

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"ESTRUCTURACIÓN Y ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS
PRESUPUESTADOS, DE UNA EMPRESA IMPORTADORA
DE VINO ROSADO"**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

EDGAR ARNOLDO QUICHÉ CHIYAL

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 2012

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal V	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

Área de Matemática-Estadística	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Área de Contabilidad	Lic. Guillermo Javier Cuyún González
Área de Auditoría	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
Secretario:	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Examinador:	Lic. Christian Omar De León Rodríguez

Guatemala, 30 de Agosto de 2012

Licenciado

José Rolando Secaida Morales.

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su Despacho

Respetable Señor Decano:

En atención al nombramiento aprobado por la Dirección de la Escuela de Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas, para asesorar al señor EDGAR ARNOLDO QUICHÉ CHIYAL, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, para la elaboración de la tesis denominada: **“ESTRUCTURACION Y ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS, DE UNA EMPRESA IMPORTADORA DE VINO ROSADO”**

Luego del estudio analítico del trabajo presentado, tengo a bien expresarle que en mi opinión, el trabajo de tesis **“ESTRUCTURACION Y ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS, DE UNA EMPRESA IMPORTADORA DE VINO ROSADO”**, elaborada por el señor Edgar Arnoldo Quiché Chiyal, llena los requisitos técnicos y académicos suficientes que nuestra casa de estudios exige; por lo que recomiendo que este trabajo sea sometido a discusión en el Examen de Privado de Tesis, previo a obtener el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Jorge Luis Ríos Villatoro.
Contador Público y Auditor.
Colegiado No. 6,706



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRECE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 20-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de noviembre de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 279-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRUCTURACIÓN Y ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS, DE UNA EMPRESA IMPORTADORA DE VINO ROSADO", que para su graduación profesional presentó el estudiante **EDGAR ARNOLDO QUICHÉ CHIYAL**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SÉCAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

A DIOS

La luz de mi camino, fuente de amor, esperanza, sabiduría y entendimiento, que hoy me permite alcanzar una meta más en la vida.

A MIS PADRES

Pedro Quiché Matzar y Juana Chiyal Chiroy, como agradecimiento por su apoyo esfuerzo y sacrificios a lo largo de toda mi vida

A MIS HERMANOS

Elena, Humberto, Carlos, Thelma, Angélica, Fredy, Juana y Hugo por su constante apoyo en los momentos difíciles de mi carrera.

A MIS SOBRINOS

Para inculcarles el deseo de superación y lucha para alcanzar las metas trazadas.

A MIS PRINCESAS

Camila Johana Nineth con mucho amor, quien al ver la luz de este mundo se sienta orgullosa. Y con cariño especial Roció Carolina Guillen.

A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO

Por los buenos momentos compartidos a lo largo de esta carrera, en especial a Carlos Quiche, Walfer Orellana, Carlos Xol y Tono Vielman.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A MI ASESOR DE TESIS

Mi gran amigo Lic. M.Sc. Jorge Luis Ríos Villatoro, gracias por compartir sus conocimientos, experiencia profesional y por asesorarme en el desarrollo de esta tesis.

A MIS PADRINOS DE GRADUACIÓN

Lic. José de Jesús Portillo Hernández y Lic. M.SC. Álvaro Joel Girón Barahona.

A MIS AMIGOS

A todos los integrantes del “*Colectivo Rescate Estudiantil*” gracias por acompañarme en mi trayectoria estudiantil, y por compartir los mismos ideales y sueños en pro de nuestra amada facultad. Especialmente a mi hermano Carlos, Nelson, Tono, Esdras, Vielman y Maco, exhortándolos a seguir con el trabajo académico constante, en beneficio de todos los estudiantes.

A LOS DOCENTES DE LA FACULTAD

A todos, gracias por compartir sus conocimientos que ayudaron a mi formación profesional. Y muy especialmente, a los siguientes profesionales: Lic. Carlos Humberto Echeverría Guzmán, Lic. José de Jesús Portillo Hernández, Lic. Oscar Armando Pérez & Pérez, Lic. M.Sc. Jorge Luis Ríos Villatoro, Lic. M.Sc. Álvaro Joel Girón Barahona

A MI UNIVERSIDAD

La Gloriosa y Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas, gracias por ser fuente de enseñanza y de superación profesional.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

ÍNDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCCIÓN	i-iii
CAPÍTULO I	
EMPRESAS IMPORTADORAS DE VINOS	
1.1	Definiciones 1
1.1.1	Vino 1
1.1.2	Vino Rosado 1
1.1.3	Importación 1
1.1.4	Empresa 2
1.1.5	Empresa Importadora 2
1.2	Organización de las empresas 2
1.2.1	Sociedad Anónima 2
1.2.2	Sociedad de Responsabilidad Limitada 3
1.2.3	Sociedad Colectiva 3
1.2.4	Sociedad en Comandita Simple 4
1.2.5	Sociedad en Comandita por Acciones 4
1.3	Obligaciones legales que deben cumplir las empresas 4
1.3.1	Obligaciones Fiscales 4
1.3.1.1	Impuesto al Valor Agregado 5
1.3.1.2	Impuesto Sobres la Renta 6
1.3.1.3	Impuesto de Solidaridad 6
1.3.1.4	Impuesto Sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas Destiladas, Cervezas y Otras Bebidas Fermentadas 7
1.3.2	Obligaciones Laborales 9
1.3.2.1	Ley de Bonificación Incentivo 9
1.3.2.2	Ley Bonificación Anual 9
1.3.2.3	Vacaciones 10
1.3.2.4	Indemnización 10
1.4	Recursos de las empresas 11
1.4.1	Recursos Materiales 11

1.4.2	Recursos Técnicos	12
1.4.3	Recursos Humanos	12
1.4.4	Recursos Financieros	12
1.5	Antecedentes históricos del Vino	12
1.6	Tipos de Vinos	14

CAPÍTULO II GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

2.1	Reseña histórica del Presupuesto	15
2.2	El Presupuesto	16
2.3	Importancia del Presupuesto	17
2.4	Ventajas y Desventajas de los Presupuestos	18
2.4.1	Ventajas de los Presupuestos	18
2.4.2	Desventajas de los Presupuestos	19
2.5	Objetivos del Presupuesto	19
2.6	Principios del Presupuesto	20
2.6.1	Elementos de trabajo empleados en el Presupuesto	20
2.6.2	Técnicas de elaboración del Presupuesto	21
2.6.3	Principios que sustentan la validez del Presupuesto	21
2.6.3.1	Principios de previsión	21
2.6.3.2	Principios de planeación	22
2.6.3.3	Principios de organización	23
2.6.3.4	Principios de dirección	23
2.6.3.5	Principios de control	23
2.7	Clasificación de los Presupuestos	24
2.7.1	Por la entidad que lo emplea	24
2.7.1.1	Entidades Gubernamentales	24
2.7.1.2	Entidades Privadas	25
2.7.2	Por el periodo o plazo al que se refiere	25
2.7.2.1	Corto plazo	25
2.7.2.2	Mediano plazo	25

2.7.2.3	Largo plazo	25
2.7.3	Por su importancia	26
2.7.3.1	Principales o Sumarios	26
2.7.3.2	Secundarios o Analíticos	26
2.7.4	Por su flexibilidad	26
2.7.4.1	Fijos o de asignación, poco reales	26
2.7.4.2	Flexibles	26
2.7.5	En cuanto a la unidad	27
2.7.5.1	Unidades	27
2.7.5.2	Monetarios	27
2.8	Etapas del Presupuesto	27
2.8.1	Primera etapa: Planeación del Presupuesto	28
2.8.2	Segunda etapa: Elaboración del Presupuesto	31
2.8.3	Tercera etapa: Ejecución del Presupuesto	32
2.8.4	Cuarta etapa: Control del Presupuesto	33
2.8.5	Quinta etapa: Evaluación del Presupuesto	34
2.9	Responsabilidad de los presupuestos	34

CAPÍTULO III ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

3.1	La Administración Financiera	35
3.2	Orígenes de la Administración Financiera	36
3.3	Importancia de la Administración Financiera	38
3.4	Papel de la Administración Financiera	38
3.5	Estados Financieros Presupuestados	39
3.6	El Presupuesto de Caja	41
3.6.1	Presupuesto de Caja y Estado de Flujo de Efectivo, Diferencias	43
3.6.2	Objetivos del Presupuesto de Caja	44
3.6.3	Elementos de un Presupuesto de Caja	45
3.6.4	Otras consideraciones del Presupuesto de Caja	47
3.7	El Presupuesto Operativo (Estado de Resultados)	48

3.7.1	Presupuesto de Ventas	51
3.7.1.1	Métodos para Presupuestar Ventas	53
3.7.1.1.1	Presupuesto de Ventas, método de criterios	53
3.7.1.1.2	Presupuesto de Ventas, métodos estadísticos	54
3.7.1.1.3	Presupuesto de Ventas, método de factores	66
3.7.1.1.4	Índice de Variación Estacional	73
3.7.2	Presupuesto de Producción	73
3.7.2.1	Presupuesto de volumen de Producción	74
3.7.2.2	Presupuesto Costo de Producción	76
3.7.2.3	Presupuesto de Producción Estacional	76
3.7.3	Presupuesto Mano de Obra	78
3.7.4	Presupuesto de gastos Indirectos de fabricación	80
3.7.4.1	Características de gastos o costos indirectos de fabricación	81
3.7.5	Presupuesto de requerimiento de materiales (Compras)	82
3.7.6	Presupuesto Gastos de Ventas	83
3.7.7	Presupuesto Gastos de Administración	84
3.8	El Presupuesto Financiero (Balance General)	84
3.9	Presupuesto herramienta de análisis	85
3.9.1	Análisis Vertical	86
3.9.2	Control Presupuestal	90
3.9.3	El Punto de Equilibrio	90
3.9.4	Análisis de Variación de la Ganancia Bruta	91
3.9.5	Análisis de Variación de la Ganancia Neta	92

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURA Y ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS,

EMPRESA “EL PRÍNCIPE QUICHÉ, S. A.” (Caso Práctico)

4.1	Generalidades de la Empresa	93
4.2	Organización de la empresa	94
4.3	Delimitación del caso práctico	97
4.4	Manejo de la información financiera	98

4.5	Enunciado del Caso Practico	99
4.6	Solución al Enunciado (Cuadros Analíticos)	105
4.6.1	Presupuesto de Ventas	105
4.6.2	Presupuesto de Compras	110
4.6.3	Presupuesto Costo de Ventas	113
4.6.4	Presupuesto Cuentas por Cobrar	113
4.6.4.1	Documentos Descontados	115
4.6.4.2	Cuentas Incobrables	115
4.6.5	Presupuesto de Cuentas por Pagar	116
4.6.6	Determinación del IVA por pagar.	117
4.6.7	Calculo de las Depreciaciones	118
4.6.8	Presupuesto Gastos de Administración	121
4.6.9	Presupuesto Gastos de Ventas	123
4.6.10	Presupuesto Gastos Financieros	126
4.6.11	Determinación del ISR y Reserva Legal	127
4.7	Presupuesto de Caja	127
4.8	Estados Financieros Presupuestados	129
4.8.1	Presupuesto Estado de Resultados	129
4.8.2	Presupuesto Estado de Situación Financiera	131
4.9	Información Real, primer semestre 2012	133
4.10	Ejecución Presupuestal	134
4.11	Análisis de Variación de la Ganancia bruta	136
4.11.1	Estado de variación de la Ganancia bruta	137
4.11	Análisis de variación de la Ganancia neta	138
4.12	Punto de Equilibrio	140
4.13	Análisis Vertical	141
4.14	Informe de Resultados	143
	CONCLUSIONES	151
	RECOMENDACIONES	152
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154

