3,066,899.91	1,244,747.20
Resultado del Ejercicio	7,187,543.24	1,897,558.80
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	14,334,443.15	8,497,306.00

El presente plan financiero refleja como principales aspectos los siguientes:

- a. Establece la guía a través del la cual la empresa puede alcanzar los objetivos planteados de duplicar las exportaciones de Q 23,379,196.00 a Q 47,118,339.21 y alcanzar una utilidad antes de impuesto de

Q 7,187,543.24 equivalente al 18% sobre el total de costos y gastos de operación.

- b. El balance general refleja un crecimiento del patrimonio neto equivalente a 2.5 veces con respecto al saldo al 31 de diciembre de 2007, como producto del incremento en el volumen de operaciones y en la generación de una mayor utilidad.
- c. A través del presupuesto general de operaciones quedan establecidos los lineamientos para administrar eficientemente la ejecución de gastos de tal forma que cada departamento consuma únicamente los recursos que son indispensables y se eviten los excesos y gastos superfluos.
- d. En el presupuesto general de operaciones se puede apreciar la importancia de generar un mayor volumen de ventas para atenuar el efecto del gasto fijo en la obtención de las utilidades.

Esto significa que aunque se mantenga el mismo monto de gastos fijos y el mismo precio de venta de un año a otro, no se obtendrá la misma utilidad si se venden 10,870 en vez de vender 21,739 puesto que entre mayor sea el volumen de ventas menor será la proporción de gasto fijo aplicada a la estructura de costos por unidad producida.

- e. Con la estructura de costos y gastos contenida en el presupuesto de operaciones se ha determinado que la empresa alcanza el punto de equilibrio con la venta de 8,708 quintales de cardamomo.

Es decir que al vender esa cantidad de cardamomo se estarían obteniendo ingresos por Q 18,874,098.90, lo suficiente para cubrir la totalidad de gastos variables y gastos fijos de operación.

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES (QUINTAL)

DESCRIPCIÓN	VARIABLE POR QUINTAL	FIJO	
		TOTAL	POR QUINTAL
Materia Prima (Cardamomo)	1,446.76		
Gastos de Producción	55.00	2,254,393.60	103.70
Material de Empaque	40.03		
Gastos de Venta	74.09	693,615.18	31.91
Gastos de Administración		1,119,294.90	51.49
Gastos Financieros		735,623.08	33.84
Total de Costos y Gastos	1,615.88	4,802,926.76	220.93

PEU = Costos Fijos / (Precio de Venta - Costos Variables)

PEU = $4,802,926.76 / (2,167.44 - 1,615.88)$

PEU = 8,708.00

- f. La planeación del manejo de efectivo realizada por medio del presupuesto de tesorería ha permitido detectar anticipadamente las deficiencias de recursos, el valor insuficiente de capital y el momento en que afectarán el desarrollo de las operaciones de la empresa. Con esto se tiene la base para decidir que opción de financiamiento es la más adecuada y programar oportunamente su gestión.



Agri Exportadora Mundial, S.A.
PRESUPUESTO GENERAL DE OPERACIONES PARA EL AÑO 2008
(Expresado en Quetzales)