ÍNDICE DE CUADROS

	<u>Pagina</u>
1. Pronostico de Ventas. Utilizando el Método de Factores	106
2. Pronostico de Ventas. Utilizando Métodos Estadísticos	107
3. Pronostico de Ventas. Utilizando el Método de Criterio	107
4. Presupuesto de ventas año 2012	109
5. Rotación de Inventarios Mensuales	111
6. Presupuesto de Compras año 2012	112
7. Integración del Costo de Venta	113
8. Presupuesto Cuentas por Cobrar año 2012	114
9. Integración Cuentas por Pagar año 2012	116
10. Integración del IVA	118
11. Integración de las Depreciaciones mensuales	120
12. Presupuesto gastos varios de administración	122
13. Prestaciones y cuotas laborales de administración	122
14. Presupuesto gastos varios de ventas	123
15. Prestaciones y cuotas laborales de ventas	124
16. Impuesto de Distribución de Bebidas Alcohólicas	125
17. Cálculo de Intereses, y Amortización de préstamo bancario	126
18. Presupuesto de Caja año 2012	128
19. Presupuesto de Estado de Resultados	130
20. Presupuesto de Estado de Situación Financiera año 2012	132
21. Estado de Resultados, primer semestre 2012	133
22. Estado de Situación Financiera, primer semestre 2012	134
23. Análisis de Ejecución Presupuestal, primer semestre 2012	135
24. Análisis de variación de la ganancia bruta	137
25. Estado de variación de la ganancia bruta	138
26. Estado de variación de la ganancia neta	139
27. Cálculos previos. Para determinar el punto de equilibrio	140
28. Punto de equilibrio en valores y unidades	141
29. Análisis Vertical, en % totales y parciales	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<u>Pagina</u>
1. Etapas del Presupuesto	27
2. Secuencia de un sistema presupuestario	41
3. Secuencia de un Presupuesto de Caja	42
4. Cuadro comparativo, presupuesto de caja y flujo de efectivo	43
5. Estructura de un Presupuesto de Caja	46
6. Diagrama de Flujo Estado de Resultados Presupuestado	49
7. Estructura de un Presupuesto de Estado de Resultados	50
8. Diagrama del Pronóstico de ventas. Método de Factores	67
9. Estructura de un Presupuesto de Ventas, por medio del método de factores	72
10. Comportamiento de los gastos fijos	81
11. Comportamiento de los gastos variables	82
12. Ejemplo de Análisis Vertical, del Estado de Resultados	88
13. Ejemplo de Análisis Vertical, del Estado de Situación Financiera	89
14. Punto de Equilibrio	91
15. Organigrama, Empresa "El Príncipe Quiche, S. A."	94

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. En la actualidad para el manejo adecuado de las empresas, la planeación financiera es de suma importancia, ya que con ella se puede conocer de forma anticipada, cómo se van a alcanzar los objetivos trazados, con qué recursos se cuenta, para conseguirlos y cómo va a controlar las operaciones necesarias, que permita proyectar con claridad el manejo financiero de las empresas.

Dentro de la planeación financiera se hace necesario utilizar herramientas financieras, que permitan tener una mejor visión de los acontecimientos económicos que generarán ingresos y los costos y gastos. El Presupuesto, es esa herramienta financiera básica de control, cuya utilización se hace cada vez más imprescindible en todas las organizaciones, pues permite predecir los cambios, identificando así, los momentos de oportunidad y crisis. El presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control.

Debido al crecimiento de las empresas y para su buen funcionamiento se hace necesario, implementar un sistema de presupuestos, que abarque los distintos niveles de responsabilidad, elaborado en base, a un orden técnico y sistemático, y que ayude a coordinar y controlar las operaciones futuras, anticipando todos los eventos posibles, para cuantificar los resultados de la empresa en un período determinado.

En la elaboración del sistema de presupuestos, se debe considerar, que este deberá comprender todos los presupuestos individuales y grupales de la empresa. En los presupuestos de las entidades privadas, y principalmente en las empresas comercializadoras, el presupuesto de ingresos, es el punto de partida, y la base principal para el desarrollo del sistema presupuestal, ya que de la

cuantificación de ingresos, dependerá cuánto se comprará para vender, y así mismo establecer las políticas de pago y cobranza. Lo que nos llevará a elaborar estados financieros presupuestados.

Los estados financieros presupuestados, se consideran estados financieros anticipados y/o de proyección financiera. Para una empresa en funcionamiento, los estados financieros presupuestados son la mejor herramienta de análisis financiero, ya que permite prever y cuantificar con cierto tiempo, los recursos con que se podrá contar para el desarrollo de la operativo de la empresa. Bajo este contexto se considera de suma importancia que el Contador Público y Auditor conozca, elabore y evalúe presupuestos para todas las áreas y niveles de la organización, lo que le permitirá asesorar a la gerencia de la compañía, en la toma de las decisiones más certeras.

Ante tales circunstancias, la presente investigación **“ESTRUCTURACIÓN Y ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS, DE UNA EMPRESA IMPORTADORA DE VINO ROSADO”** pretende, entre otras, la implementación de el sistema presupuestario, tomando en cuenta, que en la actualidad la empresa unidad de análisis, no utiliza la herramienta financiera llamada presupuesto. Por lo cual la presente tesis, se ha dividido en cuatro capítulos, de la siguiente manera:

El capítulo I, se enumera las distintas definiciones y aspectos generales que se utilizaran en la presente tesis, por ejemplo, los vinos su definición, antecedentes históricos y clasificación. La empresa como concepto general, los recursos con que cuenta, y de acuerdo a la legislación de Guatemala, como se clasifican, considerando las obligaciones fiscales y laborales que deberán atender, para su funcionamiento.

El capítulo II, contiene las generalidades del presupuesto. Inicia con la reseña histórica del presupuesto, su definición da a conocer sus objetivos, importancia,

ventajas y desventajas de su aplicación, principios, técnicas de su elaboración y su respectiva clasificación. Adicionalmente, se enumeran las distintas etapas para la elaboración del presupuesto.

En el capítulo III, se describe todo lo referente a los Estados Financieros Presupuestados, graficando la secuencia de un sistema presupuestario, la importancia, objetivos, elementos y estructura del presupuesto de caja. También se presentan, los diferentes presupuestos para cada una de las áreas y niveles de responsabilidad, de esta forma, pueden apreciarse los presupuestos de ventas, el presupuesto de compras, los presupuestos de pago y cobranza, presupuesto de gastos operativos. Todos estos presupuestos ayudaran a estructurar el Estado de Resultados Presupuestado y el Estado de Situación Financiera Presupuestado. Adicionalmente, se describe todo lo referente a los distintos procedimientos, que servirán para analizar la información financiera, por ejemplo, el análisis vertical, el control presupuestal, punto de equilibrio, análisis de variación de la ganancia bruta y ganancia neta.

En el capítulo IV se presenta el caso práctico, de la entidad denominada “El Príncipe Quiché, S. A.” el que muestra cada una de las etapas necesarias para la formulación del presupuesto financiero, el cual incluye los cuadros analíticos y su descripción para cada una de las cuentas que intervienen en el mismo, posteriormente puede apreciarse la condensación de todos estos elementos en la estructura de los Estados Financieros Presupuestados. Luego se presentan los distintos análisis financieros, para concluir el capítulo con el informe gerencial, el que contiene la comparación de la información presupuestada con la información real y el análisis de las variaciones.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, luego de realizar este trabajo de tesis, mismas que se espera sean puestas en práctica y contribuyan, en la implementación y mejoramiento del sistema presupuestal de la empresa.

CAPÍTULO I

EMPRESAS IMPORTADORAS DE VINOS

1.1 Definiciones

Son varios los conceptos que se utilizaran en el desarrollo de la presente investigación, tomando de referencia a varios autores.

1.1.1 Vino

“El vino (del latín vinum) es una bebida obtenida de la uva (especie *Vitis vinífera*) mediante la fermentación alcohólica, de su mosto o zumo. La fermentación se produce por la acción metabólica, de levaduras que transforman los azúcares del fruto en alcohol etílico, y gas en forma de dióxido de carbono. El azúcar y los ácidos que posee la fruta *Vitis vinífera*, hacen que sean suficientes para el desarrollo de la fermentación.” (24)

Se da el nombre de vino únicamente al líquido resultante de la fermentación alcohólica, total o parcial del zumo de uvas, sin adición de ninguna sustancia.

1.1.2 Vino rosado

“Elaborado a partir de uvas tintas, en los que se permite una cierta maceración (maceración de una noche) de la uva antes del prensado del mosto, de forma que el mosto tome algo de color. Luego se fermenta el mosto filtrado. Otro método menos purista, es la mezcla adecuada de caldos de vinos tintos con vinos blancos.” (10:7)

1.1.3 Importación

“Es un término que procede del verbo importar (introducir productos o costumbres extranjeras en un país). Se trata de la acción de importar mercancías o cuestiones simbólicas de otra nación.” (23)

La ley del IVA define por importación: La entrada o internación, cumplidos los

trámites legales, de bienes muebles extranjeros destinados al uso o consumo definitivo en el país, provenientes de terceros países o de los países miembros del Mercado Común Centroamericano.

1.1.4 Empresa

“Debe entenderse como una organización social, porque está formada por personas, que se establece con el fin de alcanzar un objetivo específico, que puede ser el de lucro o no. Utilizando para tal caso, todos los recursos que se posean, y estos recursos pueden ser financieros, tecnológicos, humanos y materiales.” (21)

1.1.5 Empresa Importadora

“Es una sociedad, cuya actividad consiste en importar bienes o servicios entre diferentes países.” (12:257)

1.2 Organización de las empresas

Existen diferentes formas de organización legal de las empresas, desde empresas individuales hasta sociedades mercantiles, tal como lo establece el Código de Comercio en el artículo 10. De acuerdo a lo establecido en la legislación, las empresas pueden ser:

- ✓ Sociedad Anónima
- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada
- ✓ Sociedad Colectiva
- ✓ Sociedad en Comandita Simple
- ✓ Sociedad en Comandita por Acciones

1.2.1 Sociedad Anónima

Según el artículo 86 del código de comercio, "Sociedad Anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito." (5)

El Doctor René Arturo Villegas Lara en términos muy similares al concepto legal, artículo 86 del código de comercio, nos dice respecto a la Sociedad Anónima, que es una "Sociedad Mercantil de carácter capitalista, se identifica con denominación, tiene su capital dividido y representado en títulos llamados acciones y los socios limitan responsabilidad hasta el monto total de las acciones que son de su propiedad".

1.2.2 Sociedad de Responsabilidad Limitada

"En nuestro país, la Sociedad de Responsabilidad Limitada, es regulada por los artículos 78 y 85 del Código de Comercio. "Sociedad Mercantil que se identifica con razón social o con denominación, tiene capital fundacional dividido en aportes no representables por títulos valores y en la que la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportaciones, salvo lo convenido en la escritura social." (5)

La razón social se formará con el nombre completo de uno de los socios o con el apellido de dos o más de ellos. En ambos casos es obligatorio agregar la palabra limitada o la leyenda: y Compañía Limitada, las que podrán abreviarse Ltda. o Cía. Ltda. respectivamente. Si se omiten esas palabras o leyendas, los socios responderán de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

1.2.3 Sociedad Colectiva

Según el artículo 59 del Código de Comercio, nos dice que "Sociedad Colectiva es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente, de las obligaciones sociales." (5)

La razón social es el nombre con que se identifica la sociedad y se forma con el nombre y apellido de uno de los socios, o con los apellidos de dos o más de

ellos. Con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía Sociedad Colectiva, leyenda que podrá abreviarse “y Cía. S. C.”

1.2.4 Sociedad en Comandita Simple

Existe bajo una razón social, según el artículo 69 del Código de Comercio, se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos, y con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía Sociedad en Comandita, la que podrá abreviarse: y Cía. S en C.” (5)

1.2.5 Sociedad en Comandita por Acciones

Conforme el artículo 195 del Código de Comercio “Sociedad en comandita por acciones, es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales, y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada, al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima. Las aportaciones deben estar representadas por acciones.” (5)

1.3 Obligaciones legales que deben cumplir las empresas

Las obligaciones legales deben referirse al contexto legal existente en el país, en que fueron creadas y cuando se trata de operar en otros países, deberán también considerar el contexto legal en que les toca desenvolverse. Indudablemente, ambos aspectos deben de tomarse en cuenta, para la operatividad en derecho. Las obligaciones pueden ser fiscales o laborales. Según la legislación guatemalteca, las empresas deberán cumplir con obligaciones fiscales y laborales principalmente.

1.3.1 Obligaciones Fiscales

La obligación fiscal ha sido definida como el vínculo jurídico, en el cual el estado denominado sujeto activo exige a un deudor llamado sujeto pasivo, el cumplimiento de una prestación pecuniaria, excepcionalmente en especie. La realización del

presupuesto legal, conocido como hecho imponible, da como surgimiento a una relación jurídica. Entre las principales obligaciones fiscales que deben cumplir las empresas están: IVA, ISR, ISO y Distribución de Bebidas Alcohólicas.

1.3.1.1 Impuesto al Valor Agregado (*Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas*)

Grava las operaciones que se realizan en la venta o permuta de bienes muebles e inmuebles, la prestación de servicios, las importaciones, arrendamientos, donaciones entre vivos, etc.; lo cual es pagado por el comprador. A continuación se describen los artículos importantes a considerar.

Artículo 1. De la materia del impuesto. Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–.

Artículo 2. Definiciones. Para los efectos de esta ley se entenderá:

Por venta: Todo acto o contrato que sirva para transferir a título oneroso el dominio total o parcial de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional o derechos reales sobre ellos, independientemente de la designación que le den las partes y del lugar en que se celebre el acto o contrato respectivo.

Por servicios. La acción o prestación que una persona hace para otra y por la cual percibe un honorario, interés, comisión o cualquier otra forma de remuneración, siempre que no sea en relación de dependencia.

Por importación. La entrada o internación cumplidos los trámites legales, de bienes muebles extranjeros destinados al uso o consumo en el país, provenientes de terceros países o de los países miembros del Mercado Común Centroamericano.

Por nacionalización. Se produce la nacionalización en el instante en que se efectúa el pago de los derechos de importación que habilita el ingreso al país de los bienes

respectivos. EL IVA se cancela junto a los DAI, a su ingreso por la aduanas del país.

Por Contribuyente. Toda persona individual o jurídica, incluyendo el Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares, sociedades de hecho y demás entes, aun cuando no tengan personalidad jurídica, que realicen en el territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados de conformidad con esta ley.

1.3.1.2 Impuesto Sobre la Renta (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala)

Los contribuyentes de este impuesto deben de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria antes de iniciar actividades afectas. Artículos importantes a considerar.

Artículo 1. Objeto. Se establece un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

Artículo 2. Campo de aplicación. Quedan afectas al impuesto todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio nacional.

Artículo 3. Contribuyentes. Son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo.

1.3.1.3 Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala)

Publicado el 22 de diciembre de 2008, cobra vigencia a partir del año 2009. Este tributo es obligatorio para las empresas que adopten el régimen optativo de pago del ISR. Este pago está estipulado en el artículo 72 ley del ISR.

Artículo 3. Hecho generador. Constituye hecho generador de este impuesto la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por las personas, entes o patrimonios.

Artículo 7. Base imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto; o
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en la literal b) del párrafo anterior.

Artículo 8. Tipo impositivo. El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%).

Artículo 9. Determinación del impuesto. El impuesto se determina multiplicando el tipo impositivo por la base imponible establecida en el artículo 7 de esta Ley.

1.3.1.4 Impuesto sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas Destiladas, Cervezas y Otras Bebidas Fermentadas (Decreto 21-04 del Congreso de la República)

Este tipo de impuesto esta destinado, para las empresas que distribuyen bebidas alcohólicas, tanto las que producen en el territorio nacional, como las empresas que traen el producto del extranjero. Consideraciones importantes.

Artículo 1. Objeto del impuesto. Se establece un impuesto sobre la distribución de bebidas alcohólicas destiladas, cervezas y otras bebidas fermentadas, tanto de producción nacional como importadas, que sean distribuidas en el territorio nacional.

Artículo 2. Actos gravados. Para los efectos de la aplicación del impuesto que establece esta ley, se grava la distribución en el territorio nacional, de las bebidas alcohólicas destiladas, cervezas y otras bebidas fermentadas, que se especifican a continuación:

- a) Vinos, a que se refiere la partida arancelaria 2204.
- b) Vino espumoso, a que se refiere la fracción arancelaria 2204.10.00.

A las bebidas descritas en este artículo se aplican las normas y criterios que regula el Sistema Arancelario Centroamericano SAC.

Artículo 3. Hecho generador. Para los efectos de la aplicación de la presente ley, el impuesto se genera en el momento de la salida de las bebidas alcohólicas destiladas, cervezas y otras bebidas fermentadas, de las bodegas o centros de almacenamiento, acopio que usen los contribuyentes que sean fabricantes o importadores registrados, para su distribución en el territorio nacional.

Artículo 7. Obligaciones de los sujetos pasivos. Los sujetos pasivos, además de lo relativo a su inscripción conforme lo que dispone el artículo 6 de esta ley, y de presentar la declaración y efectuar el pago del impuesto, deben cumplir las obligaciones siguientes:

Los importadores:

- a) Informar a la Superintendencia de Administración Tributaria, por medio de declaración bajo juramento, que debe presentarse dentro de los cinco (5) días hábiles previos a la importación de las bebidas cuya distribución está gravada por esta ley, sobre las características de las bebidas, su valor CIF, los gastos de flete, seguro y otros gastos normales que efectivamente pague el importador y los precios sugeridos al consumidor final, sin incluir el Impuesto al Valor Agregado. Copia sellada de la recepción de este informe deberá presentarse a la aduana para los efectos de autorización de la Importación.
- b) Llevar, además de los libros de contabilidad que establece el Código de Comercio, un registro detallado de las bebidas distribuidas, en el que consignarán en orden cronológico las operaciones diarias realizadas, separando el impuesto a la distribución, del precio de venta al consumidor final. Asimismo, deben llevar un registro pormenorizado de los costos de la importación de las bebidas, los costos de distribución y la utilidad, de manera que facilite la verificación de los precios sugeridos al consumidor final.

Artículo 11. Tarifa aplicable a vinos. La tarifa del impuesto aplicable a los vinos, a que se refiere la partida arancelaria 2204, es de siete punto cinco por ciento (7.5%) y se aplicará sobre el precio de venta sugerido al consumidor final.

Artículo 18. Periodo de Imposición. El período de imposición es mensual.

1.3.2 Obligaciones laborales

Las relaciones entre trabajadores y patronos en Guatemala están reguladas tanto por la Constitución Política de la República, en cuyo artículo 102 se establecen las prestaciones laborales mínimas. Asimismo, en el Código de Trabajo se desarrolla en forma más extensa los preceptos constitucionales.

Según el marco jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador, está bajo las ordenes directas del patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato escrito, no obstante de ser obligatorio. Entre las prestaciones que todo patrono debe cumplir se encuentran: Bonificaciones, aguinaldo, vacaciones, e indemnización.

1.3.2.1 Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala)

Se crea la bonificación-incentivo para los trabajadores del sector privado, con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia. Esta bonificación no incrementa el valor del salario, para el cálculo de indemnizaciones o compensaciones por tiempo servido, ni aguinaldos, salvo para cómputo de séptimo día, que se computará como salario ordinario. El monto de la bonificación incentivo que se creó a favor de todos los trabajadores del sector privado del país fue de Q250.00, que deberán pagar sus empleadores junto al sueldo mensual devengado.

1.3.2.2 Aguinaldo (Artículo 102 Constitución de la República de Guatemala)

Esta es otra bonificación anual, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Se debe pagar en el mes de Diciembre de cada año. Si el trabajador ha laborado menos de un año debe pagarse en forma proporcional. Siendo su fundamento legal artículo 102 inciso j de la Constitución de la República de Guatemala, en la cual nos indica lo siguiente: Obligación del empleador de

otorgar cada año un aguinaldo no menor del cien por ciento del salario mensual, o el que ya estuviere establecido si fuere mayor, a los trabajadores que hubieren laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de otorgamiento. La ley regulará su forma de pago. A los trabajadores que tuvieren menos del año de servicios, tal aguinaldo les será cubierto proporcionalmente al tiempo laborado.

1.3.2.3 Ley Bonificación Anual para Trabajadores del sector Privado y Público (*Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala*)

Se le denomina Bono 14, ya que se constituye en un salario 14, tomando en cuenta que el Aguinaldo es el salario No. 13. En el artículo 1 de la referida ley la cual indica que es una prestación laboral obligatoria para todo patrono tanto del sector privado como público y se constituye en otorgar un sueldo o salario ordinario a todo trabajador por el monto de un mes de salario siempre que tenga un periodo completo o la parte proporcional cuando es menos.

Para calcular dicha prestación se toma como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año, el cual termina en el mes de junio de cada año. (Artículo 2 de la ley). Según el artículo 4 de la ley, se debe utilizar para el cálculo de la indemnización.

1.3.2.4 Vacaciones (*Artículo 102 Constitución de la República de Guatemala y artículo 130 Código de Trabajo*)

Todo trabajador después de un año de servicios continuos prestados ante el patrono, debe otorgar un periodo de vacaciones pagado de 15 días hábiles. El trabajador los debe tomar y extender una constancia de disfrute de los mismos. Las vacaciones no son compensables en dinero, sólo para efectos del cálculo de la indemnización. Siendo su fundamento legal el inciso i del artículo 102 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en la cual nos indica lo siguiente: Derecho del trabajador a quince días hábiles de vacaciones anuales pagadas después de cada año de servicios continuos, a excepción de los trabajadores de empresas agropecuarias, quienes tendrán derecho de diez días hábiles.

Las vacaciones deberán ser efectivas y no podrá el empleador compensar este derecho en forma distinta, salvo cuando ya adquirido, cese de la relación laboral.

1.3.2.5 Indemnización (Artículo 102 Constitución de la República de Guatemala y artículo 77 Código de Trabajo)

La ley establece casos de despido justificado, para dar por terminada la relación laboral común del trabajador. La renuncia voluntaria es otra forma de terminar la relación laboral, sin responsabilidad por parte del patrono, según Artículo 102 e inciso (o) de la Constitución de la República de Guatemala.

La base del cálculo se presenta en el Artículo 82 inciso (b) que dice: Su importe debe calcularse tomando como base el promedio de los salarios devengados por el trabajador durante los últimos seis meses que tengan de vigencia el contrato, o el tiempo que haya trabajado, si no se ha ajustado dicho término. Se entiende por salario completo el devengado durante las jornadas ordinarias y extraordinarias o el equivalente de las mismas. Para efectos de cálculo de servicios continuos, se debe de tomar en cuenta la fecha en que se había iniciado la relación de trabajo, cualquiera que esta sea. Además para el cálculo de la indemnización a que se refiere el Artículo 82 se debe de tomar en cuenta el monto del Aguinaldo y del Bono 14, devengando por el trabajador de que se trate, en la proporción correspondiente a seis meses de servicio.

1.4 Recursos de las empresas

“Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son materiales, técnicos, humanos y financieros.” (21)

1.4.1 Recursos Materiales

Es el conjunto de bienes tangibles y palpables con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, entre ellos se encuentran:

- ✓ Bienes muebles e inmuebles utilizados: Instalaciones, terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario y equipo, herramientas, etc.
- ✓ Bienes adquiridos y/o producidos para la venta: Materias primas, insumos, productos en proceso, productos terminados, etc.

1.4.2 Recursos Técnicos

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, pueden ser:

- a) Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, marcas, etc.

1.4.3 Recursos Humanos

Se le llama así al conjunto, de empleados o colaboradores de una organización. Estos recursos se pueden considerar, como el engranaje fundamental de una entidad, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

1.4.4 Recursos Financieros

Son los recursos monetarios con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, estos pueden ser:

- ✓ Recursos financieros propios: Se encuentran expresados en dinero en efectivo, acciones, utilidades, inversiones, etc. y son originados por aportaciones de los socios o propietarios de la organización.
- ✓ Recursos financieros ajenos: Están representados por préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, bonos, etc.

1.5 Antecedentes históricos del Vino.

El vino se produjo por primera vez durante el periodo neolítico, según los testimonios arqueológicos hallados en los montes Zagros, en la región que hoy ocupan Georgia, Armenia e Irán, gracias a la presencia de *Vitis vinífera sylvestris* y la aparición de la

cerámica durante este periodo. La evidencia más antigua de la producción y consumo de vino, es una vasija del año 5400 A. C., hallada en el poblado neolítico de Hajji Firuz Tepe, en los montes Zagros. La vasija contiene un residuo rojizo, presumiblemente vino. Aunque recientemente se ha encontrado la bodega más antigua conocida, y data del año 6,000 A. C., que sitúa a Armenia, como la producción más antigua de vino. Posteriormente, el consumo de vino se extendió hacia el occidente, llegando a Anatolia y Grecia; llegando hasta Egipto. La mas antigua documentación griega sobre, la cosecha y el prensado de las uvas, son los trabajos, de Hesíodo, del siglo VIII A. C. En la antigua Grecia, el vino se bebía mezclado con agua, y se conservaba en pellejos de cabra. (21)

Lo primero que cabe destacar es que el vino, a lo largo de la historia, ha estado muy bien considerado por la alta sociedad occidental, siendo testigo imprescindible en cualquier acontecimiento o banquete de importancia y alrededor de él se han firmado los grandes tratados y acontecimientos históricos de occidente.