TOTAL	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
VENTAS												
Distribución de exportaciones	100%	0%	0%	2%	4%	6%	12%	18%	22%	26%	6%	2%
Cantidad de contenedores	50	0	0	1	2	3	6	9	11	13	3	1
Volumen en quintales	21,739	-	-	435	870	1,304	2,609	3,913	4,783	5,652	1,304	435
Volumen en kilogramos	1,000,000	-	-	20,000	40,000	60,000	120,000	180,000	220,000	260,000	60,000	20,000
Precio promedio de venta por quintal	47,118,339	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167	2,167
Total de ingresos	47,118,339	-	-	942,367	1,884,734	2,827,100	5,654,201	8,481,301	10,366,035	12,250,768	2,827,100	942,367
COSTOS DE PRODUCCIÓN	35,771,589	187,866	187,866	858,210	1,528,554	2,198,898	4,209,930	6,220,951	7,561,649	8,902,337	2,198,898	858,210
MATERIA PRIMA												
Compras de pergamino - quintales	20,639	-	-	1,032	1,032	2,064	2,064	4,128	5,160	3,086	1,032	-
Precio de compra por quintal pergamino	1,390	1,390	1,390	1,400	1,400	1,410	1,425	1,475	1,475	1,475	1,425	1,400
Total de compras de materia prima	29,911,260	-	-	1,434,420	1,444,739	2,910,117	2,941,076	6,088,543	7,610,679	4,566,408	1,470,538	-
Costo promedio por quintal	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447
TOTAL COSTO DE MATERIA PRIMA	31,451,260	-	-	629,025	1,258,050	1,887,076	3,774,181	5,661,227	6,919,277	8,177,328	1,887,076	629,025
COSTOS VARIABLES	1,195,652	-	-	23,913	47,826	71,739	143,478	215,217	263,043	310,870	71,739	23,913
Clasificación manual	1,086,957	-	-	21,739	43,478	65,217	130,435	195,652	239,130	282,609	65,217	21,739
Empaque y embalaje	108,696	-	-	2,174	4,348	6,522	13,043	19,565	23,913	28,261	6,522	2,174
MATERIAL DE EMPAQUE	870,283	-	-	17,406	34,811	52,217	104,434	156,651	191,462	226,274	52,217	17,406
COSTOS FIJOS	2,254,394	187,866	187,866	187,866	187,866	187,866	187,866	187,866	187,866	187,866	187,866	187,866
GASTOS DE OPERACIÓN	3,423,584	151,076	151,076	183,289	215,503	247,716	344,357	440,997	505,424	569,851	247,716	183,289
GASTOS DE VENTAS	2,304,289	57,801	57,801	90,015	122,228	164,442	251,082	347,723	412,150	476,576	154,442	90,015
GASTOS VARIABLES VENTAS	1,610,674	-	-	32,213	64,427	96,640	193,281	289,921	354,348	418,775	96,640	32,213
Impuesto de extracción	152,174	-	-	3,043	6,087	9,130	18,261	27,391	33,478	39,565	9,130	3,043
Seguridad y vigilancia	70,000	-	-	1,400	2,800	4,200	8,400	12,600	15,400	18,200	4,200	1,400
Flete terrestre a puerto	155,000	-	-	3,100	6,200	9,300	18,600	27,900	34,100	40,300	9,300	3,100
Flete marítimo	1,191,000	-	-	23,820	47,640	71,460	142,920	214,380	262,020	309,660	71,460	23,820
Trámites de exportación	42,500	-	-	850	1,700	2,550	5,100	7,650	9,350	11,050	2,550	850
GASTOS FIJOS VENTAS	693,615	57,801	57,801	57,801	57,801	57,801	57,801	57,801	57,801	57,801	57,801	57,801
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1,119,296	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275
GASTOS FINANCIEROS	735,623	28,800	28,800	31,077	46,094	60,289	80,682	100,253	103,164	109,362	84,947	31,077
Intereses préstamo bancario 12%	345,600	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800
Intereses capital de trabajo 2008	276,164	-	-	-	12,740	24,658	38,219	50,959	49,315	50,959	49,315	-
Comisiones bancarias	113,859	-	-	2,277	4,554	6,832	13,663	20,495	25,049	29,603	6,832	2,277
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPTO.	7,187,543	-	367,742	-	367,742	320,197	1,019,232	1,719,089	2,195,797	2,669,218	295,540	-
				130,210	130,210	130,210	130,210	130,210	130,210	130,210	130,210	130,210



Agro Exportadora Mundial, S.A.
PRESUPUESTO DE CAJA PARA EL AÑO 2008
 (Expresado en Quetzales)