Ya en Egipto, Grecia y Roma, se adoraba a Dionisio o Baco (Dios de los viñedos) y la Biblia, se refiere al vino en diversos pasajes, entre otros donde relata la última cena de Jesús, donde ofreció una copa de vino, a sus discípulos representando su sangre. Sabemos que en China, hace 4.000 años, ya conocían el proceso de fermentación de la uva, y que en Egipto, en el siglo XIV A. C., ya conocían la viticultura. Julio César fue un gran apasionado del vino y lo introdujo por todo el mundo romano.

La viticultura (del latín *vītis*, "vid") es el cultivo sistemático de las uvas en la producción de vino, y debe su mayor desarrollo a la propagación del cristianismo, por ser el vino necesario para la celebración de la misa. Los monasterios, con sus propios métodos de elaboración y extracción, fueron los precursores de la viticultura. Dejando huellas tan claras como los vinos priorato, proveniente de la palabra prior. (24)

1.6 Tipos de Vinos.

Existe una diversidad de vinos, según Carlos Delgado en su publicación "El Libro de Vino" realiza la siguiente clasificación a los vinos:

I. Según el color:

- Vino tinto
- Vino blanco
- Vino rosado
- Vino clarete
- Vino gris
- Vino de hielo

II. Según el añejamiento:

- Vino del año, joven o cosechero
- Vino de guarda o de crianza
- Vino reserva (RSV)
- Vino gran reserva

III. Según la cantidad de uvas:

- Vino varietal o monovarietal
- Vino de corte, de assemblage, genérico o mezclado

IV. Según la presión de los gases disueltos:

- Vinos tranquilos
- Vinos espumosos o efervescentes

V. Según la proporción de azúcares:

- Vinos tranquilos
- Vinos espumosos o efervescentes

VI. Según la denominación:

- Vino de mesa o de pasto
- Vino de la Tierra o vin de pays
- Vino de Calidad Producido en una Región Determinada o vino de calidad preferente." (10:6)

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

2.1 Reseña histórica del Presupuesto

Según, Jorge E. Burbaño Ruiz; menciona en su libro presupuesto y que se incluye por estar vigente, concreto y completo. "Sin lugar a dudas la actitud de presupuestar, debe haber estado implícita en las actividades humanas de la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los imperios babilónicos, egipcio y romano se debía, planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos. Sin embargo, una noticia relativamente reciente del presupuesto como herramienta de planificación y control tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando se presentan al parlamento británico los planes de gastos del reino, y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico, la palabra presupuesto se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. En 1820, Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y Estados Unidos lo acoge en 1821 como elemento de control, del gasto público y como herramienta para los funcionarios, cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la primera guerra mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto, en materia de control de gastos, y para destinar recursos a aquellos aspectos, necesarios para obtener márgenes de rendimientos adecuados, durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En la

empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público, se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional.

La técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. En 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se acordó después de aprobar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad, particular al sistema "presupuesto flexible". En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal. En 1948 el Departamento de Defensa de Estados Unidos trabaja en un sistema de planeación por programas y presupuestos. En 1965 el gobierno de Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto.

En 1970 Peter Pyhr, en la Texas Instruments también de Estados Unidos, perfeccionó el sistema base cero y después lo aplicó con éxito como gobernador en el estado de Georgia, el posteriormente presidente de Estados Unidos Jimmy Carter. Los pronósticos de ventas, relacionados con el prudente manejo de efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia y resolver problemas de liquidez, controlar y evaluar la inversión". (12: 145)

De lo histórico se parte para estudiar el presente y tomando como base, materiales de apoyo para el curso Finanzas II elaborados por el Lic. Jaime Humberto Chicas Hernández, ex docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde se describen todos los pormenores en relación al tema de presupuesto.

2.2 El Presupuesto

Definición: "Un Presupuesto es la expresión cuantitativa, de un plan de acción, que propone la administración para un periodo futuro y sirve para coordinar y poner en práctica el plan. Un presupuesto puede abarcar efectos, tantos financieros, como no financieros de estos planes, y actúa como un plan a seguir por la organización en el siguiente periodo." (11: 178)

Otra definición es "que el presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos se consideran estados financieros anticipados. Expresiones formales de los planes administrativos."
(15:02)

En su acepción más simple, la palabra presupuesto significa "cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación", o la cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc." (13:320)

2.3 Importancia del Presupuesto

Su importancia, radica en que el presupuesto por ser la "radiografía del negocio", su uso y adecuada estructura, se hace imprescindible dentro de una empresa. Ya que un sistema de presupuesto integral, permite a la administración conocer con anticipación los resultados que se esperan lograr en un periodo determinado, ya sea a un mes, un trimestre o un año. Un buen presupuesto, dice y describe todos los acontecimientos financieros del negocio." (16: 25)

En la actualidad, el presupuesto se puede conceptualizar como una herramienta de la administración, elaborado en base a un orden técnico y sistemático, que ayuda a coordinar y controlar las operaciones futuras, anticipando todos los eventos posibles, para cuantificar los resultados de la empresa en un período determinado.

El presupuesto es la planificación fundamentada, de muchas estrategias por las cuales constituye un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos.

Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas, que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los

departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración, conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas, que permitan corregir o mejorar la actuación de la organización y ayudar en gran medida para la toma de decisiones.

2.4 Ventajas y Desventajas de los Presupuestos

Los presupuestos proporcionan a la empresa numerosos beneficios, pero también poseen ciertas limitaciones, por lo que es necesario que la administración de la empresa, considere la relación costo-beneficio para determinar si es conveniente su realización.

2.4.1 Ventajas de los Presupuestos

Las ventajas o beneficios, que brindan los presupuestos, a las empresas son:

- ✓ Obliga a pensar en el futuro. Obliga a la Gerencia a definir objetivos claros.
- ✓ Proporciona la manera de formalizar los planes de futuro.
- ✓ Es la mejor referencia para la evaluación posterior del rendimiento de la empresa y de sus empleados.
- ✓ Es una herramienta que ayuda a reducir costos de producción.
- ✓ Facilita el manejo financiero de la empresa
- ✓ Sirve de punto de enlace para mejorar la coordinación de los distintos departamentos de la organización.
- ✓ Ayuda a anticiparse a posibles problemas de financiación y de otro tipo, buscando soluciones.
- ✓ Obliga a obtener información lo más precisa posible sobre la zona geográfica, el mercado, la competencia, los precios, el entorno legal, las inversiones necesarias, etc.

2.4.2 Desventajas de los Presupuestos

Entre las desventajas o limitaciones que poseen los presupuestos, se pueden mencionar:

- ✓ Se basa en estimaciones, supuestos y previsiones que deben ser lo más exactas posibles.
- ✓ Cuanto mayor sea el periodo a presupuestar, mayor será la incertidumbre de los resultados.
- ✓ Deben adaptarse constantemente a los cambios, especialmente cuando surgen variaciones relevantes en el entorno de la empresa que no habían sido previstas.
- ✓ Su ejecución no es inmediata ni automática. Se requiere una gran cantidad de información y el esfuerzo de un amplio equipo humano.
- ✓ Si se pone excesivo énfasis en los aspectos de control, pueden provocar la desmotivación del personal.
- ✓ En muchas ocasiones, las previsiones se basan en datos históricos corregidos, lo que puede llevar a la perpetuación de ineficiencias dentro de la organización.
- ✓ Si después de su elaboración el presupuesto no se utiliza como una auténtica herramienta para la gestión, el tiempo empleado en su planificación y ejecución será tiempo perdido.

2.5 Objetivos del Presupuesto

Los objetivos que persiguen los presupuestos, es la identificación de problemas que puedan suscitarse en el futuro y que podrían tener efectos en los resultados de la empresa, principalmente en los objetivos a corto plazo, el más complicado, por la toma de decisión gerencial, problema que obliga a lograr una dinámica ejecución, que permita tomar las medidas correctivas en tiempo oportuno.

Además, los presupuestos permiten a la administración controlar el grado de avance de las operaciones ejecutadas en un determinado periodo, de tal manera que facilite a la dirección de la empresa el análisis de las variaciones presupuestadas. Así como ayuda a la administración a planificar los recursos que serán aplicados en un periodo de acuerdo a las

circunstancias.

El presupuesto debe quedar terminado antes de la iniciación del periodo cubierto por el plan. El plan de organización debe ser tal que aquellas personas cuya participación sea verdadera, tengan autoridad para influir en los montos que servirán para juzgarlos. Y dentro de los objetivos financieros, que persigue el presupuesto podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Presentar los planes consultados para la preparación del presupuesto.
- ✓ Delimitar las etapas del proceso presupuestal.
- ✓ Presupuestar ingresos, costos y gastos de la empresa.
- ✓ Determinar claramente la influencia de factores internos y externos, que afectarán principalmente los ingresos de la empresa.
- ✓ Exponer claramente en forma cuantificable y medible las metas a corto y largo plazo de la organización.
- ✓ Indicar la forma cómo se va a establecer el control del presupuesto.

2.6 Principios del Presupuesto

En todo sistema presupuestario se necesita claridad sobre tres aspectos muy relacionados, y son bases de apoyo del trabajo de quienes participan en las diferentes etapas del ciclo presupuestal. Tales aspectos son:

- I. Elementos de trabajo, empleadas en el presupuesto.
- II. Técnicas de elaboración del presupuesto.
- III. Principios que sustentan la validez del presupuesto.

2.6.1 Elementos de trabajo empleados en el Presupuesto

Estos elementos de trabajo se relacionan con:

- ✓ El diseño de formas y/o cédulas presupuestarias para la recolección de información y los medios utilizados para el cálculo matemático.
- ✓ Métodos de oficina empleados en su elaboración.

2.6.2 Técnicas de elaboración del Presupuesto

Las técnicas son el conjunto de procedimientos utilizados para hacer la estimación, que pueden provenir de la experiencia o de las investigaciones realizadas en el desarrollo de su trabajo. Por ejemplo:

- ✓ Por experiencia o por investigaciones realizadas. El encargado de elaborar el presupuesto de ventas, puede identificar los factores que incidieron sobre las ventas de periodos pasados.
- ✓ Los procedimientos empleados, para determinar los estándares de los tres elementos del costo, y los métodos usados para la fijación del precio del producto.

2.6.3 Principios que sustentan la validez del Presupuesto

"Los principios revisten especial importancia en el campo presupuestario y por ello antes de enunciarlos es necesario resaltar, el hecho de que sirven de guías específicas o de moderadores de criterio, para la persona encargada de elaborar los presupuestos parciales o el presupuesto general de la empresa." (2: 25)

Víctor Paniagua Bravo, en control presupuestal de los negocios, presenta algunos principios y los clasifica en cinco grupos:

- a) Principios de previsión.
- b) Principios de planeación.
- c) Principios de organización.
- d) Principios de dirección.
- e) Principios de control.

2.6.3.1 Principios de Previsión

Estos principios, recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades, de lograr las metas propuestas.

- ✓ Predictibilidad: Es posible predecir algo que ha de suceder o que

queremos que suceda.

- ✓ **Determinación cuantitativa:** Se debe determinar unidades monetarias, para cada uno de los planes de la empresa.
- ✓ **Objetivos:** Puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo.

2.6.3.2 Principios de Planeación

Principios que señalan el cambio, para lograr los objetivos deseados.

- ✓ **Precisión:** Los presupuestos son planes de acción y deben de expresarse de manera concreta. Deben evitar ambigüedades, que impidan su correcta ejecución, y no se logren los resultados esperados.
- ✓ **Costeabilidad:** El beneficio de instalación de un sistema de control presupuestal, ha de superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema.
- ✓ **Flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen, para los cambios que surjan, en razón totalmente imprevisible y de las circunstancias, que hayan variado después de prever.
- ✓ **Unidad:** Debe existir un solo presupuesto, para cada función y todos los que se aplican a la empresa, deben estar debidamente coordinados.
- ✓ **Confianza:** El decidido apoyo y la fe en todos los principios, así como la eficiencia del control presupuestal, por parte de todos los directivos de la empresa son importantísimos para su buena marcha.
- ✓ **Participación:** Es esencial que en la planeación y el control de los negocios, intervengan todos los empleados, para aprovechar el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos, en su área de operación. Deben participar todos, pero principalmente los jefes responsables de áreas, son las personas idóneas en el proceso de elaboración del presupuesto, y la evaluación general.
- ✓ **Oportunidad:** Los planes deben finalizarse, antes de iniciar el periodo presupuestal, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los planes establecidos.
- ✓ **Contabilidad, por áreas de responsabilidad:** La contabilidad, además de

cumplir los postulados generales, debe servir para los fines de control presupuestal.

2.6.3.3 Principios de Organización

Hacen énfasis en el enfoque organizacional de las actividades humanas

- ✓ Orden: La planeación y el control presupuestal, deben basarse en una sana organización, trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad, y funciones precisas.
- ✓ Comunicación: Implica que dos o más personas, se comprenden y hablan el mismo lenguaje técnico contable.

2.6.3.4 Principios de Dirección

Principios que conducen las actuaciones, de los individuos, hacia el logro de los objetivos.

- ✓ Autoridad: No se concibe la autoridad, sin la responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad, no sea jamás tan absoluta; como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe, por las autoridades bajo su jurisdicción.
- ✓ Coordinación: El interés general debe prevalecer sobre el interés particular. Debe existir un solo plan para cada función y todos los que se ejecuten en la empresa deben estar coordinados, en función del objetivo empresarial.

2.6.3.5 Principios de Control

Estos principios permiten comparaciones entre los objetivos y los logros.

- ✓ Reconocimiento: Debe reconocerse o dar crédito, al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones. Existen diferentes formas de motivar al personal y se debe seleccionar a los más adecuados.
- ✓ Excepciones: Recomienda que los ejecutivos, dediquen su tiempo a los problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que marchen

de acuerdo con los planes.

- ✓ **Normas:** Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa, pueden contribuir en forma apreciable a las utilidades y además producir otros beneficios.
- ✓ **Conciencia de costos:** Para el éxito del negocio, cada decisión de un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones, sobre los costos, para que cada decisión que tome sea efectiva para la empresa.

Los principios de control constituyen la razón de ser del presupuesto. Su observancia, en el proceso de planificación general de la empresa (a partir de la definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, etc.) es básica, puesto que sirven de apoyo a la técnica de elaboración de presupuestos.

2.7 Clasificación de los Presupuestos

Existen diferentes clasificaciones de los presupuestos, dependiendo del factor o elemento que se tome en cuenta para hacerlo, sin embargo se debe respetar la clasificación tradicional, debido a que responde a la coyuntura actual. Los presupuestos se clasifican de la forma siguiente: Por la entidad que lo emplea; por el periodo o plazo al que se refiere; por su importancia; por su flexibilidad y en cuanto a la unidad.

2.7.1 Por la entidad que lo emplea

2.7.1.1 Entidades Gubernamentales

Es el tipo de presupuesto que utiliza el gobierno, generalmente lo inicia partiendo de los gastos que va a tener que hacer (pago de servicios y empleados públicos), posteriormente planifica de dónde va a obtener el dinero para cubrir los gastos mencionados, o sea qué impuestos necesita aplicar y qué préstamos gestionará obtener.

El presupuesto del estado es el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de todos los organismos y entidades que conforman el sector público; son la expresión anual de los planes del estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales.

2.7.1.2 Entidades Privadas

Presupuesto propio de la iniciativa privada, donde generalmente primero se determinan los posibles ingresos y después se calculan los gastos a realizar.

2.7.2 Por el periodo o plazo al que se refiere

2.7.2.1 Corto plazo

Son los presupuestos que abarcan un periodo no mayor de un año.

2.7.2.2 Mediano plazo

Presupuesto que comprende un periodo mayor de un año hasta tres años.

2.7.2.3 Largo plazo

Presupuesto que cubren un periodo mayor de tres años. Estos se elaboran cuando la administración, emprende proyectos de ampliación de la capacidad instalada, expansión de mercados y actualización tecnológica. También se recurre a estos planes, cuando de manera ocasional se trata de planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como "uno-cuatro", o sea que en el primer año se detalla con amplitud y se presentan datos generales para los años restantes. Cumplido el primer año será necesario revisar el plan a largo plazo y con base a experiencias,

adicionar un nuevo año a ese plan, formular planes detallados para el segundo año y cuantificarlos por medio del presupuesto.

2.7.3 Por su importancia

2.7.3.1 Principales o Sumarios

Comprende los estados financieros presupuestados; de situación financiera y de resultados, También los presupuestos de cambios en la situación financiera, el capital y superávit, asimismo presupuesto de estado de flujo de efectivo.

2.7.3.2 Secundarios o Analíticos

En este tipo de presupuestos, se especifica un estudio minucioso, de los rubros que conforman el presupuesto principal, ejemplo: presupuesto y análisis de ventas por línea, zona y distrito.

2.7.4 Por su flexibilidad

2.7.4.1 Fijos o de asignación, poco reales

Son aquellos que se elaboran para un solo nivel de actividad, y no permiten realizar ajustes necesarios, por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural, etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaba anteriormente en el sector público.

2.7.4.2 Flexibles

Su cualidad es que se amoldan a la realidad cambiante. Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad, y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno, son dinámicos y adaptativos, pero complicados y costosos. El presupuesto flexible contiene predicciones, respecto a costos y diferentes variables a varios niveles de actividad productiva, sus proyecciones se calculan para varios volúmenes.

2.7.5 En cuanto a la unidad

2.7.5.1 Unidades

Tipo de presupuesto que se elabora cuando se presentan en unidades de producción o de venta, también pueden ser numéricos o gráficos. Se refiere a unidades de productos presupuestados.

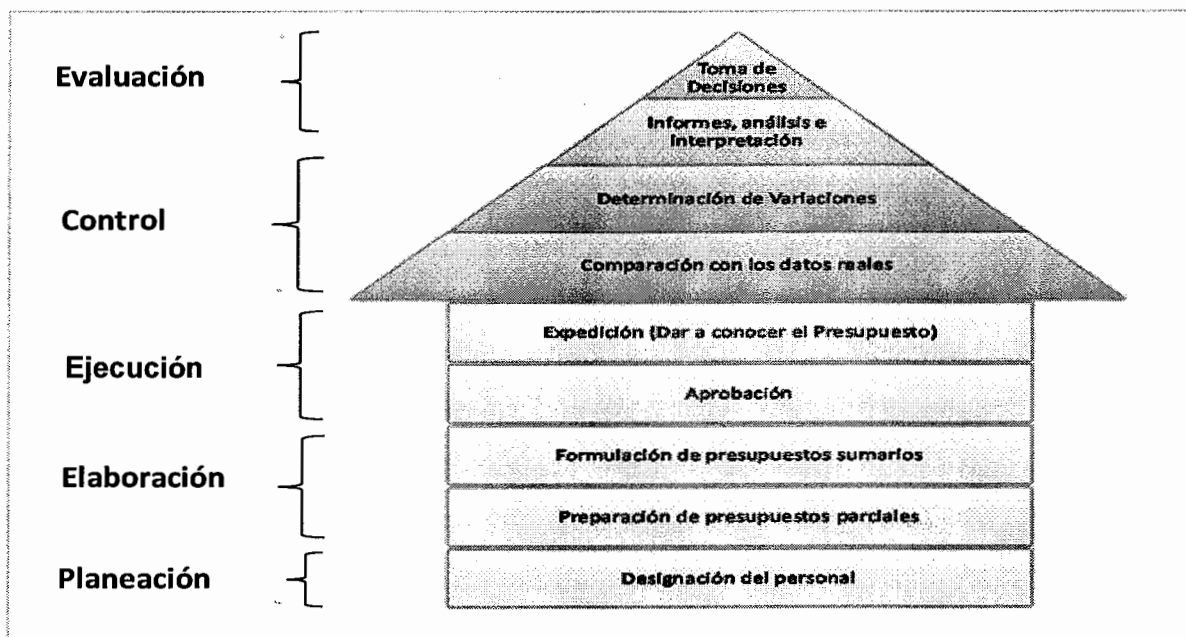
2.7.5.2 Monetarios

Son los presupuestos que están representados en unidades monetarias, pudiendo ser numéricos o gráficos. Son los valores monetarios de las unidades que se presupuestan.

2.8 Etapas del Presupuesto

La formulación de los presupuestos comprende cinco fases fundamentales, las cuales son necesarias para que estos sean una herramienta verdaderamente funcional y eficaz para la empresa, en el gráfico siguiente se puede observar en síntesis estas etapas.

Gráfico 1
Etapas del Presupuesto.



Fuente: Elaboración Propia.

Existe una relación estrecha entre las diferentes etapas. Para la preparación de los presupuestos, la gerencia señala los objetivos y el grupo administrativo prepara los planes, para cumplirlos mediante la coordinación de todas las actividades.

“Para asegurar la elaboración del trabajo presupuestal en el tiempo establecido y garantizar la intervención de los diferentes niveles organizacionales, se deben definir las actividades a los participantes en dicha labor, así como precisar normas aplicables al flujo de información, la secuencia a seguir y la coordinación.

Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, debe considerar las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo. Primera etapa de planeación, segunda etapa de elaboración del presupuesto, tercera etapa de ejecución, cuarta etapa de control, y la quinta etapa que corresponde a la evaluación.” (2: 43)

2.8.1 Primera Etapa: Planeación del Presupuesto

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas: ¿Qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo?, las contribuciones y ¿Cómo lograrlos? En esencia, se formula un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever y visualizar el propósito de ver hacia delante.

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

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

Se deberá hacer un análisis de las potencialidades internas de la empresa y de su entorno político, económico y social. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- a. Selección de las estrategias competitivas; liderazgo en costos y/o diferenciación.
- b. Seleccionar las opciones de crecimiento; intensivo, integrado o diversificado.

La escogencia de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento tiene relación con los objetivos generales y específicos determinados por la dirección.

Entre los objetivos generales se puede mencionar:

- Colocar productos en los canales de comercialización previstos, que posean calidades competitivas y precios apropiados para el consumidor y tengan márgenes de utilidades atractivos.
- Incrementar la cobertura geográfica de los mercados, mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.
- Proporcionar al accionista una tasa de rendimiento atractiva, mediante la integración de los factores "Valorización y Dividendo".

- Establecer mecanismos que auspicien la construcción de una empresa dinámica, pujante y creciente en sus operaciones comerciales.
- Consolidar la participación en el mercado con buenos productos, campañas promocionales agresivas, y una fuerza de ventas adecuadamente capacitada.
- Crear y mantener un clima organizacional que conjugue las metas empresariales y los objetivos de quienes trabajan en la empresa.

Entre los objetivos específicos se puede mencionar:

- Alcanzar un crecimiento de un porcentaje determinado en el volumen anual de ventas, expresado en mejorar precios al consumidor y en una ampliación porcentual o relativa de mercados.
- Obtener un rendimiento deseado y que cubra costos sobre la inversión promedio anual antes de impuestos.
- Asegurarse los suministros de los productos específicos que se venden en la empresa, mediante contactos anticipados con los proveedores.
- Las operaciones normales de la empresa deben financiarse con los fondos monetarios generados por el giro interno de los negocios (ventas en efectivo, recuperación de cartera, rendimiento de las inversiones temporales).

Definidos los objetivos específicos, se asignan los recursos, especialmente cuando surja la necesidad de emprender proyectos de inversión (desarrollo de nuevos productos, ampliación de la capacidad instalada, absorciones empresariales, sustitución de bienes tecnológicos, sistematización, etc.), y se establecen las estrategias y políticas que coadyuvan al logro de los objetivos propuestos.

Como ejemplo se presentan los casos siguientes:

- a. Si el objetivo es "incrementar las ventas", será necesario considerar las ventajas, las desventajas y las posibilidades de opciones como la concesión de créditos de mayor plazo, el otorgamiento de mayores descuentos, la creación de mercados, el mejoramiento de los productos, la reducción del tiempo de despacho o el refuerzo financiero de la publicidad.
- b. Si el objetivo es la "adquisición de activos", será indispensable determinar el financiamiento de la negociación (fondos aportados por los accionistas o por organismos crediticios).
- c. Si el objetivo radica en "minimizar los costos de almacenamiento de inventarios", deberán estudiarse las implicaciones de dicha medida sobre los costos de colocación de pedidos que tienden a crecer cuando el interés de reducir los volúmenes de inventarios almacenados tienen la contraparte de mayores pedidos.

2.8.2 Segunda Etapa: Elaboración del Presupuesto

Con base en los planes aprobados, para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa, durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales; se procede según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el frente productivo se programaran las cantidades a fabricar o ensamblar según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios. Si la empresa no fabrica productos sino los importa debe mantener los inventarios adecuados.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materia prima, insumos o componentes, se

calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina, en todos los órdenes administrativos y operativos.
- Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos. En efecto, el cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de pre factibilidad o de factibilidad o a la ejecución de los proyectos puede recaer en una instancia a la que se le asigne el liderazgo, en la oficina de planeación cuando es parte de la estructura, o en empresas consultoras contratadas.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutido suficientemente se ajustará, publicará y difundirá.