	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
INGRESOS												
Cientes año 2007	3,325,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crédito fiscal 2007	-	-	125,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas	-	-	-	942,367	942,367	1,884,734	2,827,100	5,654,201	8,481,301	10,366,035	12,250,768	2,827,100
Financiamiento 2008	-	-	-	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	-	-	-	-
Total Ingresos	3,325,000	-	125,000	942,367	2,192,367	3,134,734	4,077,100	6,904,201	8,481,301	10,366,035	12,250,768	2,827,100
EGRESOS												
Proveedores	725,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cts. Por pagar varias	110,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones laborales	140,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	320,000
Materia prima	-	-	1,434,420	1,444,739	1,444,739	2,910,117	2,941,076	6,088,543	7,610,679	4,566,408	1,470,538	-
Costos de producción	187,866	187,866	229,185	229,185	270,504	311,822	435,778	559,735	642,372	725,009	311,822	229,185
Gastos de venta	57,801	57,801	90,015	90,015	122,228	154,442	251,082	347,723	412,150	476,576	154,442	90,015
Gastos administración	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275	93,275
Gastos financieros	28,800	28,800	31,077	31,077	46,094	60,289	80,682	100,253	103,164	109,362	84,947	31,077
Financiamiento 2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000,000	-
Total Egresos	1,342,742	367,742	1,877,971	1,888,290	1,976,840	3,529,945	3,801,893	7,189,529	8,861,639	5,970,630	7,115,023	763,551
Gastos no monetarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones y Amort.	102,992	102,992	102,992	102,992	102,992	102,992	102,992	102,992	102,992	102,992	102,992	102,992
Total Egresos Netos	1,239,750	264,750	1,774,979	1,785,299	1,873,848	3,426,953	3,698,902	7,086,537	8,758,648	5,867,639	7,012,032	660,560
Saldo Inicial	950,000											
Flujo Neto de Caja	2,085,250	-	1,649,979	-	842,932	318,519	292,220	378,199	-	277,347	4,498,396	2,166,541
Saldo final	3,035,250	2,770,499	1,120,520	277,588	596,107	303,887	682,086	499,750	222,403	4,720,799	9,959,536	12,126,076

4.5.4 FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Los procedimientos implementados por Agro Exportadora Mundial, S.A. para seguimiento de la ejecución del plan financiero son los siguientes:

- A) Observación cuidadosa del comportamiento de la producción de cardamomo y del mercado internacional en cuanto a determinar si los efectos de la oferta, demanda y precios del producto provocan alguna variación o distorsión significativa con respecto a los elementos contemplados en el plan financiero. La detección oportuna de cualquier cambio importante es imprescindible para realizar los ajustes necesarios y reencauzar el desarrollo del plan.

- B) Seguimiento a la ejecución de los presupuestos de gastos a fin de garantizar que cada departamento mantenga la disciplina de consumir únicamente los recursos necesarios y controlar a tiempo cualquier desvío proveniente de los excesos. Así también se estará en la posibilidad de ajustar el plan financiero en caso de ocurrir gastos imprevistos.

- C) Comparación de información proyectada versus información real para obtener el panorama general acerca del cumplimiento del plan financiero en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

CONCLUSIONES

1. La actividad de exportación de cardamomo está expuesta a diversos factores que pueden afectar el desarrollo de sus operaciones e incidir en la generación de pérdidas y la disminución del patrimonio empresarial, tales como escasez de producto por efectos climáticos, caída de los precios en el mercado internacional, factores políticos propios de los países árabes. Por lo tanto es necesaria la implementación de medidas que permitan atenuar todos estos riesgos.
2. La empresa Agro Exportadora Mundial, S.A. ha definido su principal objetivo de expandir sus operaciones mediante el crecimiento de su volumen de producción y el incremento de sus utilidades. Inicialmente se ha determinado que la planificación financiera es la herramienta adecuada para alcanzar tales objetivos, sin embargo, se ignora cual es el proceso de aplicación del plan financiero y como éste puede incidir en mejorar la gestión empresarial.
3. Como parte del proceso de planificación financiera se formuló el presupuesto general de operaciones para el año 2008, mediante el cual se analizó detalladamente la estructura de costos y gastos de acuerdo al volumen de producción que la empresa se planteó para el año 2008, consistente en la exportación de 21,739.13 quintales de cardamomo, cantidad que duplicó el volumen del año anterior y permitió la reducción de los cargos fijos aplicados al costo de cada quintal.

4. Agro Exportadora Mundial, S.A. es una empresa nueva, por lo tanto es común que enfrente problemas de deficiencia de recursos financieros, pues se encuentra en una fase de crecimiento patrimonial por lo tanto, es importante disponer de la estrategia que le permita conocer la cantidad y el momento en que necesitará el capital, para poder decidir respecto a que entidad financiera le ofrece la opción más adecuada y que los recursos estén disponibles oportunamente.

5. En Guatemala la planificación financiera constituye una técnica relativamente nueva, que ha surgido como respuesta a un ambiente financiero moderno que presenta cambios constantes. Las personas y empresas deben estar preparadas para competir en un mundo de negocios altamente exigente y complejo; por lo tanto la planificación financiera representa la estrategia adecuada para alcanzar el éxito. Es aquí donde el Contador Público y Auditor juega un papel importante al ser el profesional idóneo para asesorar a las empresas en el proceso de la planificación financiera.