2.8.3 Tercera Etapa: Ejecución del Presupuesto

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la "puesta en marcha de los planes" y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente presentará informes de ejecución

periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de las etapas anteriores de planeación y organización el necesario que la gerencia tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.

Entre las medidas comunes utilizadas por la gerencia, para poner al grupo en acción, está la de dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, y ayudar a los miembros a mejorar el trabajo realizado, impulsando la creatividad y compensación.

2.8.4 Cuarta Etapa: Control del Presupuesto

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial, al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto, como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad. Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

- I. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios, deberán incluirse otros como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
- II. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- III. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre por ejemplo, al presentarse cambios repentinos

de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales. Sin el control, monitoreo y el acompañamiento correspondiente el presupuesto será irreal.

2.8.5 Quinta Etapa: Evaluación del Presupuesto

Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos, que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma, para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuesto.

Se realizan análisis, comparaciones, revisiones e interpretaciones de lo real con lo planificado, y se emiten juicios que servirán de base para la correcta toma de decisiones.

2.9 Responsabilidad de los Presupuestos

La responsabilidad de que los presupuestos se cumplan, conforme a los planes presentados a la administración, recae en los encargados, jefes o gerentes de cada departamento que tenga a su cargo dichos planes presupuestarios.

Los encargados de las áreas, serán los responsables de los distintos niveles del presupuesto, así como también se encargarán de fijar los objetivos o metas a alcanzar, establecer planes, políticas y procedimientos, fijar las normas para medir los resultados logrados, y ejecutar el presupuesto.

CAPÍTULO III

ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

3.1 La Administración Financiera

Una organización puede visualizarse, en un momento determinado, como una agregación de fondos, recursos que provienen de muy diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, acreedores que le otorgan crédito y utilidades acumuladas en ejercicios contables anteriores. Los fondos mencionados tienen múltiples usos: en activos fijos para la producción de bienes y servicios, en inventarios para garantizar la producción y las ventas, en cuentas por cobrar y en caja o valores negociables para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria, de manera que la Administración Financiera estudia, precisamente todo lo relacionado con el manejo de los flujos de fondos en las organizaciones por lo que el concepto de "Gerencia Financiera o Administración Financiera, implica que los flujos descritos se manejen de acuerdo con algún plan pre-establecido en el entendido de que en un negocio en marcha, los fondos fluyen de manera continua a través de toda la organización.

Aunque los conceptos de la Administración Financiera no han cambiado drásticamente, la aplicación de éstos se ha visto significativamente influenciada por un ambiente mundialmente competitivo y por grandes cambios en los mercados financieros, al generar fusiones y crear el mercado de control corporativo donde se han hecho adquisiciones estratégicas para el fortalecimiento de las organizaciones a nivel mundial. La Administración Financiera se refiere a cómo el gerente financiero debe ver hoy los aspectos de dirección general, mientras que en el pasado sólo debía preocuparse por la obtención de fondos y por el estado de caja de la organización." (11: 12)

3.2 Orígenes de la Administración Financiera

“Las finanzas de la organización, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente a principios del siglo XX. En su origen se relacionaron solamente con documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Los datos y los registros financieros no eran como los que se usan en la actualidad ni existían reglamentaciones que hicieran necesaria la divulgación de la información financiera, aunque iba en aumento el interés en las consolidaciones y fusiones. La constitución de la US Steel Corporation en 1900 inicia una tendencia de combinaciones que dieron lugar a la emisión de grandes cantidades de valores de renta fija y variable.

En la década de 1920 las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las organizaciones. En *The Financial Policy of Corporation* (1920) uno de los textos clásicos de ese período, Arthur Stone Dewing reunió las ideas existentes, introdujo nuevas ideas y sentó la pauta para la enseñanza de las finanzas.

La depresión de los años treinta obligó a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones. La principal preocupación en el financiamiento externo era saber cómo un inversionista podía protegerse.

Durante la década de 1940 hasta principios de 1950, las finanzas siguieron un enfoque tradicional que se desarrolló de 1920 a 1930. Se analizaba a la organización desde un punto de vista ajeno a la misma, como pudiera ser un inversionista, pero no ponían énfasis alguno en la toma de decisiones dentro de la misma. A mediados de la década de 1950 adquirieron importancia, tanto el presupuesto de capital como las consideraciones relacionadas con el mismo.

Con la llegada de la computadora, también en la década de 1950, sistemas complejos de información comenzaron a brindar al administrador financiero información sobre la cual tomar decisiones correctas, aplicando herramientas analíticas poderosas, se generó el uso de técnicas de investigación de operaciones y de decisiones, los análisis financieros fueron más disciplinados y provechosos.

En la década de 1960 con el desarrollo de la teoría del portafolio y su aplicación a la Administración Financiera fue un acontecimiento importante, la cual fue presentada por Markowitz en 1952 y perfeccionada por Sharpe, Lintner y otros; la teoría explica que el riesgo de un activo individual no debe ser juzgado sobre la base de las posibles desviaciones del rendimiento que se espera, sino por la relación con su contribución marginal al riesgo global de un portafolio de activos.

En la década de 1970 se perfeccionó el modelo de fijación de precios de los activos de capital de Sharpe para valuar los activos financieros, este modelo insinuaba que parte del riesgo de la organización no tenía importancia para los inversionistas de la empresa, ya que se podía diluir en los portafolios de las acciones en su poder.

En la década de 1980, se obtuvo grandes avances intelectuales en la valuación de las organizaciones en un mundo donde reinaba la incertidumbre. El papel de los impuestos personales en conexión con los impuestos de la organización fue un área que rindió frutos provechosos. La información económica permitió obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tenían los documentos financieros.

En los años noventa, las finanzas mostraron una función vital y estratégica en las organizaciones en donde el gerente financiero se convirtió en parte activa. Cabe indicar que los factores externos influyen cada día más en el administrador financiero. La evolución de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la Administración Financiera. Las finanzas han evolucionado del estudio descriptivo que eran antes; al análisis riguroso y teorías normativas. Por lo

cual puede decirse que los conceptos básicos de la Administración Financiera han evolucionado tanto que son aplicables a todos los tipos de organizaciones.” (11: 6-7)

3.3 Importancia de la Administración Financiera

La importancia de la Administración Financiera radica en que es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

En este estudio la Administración Financiera está enfocada al análisis y la toma de decisiones financieras, es importante reconocer que en este trabajo también se enfatiza ampliamente en "el uso de la Administración Financiera para alcanzar los objetivos generales de la organización". En años recientes, la combinación de factores tales como la competencia creciente, la inflación persistente, los avances tecnológicos que exigen cantidades apreciables de capital, el medio ambiente y la sociedad, las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas para controlar y la importancia de las operaciones internacionales, ha sido decisiva para obligar al gerente financiero a tomar responsabilidades de dirección general.

3.4 Papel del administrador financiero

El administrador financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas; se ocupa de dosificar racionalmente los recursos financieros destinados a atender cualquier tipo de necesidades dentro de las empresas; garantiza el logro pleno de objetivos generales de la empresa, tiene como función central aplicar sus conocimientos y creatividad con el fin de obtener el máximo de beneficios monetarios con un monto mínimo de recursos invertidos.

Al administrador financiero le corresponden tareas las cuales van desde la presupuestación del flujo de efectivo, la predicción financiera, el manejo del efectivo, la administración crediticia, el análisis de inversiones, hasta la obtención de recursos

monetarios, entre otras. Las finanzas son para el administrador financiero de finales del siglo XX una forma de vida, una actividad permanente. Para el logro de tales fines el administrador financiero moderno cambia el concepto de oficina, abandona la idea del espacio físico dosificado, rígido para transformarlo en un concepto de oficina virtual, que se encuentra aquí y en todas partes; con capacidad para adaptarse a todo tipo de condiciones y características del medio. Debido a esta exigencia surge precisamente la importancia de aprovechar al máximo los avances tecnológicos, informáticos y de telecomunicaciones.

“El administrador moderno debe provocar cambios mediante alianzas estratégicas, reducción de gastos, oportunidades en nuevos mercados, inversiones, siempre tratando de aprovechar las oportunidades que el mercado le ofrece. El gerente financiero a través de una óptima asignación de fondos contribuye al fortalecimiento de la organización y a la vitalidad y el crecimiento de toda la economía. Para llevar a cabo una administración financiera exitosa, existen varias herramientas de las que el administrador financiero debe valerse; de las cuales en este trabajo se hará énfasis a las dos más importantes; El presupuesto de estados financieros y el flujo de efectivo.” (11: 18)

3.5 Estados Financieros Presupuestados

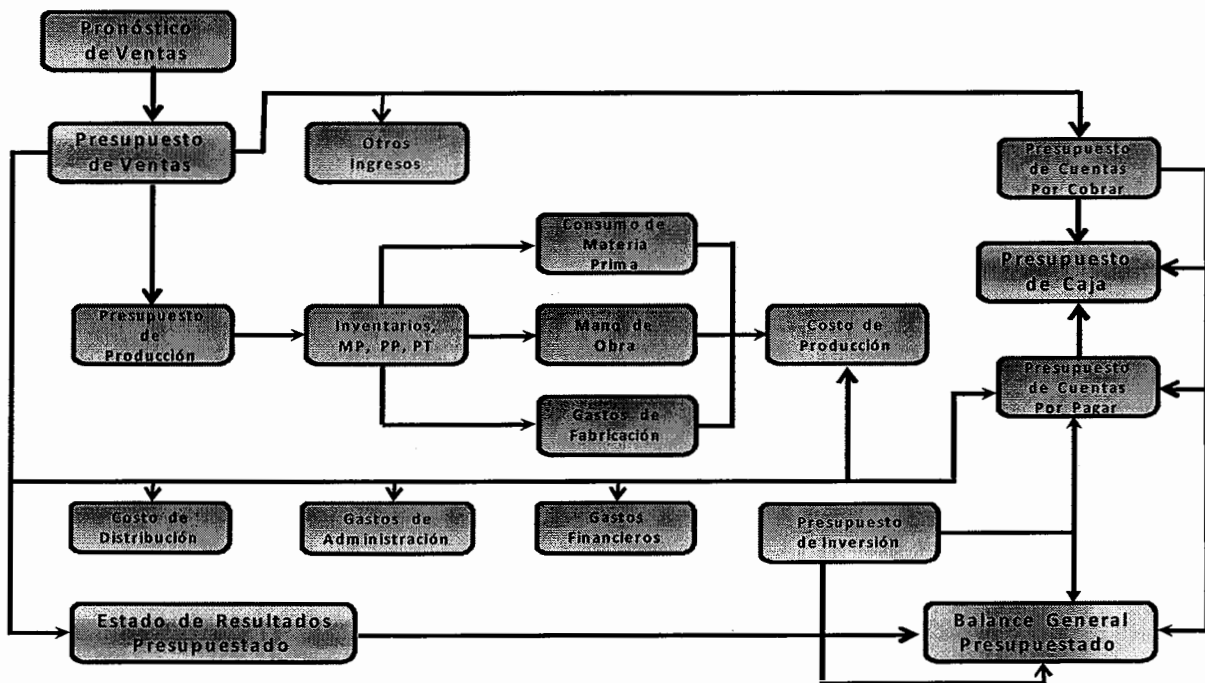
Llamado también presupuesto maestro y se define como el conjunto de todos los presupuestos individuales y grupales de una empresa. “Es el que resume las predicciones financieras de la organización. Generalmente, abarca un grupo de presupuestos a los que se les denomina “Presupuesto Operativo”, que es el estado de resultados presupuestado y sus cédulas de soporte. Las cédulas se relacionan, con las funciones del negocio desde investigación y desarrollo, hasta servicio al cliente. Además, forma parte del presupuesto maestro, el “Presupuesto Financiero”, que comprende el presupuesto de capital, el presupuesto de efectivo. En el caso de las empresas comerciales no industriales se obvia, la parte de los costos del producto y se fortalece la parte de ingresos y gastos de operación.” (11: 182)

Como se ha mencionado con anterioridad, los estados financieros presupuestados es el resumen de toda la información financiera recopilada. El proceso de elaboración de presupuestos culmina con la formulación del estado de resultados proyectado y el estado de situación financiera (balance general). Los estados financieros proyectados, son los resúmenes de integración de los presupuestos que desarrolla la administración para el periodo que cubre la planificación. Una vez elaborado el presupuesto operativo y todos sus programas, se recopila esa información para elaborar los presupuestos financieros, que resumen la posición contable y financiera proyectada de la empresa. Estos presupuestos son de especial interés para la gerencia y los accionistas, pues muestran el resultado proyectado de la empresa en su totalidad.

Mediante la utilización de los estados financieros presupuestados o proyectados, es factible prevenir algunos errores y evitarlos, con ello, se pueden generar ahorros importantes en la empresa. Es importante señalar que en la presentación de información financiera, se deben cumplir con las normativas emitidas en las NIIF para las PYMES, en la Sección 3 donde se define y establecen normas generales para la presentación de los estados financieros. Y lo establecido en la NIC 1 referente a los estados financieros con propósitos de información general. Un ejemplo podría servir para comprender la importancia de utilizar los estados financieros presupuestados. Si observamos que al analizar los porcentajes integrales del estado de resultados presupuestado vemos que el porcentaje de costos de ventas es mayor al de las ventas, lo que significaría que de llevar a cabo la planeación tal como se tiene establecida, la empresa incurriría en cuantiosas pérdidas. Estas y muchas irregularidades y errores se pueden evitar mediante la aplicación del análisis financiero a los estados financieros presupuestados.

A continuación se presenta el siguiente gráfico, con la secuencia de un sistema presupuestal, en la que se puede observar los distintos niveles y áreas de responsabilidad de un presupuesto.

Gráfico 2
Secuencia de un sistema presupuestario



Fuente: Materiales de Finanzas II, Lic. Jaime H. Chicas.

En las empresas los responsables de elaborar estos presupuestos es el departamento de Contabilidad o Finanzas. Cabe destacar también que la importancia de dichos presupuestos no sólo está en la previsión de resultados, sino que permiten un posterior control de los resultados reales al ser comparados y medir sus variaciones, buscando la causa de esa diferencia. Así mismo, a través de estos es posible aplicar un análisis financiero. Estos presupuestos se clasifican en:

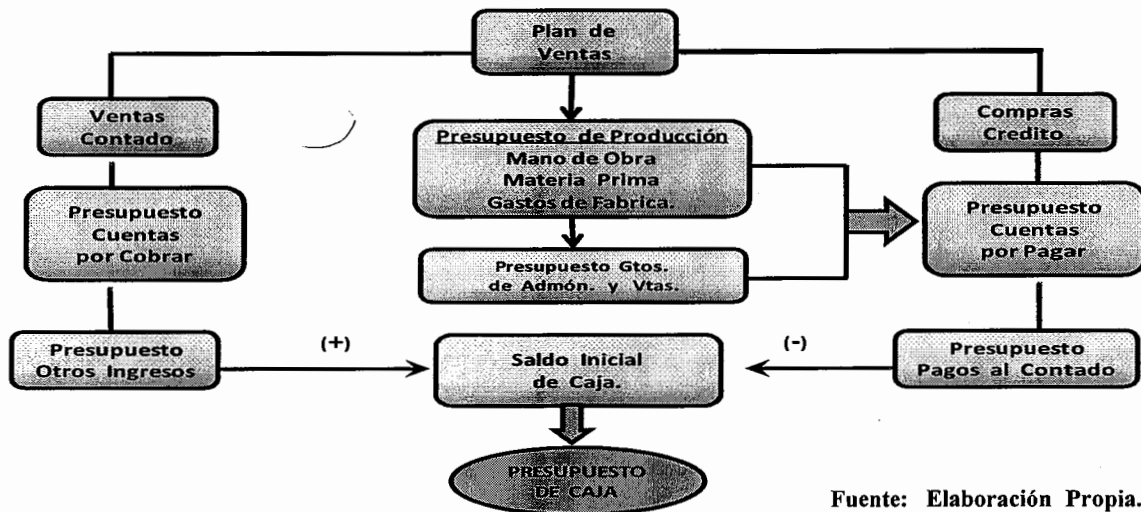
- ✓ Presupuesto de Caja
- ✓ Estado de Resultados Presupuestado
- ✓ Estado de Situación Financiera (balance general) Presupuestado

3.6 El Presupuesto de Caja.

Llamado también flujo de efectivo, o flujo de fondos. "Es una tabla en la cual se subdividen los ingresos y egresos mes a mes para tener el resultado con base a los fondos de caja, de la empresa que es en definitiva lo que interesa; es en sí, una

forma de medir la conveniencia o no de las inversiones. En el flujo de fondos se habla siempre de Base Caja, esto significa que se toma el dinero cobrado y el pagado cada cual en su correspondiente fecha, por ejemplo las depreciaciones y amortizaciones no serán consideradas, dentro del flujo de efectivo, ya que estas no generan nada de movimiento de efectivo". (16:16)

Gráfico 3
Secuencia de un Presupuesto de Caja.



“El presupuesto de caja, se constituye por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización estimaciones de dinero a recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse, de acuerdo con las políticas financieras”. (11: 67).

El presupuesto de caja brinda al departamento financiero de las empresas, la posibilidad de realizar una proyección de los ingresos y egresos futuros de efectivo. También se puede decir, que este presupuesto es básicamente el flujo de tesorería, y las funciones de tesorería, inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se terminan con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

3.6.1 Diferencia entre Presupuesto de Caja y Estado de Flujo de Efectivo

El efectivo, como la expresión más genuina de la liquidez de una empresa, ha cobrado importancia en las últimas décadas, como un indicador relacionado con la supervivencia de las empresas. En este sentido, es posible referirnos al presupuesto de caja y al estado de flujo de efectivo, no obstante, cada una de estas herramientas de análisis y control de la liquidez empresarial, tiene su fundamento, estructura y objetivos propios. Para comprender la diferencia entre ambas herramientas se considera un análisis del Presupuesto de Caja y del Estado de Flujo de Efectivo, dada la importancia y utilidad de los mismos en la gestión empresarial.

Gráfico 4

Cuadro Comparativo, presupuesto de caja y flujo de efectivo

PRESUPUESTO DE CAJA	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
Es una cédula presupuestaria que forma parte del grupo de los presupuestos financieros, previo a la estructuración de los estados financieros básicos proyectados.	Según las NIIF para Pymes, Sección 3, es un estado financiero y de carácter obligatorio para todas las empresas.
Su presentación se rige por los esquemas establecidos por la gerencia, de acuerdo con la estructura de ingresos, costos y gastos en efectivo de cada organización.	Su presentación se rige por las NIIF para Pymes, en particular por la Sección 7.
Se desarrolla con base en las proyecciones de las cédulas presupuestarias, las cuales reflejan hechos por ocurrir.	Se desarrolla con base en la información reportada en el Estado de Situación Financiera inicial y final de un período, y en el Estado de Resultados del mismo período y en cierta información adicional de hechos ocurridos.
Permite analizar las posibles inversiones y el financiamiento requerido en el corto plazo, en el caso de que las proyecciones de ingresos, costos y gastos en efectivo, del período presupuestado, generen excedentes o déficit.	Permite conocer en detalle cómo ha sido el movimiento de efectivo durante un período, permite realizar comparaciones y análisis de lo ocurrido con dicho efectivo durante el período de referencia.
Sólo se realiza con proyecciones, no con información histórica, pues fundamentalmente sirve para presupuestar los ingresos y egresos de efectivo.	Es obligatorio desarrollarlo con información de cada período finalizado y es posible desarrollarlo como Estado Financiero Básico presupuestado.
Su estructura está integrada así: saldo inicial de efectivo + ingresos estimados – costos y gastos presupuestados = saldo final de efectivo proyectado.	Está conformado por el saldo inicial de caja más los aumentos y disminuciones de efectivo provenientes de actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

Fuente: Revista Visión Gerencial. Año 9 No. 2, 2011.

- Presupuesto de caja: “El presupuesto de caja consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo, y establece las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los sub-periodos considerados en la planeación, identifica excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella y prevé situaciones de iliquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas.” (2: 314)
- Estado de flujo de efectivo: Es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en la empresa por las actividades de operación, inversión y financiamiento.

Según la NIC 7 el estado de flujo de efectivo “suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de la empresa, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades que se puedan presentar. La información acerca del flujo de efectivo es útil para evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, permitiéndoles desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor presente de los flujos netos de efectivo de diferentes empresas. También realiza la comparabilidad de la información sobre el rendimiento de las operaciones de diferentes empresas, puesto que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos.”

3.6.2 Objetivos del Presupuesto de Caja

En términos generales, puede decirse que el presupuesto de caja, consiste en calcular las entradas y salidas de dinero y tiene como objetivos básicos los siguientes:

- a. Determinar los sobrantes y faltantes de dinero de un periodo, con objeto de, en su caso, invertir los sobrantes o solicitar financiamiento por los faltantes.
- b. Identificar el comportamiento de los flujos de dinero por entradas, salidas o financiamiento en periodos cortos, mediante la implantación de un control permanente sobre los mismos.

- c. Evaluar las políticas de cobros y pagos y sugerir a la dirección corregirlas con base en el resultado final del flujo de caja.
- d. Analizar las inversiones efectuadas con los sobrantes de efectivo en títulos o valores negociables, que permitan por lo menos, conservar el poder adquisitivo del dinero y que no haya sobre inversión de los fondos disponibles.

El logro de los objetivos anteriores permite medir la liquidez de la empresa. Por lo tanto, los activos corrientes son los relevantes cuando se trata de liquidez de la organización, las partidas relevantes del activo corriente son:

- I. Efectivo en caja y bancos o inversiones
- II. Cuentas por cobrar a clientes
- III. Otras cuentas por cobrar
- IV. Inventarios

Estas partidas sirven para enfrentar obligaciones a corto plazo como:

- I. Cuentas por pagar a proveedores
- II. Sueldos, salarios y prestaciones laborales
- III. Impuestos
- IV. Otras cuentas por pagar
- V. Financiamientos bancarios a corto plazo

El método más utilizado para elaborar este tipo de presupuesto, es el de ingresos y egresos de efectivo.

3.6.3 Elementos de un Presupuesto de Caja.

“Los elementos importantes para estructurar un presupuesto de caja, están constituidos por los ingresos, egresos y el flujo neto de caja.

Son ingresos de caja: La totalidad de entradas de efectivo en un periodo de tiempo determinado, entre los más usuales se encuentran las ventas al contado, cobranza y recuperación de las cuentas y documentos por cobrar o al crédito, venta de propiedades, planta y equipo, préstamos bancarios, anticipos sobre ventas, aumento de capital, interés sobre inversiones, etc.

Son egresos de caja son: Todas aquellas erogaciones de efectivo derivadas

del funcionamiento integral de la empresa, en cualquier periodo de tiempo, entre los más comunes están las compras en efectivo, cancelación de cuentas por pagar, el pago de dividendos, gastos de arrendamiento, los sueldos y salarios, pago de impuestos, compra de propiedades, planta y equipo, pago de intereses sobre préstamos, amortizaciones a capital y la readquisición o retiro de acciones.

El flujo neto de caja: Se obtiene restando los desembolsos de efectivo de las recepciones de dinero de cada mes. Agregando el saldo inicial al flujo neto de la empresa, puede encontrarse el saldo final de caja en cada mes y por último, cualquier financiamiento necesario para mantener un saldo mínimo, debe agregarse al saldo final para hallar un saldo final con financiamiento ". (3: 48) Para efectos de ilustración de sus diferentes componentes se presenta el ejemplo siguiente.

Gráfico 5

Estructura de un Presupuesto de Caja

Empresa "El Rey Cakchiquel, S. A."
Presupuesto de Caja
Periodo De Enero X01 a Marzo X01.
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	TOTAL
I. Ingresos				
Ventas al Contado	xxxxx	xxx	xxxx	xxxxxxxx
Cobros a Clientes	xxxxx	xxx	xxxx	xxxxxxxx
Otros Ingresos		x		x
Total Ingresos	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxxx
II. Egresos				
Compras al Contado	xxx	xxx	xxx	xxxx
Pago a Proveedores	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Gastos de Administracion	xx	xx	xx	xxxx
Gastos de Ventas	xx	xx	xx	xxxx
Gastos Financieros	x	x	x	xxxx
Pago de Impuestos	x	x	x	xxxx
Pagos por Adquisición de Activos			xxx	xxxx
Total Egresos	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
Saldo Inicial	xxxxx	xxx	xxxxxx	
(+) Total de Ingresos	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	
(-) Total de Egresos	xxxxx	xxxxx	xxxxx	
Saldo Final	xxx	xxxxxx	xxxxx	

Fuente: Elaboración Propia.