RECOMENDACIONES

1. La planificación financiera es el instrumento adecuado para que las empresas exportadoras de cardamomo cuenten con una estrategia para enfrentar todos los riesgos propios del negocio, mediante la anticipada detección de eventos negativos y la oportuna toma de decisiones, pero además puede establecer el procedimiento para mejorar el uso de sus recursos financieros y consecuentemente obtener mejores rendimientos.
2. Tanto para la Empresa Agro Exportadora Mundial, S.A. como para cualquier otra entidad que esté interesada en implementar la planificación financiera, es importante entender que el proceso de la misma se realiza con la definición de los objetivos financieros claros y alcanzables y con el análisis de diversos escenarios que demuestran los efectos generados de la variación en las operaciones, patrimonio y recursos, derivado de la búsqueda de la estrategia más adecuada para alcanzar los objetivos planteados. El producto final de la planificación financiera es un ejercicio de estados financieros que demuestran cual será la posición de la empresa luego de finalizar el plazo de aplicación del plan.
3. El efecto de los gastos fijos en la estructura de costos consiste en que encarecen el costo de cada unidad producida, por lo tanto entre más alto sea el volumen de ventas menor es la aplicación de esos costos fijos en el valor de cada quintal. Considerando que Agro Exportadora Mundial, S.A. tiene una capacidad productiva de 25,000 quintales es recomendable elevar

el volumen de producción para aprovechar ese potencial y lograr una ventaja competitiva en el precio de sus productos.

4. La elaboración periódica del cash flow es recomendable en toda entidad que busca hacer eficiente el uso de sus recursos financieros, pues aparte de demostrar en que momento se presentan las deficiencias de efectivo, sirve como herramienta para llevar un control adecuado de la aplicación de la tesorería.

5. Es importante que el profesional de la Contaduría Pública y Auditoría se mantenga constantemente actualizado en temas referentes a su campo de trabajo; es por ello que el conocimiento de la planificación financiera, como una técnica moderna, representa un valor agregado que el profesional puede aportar a las empresas en donde se desempeña. Así también, implementar la planificación financiera como un tema de estudio en el pensum de la Carrera de Contador Público y Auditor, resultaría de mucho beneficio para la formación de los futuros profesionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Ochoa, Héctor. (1998). Revista de la Academia de Contaduría y Finanzas. México: Instituto Tecnológico de Baja California, Sitio Web: <http://www.itlp.edu.mx/publica/revistas/revistalc/index>.
2. Burbano Ruiz, Jorge. (1998). Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana. Págs. 376.
3. Brealey, Richard y Myers, Stewart. (2004). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España. Págs. 600.
4. Congreso de la República de Guatemala. (2006). Decreto No.26-92 Ley Del Impuesto Sobre La Renta y sus reformas. Guatemala. Págs. 47.
5. Congreso de la República de Guatemala. (2006). Decreto No.27-92 Ley Del Impuesto Al Valor Agregado y sus reformas. Guatemala. Págs. 33.
6. Congreso de la República de Guatemala. (2008). Decreto No.19-04 Ley Del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a Los Acuerdos de Paz y sus reformas. Guatemala. Págs. 6.
7. Congreso de la República de Guatemala. (2006). Decreto No.20-06 Disposiciones Legales Para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria. Guatemala. Págs. 10.
8. Dardon, Byron. (2006). Productores de Cardamomo están alarmados. Guatemala: Prensa Libre. Sección Económica.

9. Gestipolis. (2004). La Planeación Financiera. WEB <http://www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacionfinanciera.htm>.
10. Horngren, Charles T. (1985). Introducción a la Contabilidad Financiera. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 736 páginas.
11. Infojardin. El Cardamomo. WEB <http://infojardin.com/fichas/condimentos/elettariacardamomun-cardamomo.htm>
12. International Development Research Centre. Gestión Financiera. WEB http://www.idrc.ca/es/ev-68547-201-1-DO_TOPIC.html.
13. Larousse Universal. (1985). Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Buenos Aires Argentina: Larousse. Quinta Edición, Primer Tomo. 650 Páginas.
14. Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. (2004). El Cultivo del Cardamomo en Costa Rica. Costa Rica. WEB <http://www.mag.go.cr>.
15. Pacay, Margarita. (2005). Cardamomo, Fruto Con Fragancia. Guatemala: Prensa Libre Edición Electrónica. WEB <http://prensalibre.com>.
16. Porras Calvillo, José Rafael. (1982). El Contador Público y Auditor como Asesor Financiero. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Tesis Profesional. 151 páginas.
17. Ruano, René. (2002). El cultivo del cardamomo en Guatemala. Guatemala: Instituto de Ciencias y Tecnología Agrícola ICTA. 41 páginas.
18. Ruiz, Ramón J. (2002). La Planificación Financiera de la Empresa. Madrid, España: Editorial Ibérica. 170 Páginas.

19. Serrano Aguilar, Pedro. (1983). El Contador Público y Auditor como Asesor Financiero en la Empresa Industrial. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Tesis Profesional. 122 páginas.
20. Vélez, Ignacio y Dávila, Ricardo. (2001). Análisis y Proyección Financiera. WEB http://www.idrc.ca/es/ev-68547-201-1-DO_TOPIC.html

ANEXO I**GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA
EN EMPRESAS EXPORTADORAS DE CARDAMOMO PERGAMINO.**

1. **Activos Tangibles:** Son todos los bienes propiedad de una persona o empresa, que tienen presencia física o material y que pueden ser valorados objetivamente, ejemplo: edificios, maquinaria, mobiliarios, dinero en efectivo, inventarios, etc.
2. **Activos Intangibles:** Son los bienes propiedad de una persona o empresa, característicos por no poseer una entidad física y por que su valuación no puede realizarse en forma objetiva, ejemplo: marcas y patentes, derechos de autor, crédito comercial, etc.
3. **Almácigo:** Sitio donde se siembran y crían los vegetales que después han de trasplantarse al lugar definitivo de cultivo.
4. **Cardamomo vano:** Se refiere a la vaina de cardamomo que en su interior no posee semilla pues esta no creció a causa de que el fruto fue cosechado antes de tiempo.
5. **C.I.F.:** (Cost, Insurance and Freight - Costo, Seguro y Flete), se refiere a una transacción de comercio internacional en la que la responsabilidad del vendedor termina cuando las mercancías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor también debe pagar los costos y fletes necesarios para conducir las mercancías al puerto de destino convenido. Debe además pagar un seguro de cobertura mínima y hacer el despacho de la mercancía para la exportación.

6. cingiberáceas: Familia de plantas herbáceas de tallo subterráneo, hojas alternas en forma de vaina y frutos capsulares, que pertenece a la clase de las angiospermas monocotiledóneas.
7. Financiación o Financiamiento. Se refiere a la aportación de capital propio o ajeno para el desarrollo de una empresa, proyecto o actividad.
8. Fleje plástico: Material de empaque utilizado en el proceso de exportación de cardamomo, consiste en una tira de plástico que funciona como abrazadera para asegurar las cajas de cartón que en su interior contienen el cardamomo.
9. F.O.B.: (Free on Board - Libre a bordo) El vendedor cumple con su obligación de entrega cuando la mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El precio del vendedor incluye los costos de transporte, seguro y carga hasta que la mercancía se cargue a bordo del barco.
10. Inocuidad: Se refiere a las propiedades del cardamomo o cualquier otro objeto, en cuanto a no provocar daños a la salud.
11. Inversor: Persona empresa que pone recursos financieros de su propiedad a disposición de otra entidad a fin de obtener un beneficio económico.
12. Latifoliado: Se refiere a una vegetación o a un ecosistema con predominancia de plantas con hojas anchas.
13. Leguminoso: Familia de las hierbas y árboles característicos por su fruto en legumbre con varias semillas sin albumen.

14. Polipropileno: Material plástico industrial que se obtiene del proceso de refinación de petróleo.
15. Pronóstico financiero: Es la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro en términos financieros, basado en el análisis y consideraciones de juicio.
16. Riesgo financiero: Se refiere a cualquier evento que representa la probabilidad de obtener pérdidas monetarias o reducción de un patrimonio.
17. Rizoma: Tallo horizontal y subterráneo que contiene yemas y del que nacen las raíces, propio de plantas de montaña y de clima frío.
18. Tasa de retorno: es una herramienta financiera que se utiliza para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión, se expresa como el porcentaje de rentabilidad o descuento que equipara la generación de flujos netos de fondo a futuro. Generalmente, la opción de inversión con la tasa de retorno más alta es la preferida.
19. Tesorería: Se refiere a los recursos en efectivo o convertibles en efectivo, que posee una persona o empresa.
20. Títulos de capital: Documentos que acreditan y representan la participación en el capital de una entidad, acciones.
21. Veta: Raya, línea o franja.