Observaciones del grafico anterior

- El saldo inicial lo proporcionan el estado de situación financiera, del periodo anterior en el rubro de caja y bancos.
- El saldo final de cada mes, se convierte en el saldo inicial del mes siguiente.
- El saldo final del periodo que se está presupuestando, se traslada a estado de situación financiera presupuestado, como saldo final de caja y bancos.

3.6.3 Otras consideraciones del Presupuesto de Caja

El periodo de tiempo para elaborar el pronóstico de efectivo varía de una empresa a otra. "Para determinar con exactitud el tiempo a presupuestar deben considerarse dos aspectos fundamentales: El primero se refiere al hecho de que la información muy detallada en cuanto al momento de la ocurrencia es necesaria únicamente para periodos cortos y el segundo es que la exactitud de cálculo disminuye intensamente a medida que los pronósticos se extienden hacia el futuro, con esas consideraciones puede pronosticarse para un mes próximo los ingresos y egresos en días o semanas, para el resto de un año en meses y para periodos más largos calcularlos de manera anual." (2:95)

El elemento fundamental en cualquier presupuesto de caja es la predicción de ingresos, este es suministrado por el departamento de ventas; con base en este pronóstico se calculan los flujos de caja mensuales que resultaron de ventas proyectadas y por los desembolsos relacionados con la producción, y en su caso, por el monto del financiamiento que se requiera para sostener el nivel de producción y ventas preestablecido.

El presupuesto de caja, aunque se nutre de los presupuestos de ventas, de costo de producción y de gastos de administración y ventas, se diferencia de ellos porque incorpora las pautas crediticias que regulan las relaciones de intercambio con los compradores y los proveedores de bienes, insumos, servicios y capitales.

Aunque el presupuesto de efectivo presenta información sobre saldos, recuperaci3n y desembolsos monetarios, su elaboraci3n debe complementarse con pr3cticas administrativas orientadas a mejorar los flujos de caja. En la mayoría de empresas, estas pr3cticas fundamentadas en acelerar las cobranzas, retardar los pagos y proceder a la inmediata inversi3n de los excedentes de liquidez, contribuirán a evitar los problemas suscitados por la saturaci3n o la escasez de fondos monetarios.

3.7 El presupuesto Operativo (Estado de Resultados)

“Se considera, que en forma directa, tiene que ver con la parte neurol3gica de la empresa, desde la producci3n misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio.” (14:17)

El Estado de Resultados es el Estado Financiero que de conformidad con la NIC 1 incluye “todas las partidas de ingreso o de gasto reconocidas en el ejercicio.” “Este se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar una organizaci3n, que son las actividades típicas a trav3s de las cuales la empresa realiza su misi3n de ofrecer productos o servicios a la sociedad.” (13:210).

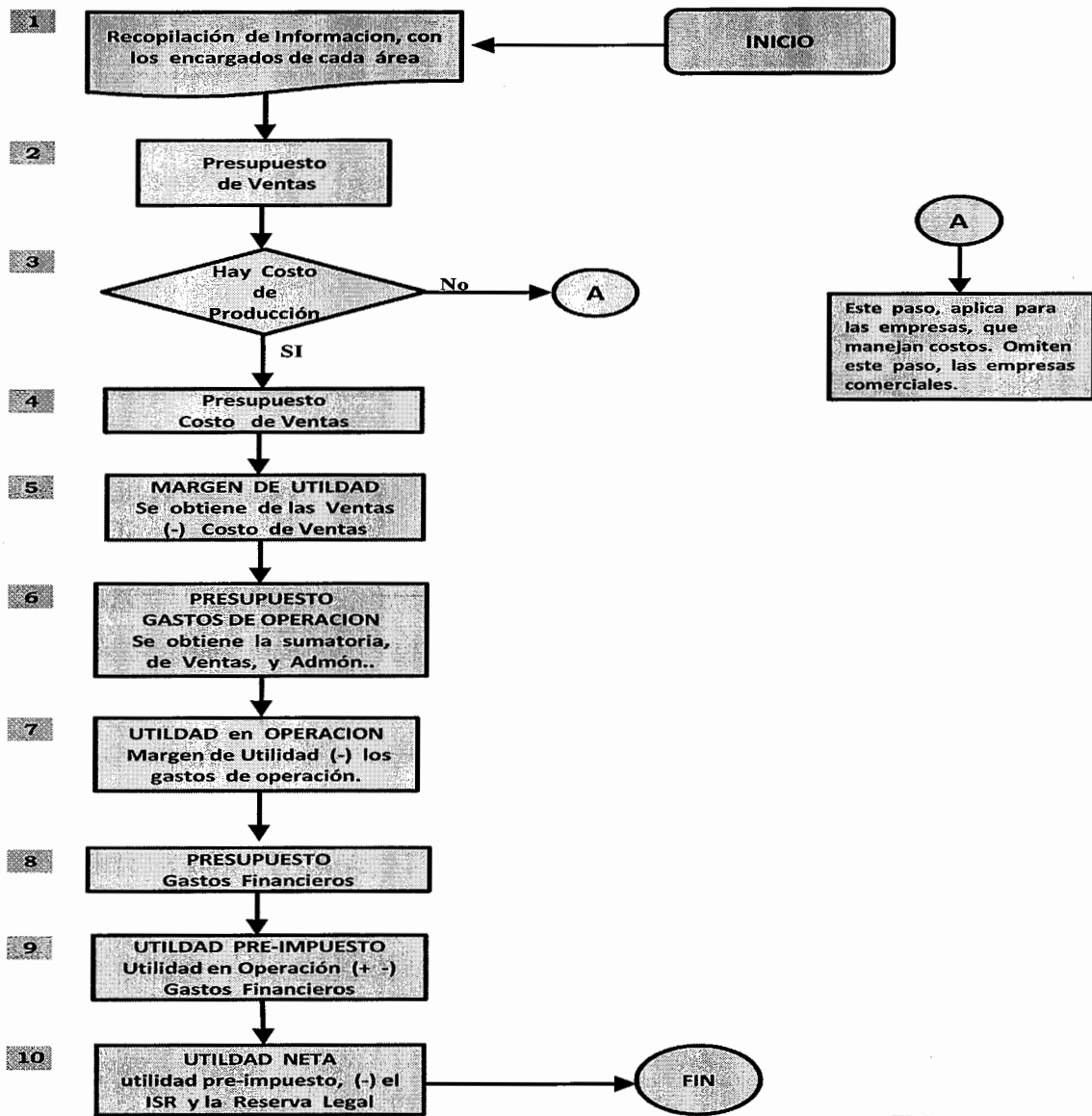
El estado de p3rdidas y ganancias, tambi3n denominado estado de utilidades, estado de operaci3n o de resultados, es la integraci3n de los diferentes programas del presupuesto operativo. Como tal, refleja el valor contable neto que la empresa prevé lograr al t3rmino de un ańo (o en un periodo determinado), mide el desempeńo operativo de una organizaci3n relacionando sus logros y sus esfuerzos junto al desempeńo en general. Esta proyecci3n sirve de base para detectar y proponer mejoras en costos y gastos y constituye la fuente principal de informaci3n para la toma de decisiones a nivel interno y externo de la empresa, pues es utilizado por los gerentes, acreedores y propietarios.

Una forma abreviada de proyectar el estado de resultados es tomar en cuenta las relaciones porcentuales del pasado entre ciertos renglones de costo y gasto y las ventas de la empresa y se aplican esos porcentajes a las predicciones. Pero esta forma no es exacta y puede dar como resultado variaciones importantes.

En el siguiente grafico, se ilustra el desarrollo del presupuesto de estado de resultados.

Gráfico 6

Diagrama de Flujo Estado de Resultados Presupuestado.



Fuente: Elaboración Propia.

Las actividades mencionadas con anterioridad, dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimientos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos de fabricación, de costos de venta y de gastos de operación. Estos, a su vez, requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia dónde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del estado de resultados proyectado.

Para elaborar el presupuesto de estado de resultados, se deberán considerar las ventas estimadas, el costo de producción y venta, y los gastos que han sido identificados previamente que impliquen desembolsos, debiendo únicamente agregar algunos que por su naturaleza no manejan efectivo, tales como: depreciaciones, amortizaciones, seguros vencidos, prestaciones laborales, comisiones por descuento de documentos, cuentas incobrables, reserva legal, entre otras. Los componentes importantes de este rubro son, los que presentamos en el grafico número siete.

Gráfico 7
Estructura de un Presupuesto de Estado de Resultados

Empresa "El Rey Cakchiquel, S. A."
Estado de Resultados Presupuestado.
Periodo De Enero X01 a Marzo X01.
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	TOTAL
Ventas	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxxxx
(-) Costo de Ventas	xx	xx	xx	xxxxxxx
Margen de Utilidad	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxxx
(-) Gastos de Operación				
Gastos de Venta	xx	xx	xx	xxx
Gastos de Administracion	xx	xx	xx	xxx
Ganancia en Operación	xxx	xx	xxx	xxx
(+ -) Gastos Financieros				
(+) Productos Financieros	x	x	x	x
(-) Gastos Financieros	x	x	x	x
Ganancia Pre-Impuesto	xxx	xx	xxx	xxx
(-) ISR	x	x	x	x
(-) Reserva Legal	x	x	x	x
Resultado Neto del Periodo	xxx	x	xxx	xxx

Fuente: Elaboración Propia.

El presupuesto del estado de resultados son las estimaciones de ventas o ingresos, así como de costos y gastos independientemente cuando se liquiden, con la finalidad de obtener un resultado que puede ser pérdida o ganancia.

El presupuesto, de estado de resultados, es la recopilación de varios informes y anexos, pero los componentes mas importantes de este rubro son:

- ✓ Presupuesto de ventas.
- ✓ Presupuesto de costo de ventas.
- ✓ Presupuesto de producción.
- ✓ Presupuesto gastos de venta.
- ✓ Presupuesto gastos de administración.
- ✓ Presupuesto de gastos financieros.

3.7.1 Presupuesto de Ventas:

Es la fase compleja del plan presupuestario, se deben tomar en consideración todos los factores positivos y negativos, relacionados con las actividades de la empresa. Una vez definidas las políticas de ventas, de la empresa, se puede iniciar la preparación del pronóstico de ventas, que consiste en una proyección global de la demanda potencial, de los consumidores durante un periodo específico de tiempo.

Este presupuesto es el punto de apoyo, del cual dependen todas las fases del plan presupuestario. El hecho de pronosticar las ventas, es una tarea que implica mucha incertidumbre, ya que existe una multitud de factores que las afectan, como las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

Un presupuesto de este tipo muestra las proyecciones de ventas, en unidades y en valores, constituyéndose generalmente en la base sobre la que se desarrolla la planificación integral de la empresa. Es importante aclarar la diferencia entre un presupuesto de ventas y un pronóstico de ventas; el pronóstico es una apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación, basadas en

supuestos, es decir, que surge a raíz de la experiencia y el conocimiento de los encargados de las diferentes áreas o niveles de responsabilidad de la empresa. Una vez elaborado, el pronóstico se constituye en la base sobre la que se desarrolla el presupuesto de ventas, que conjuntamente con las decisiones de la gerencia y la consideración de situaciones técnicas y matemáticas, dan forma a este plan integral.

En la formulación de este presupuesto se deben observar los siguientes lineamientos:

- a) Es indispensable seleccionar por medio de estudios previos a su elaboración, cuál es el método para presupuestar más adecuado para la entidad, en vista de las circunstancias, necesidades y los recursos humanos, técnicos y materiales con que se dispone.
- b) Establecer políticas de planificación de ventas, indicando responsabilidades.
- c) Recolectar, seleccionar, ordenar y estudiar adecuadamente los datos fuente de este presupuesto.
- d) Evaluar factores limitantes como capacidad de planta, abastecimientos de materia prima y suministros, disponibilidad de personal, disponibilidad de capital, disponibilidad de canales de distribución, etc.
- e) Debe analizarse por producto, región y cliente, etc.
- f) Considerar que la base para la valuación del presupuesto de ventas en unidades, sea precisamente una lista de precios revisada y autorizada.
- g) En la elaboración del plan de ventas deben ser considerados factores, tales como:
 - Mezcla de líneas y productos.
 - Relación de costos – volumen – utilidad.
 - Control de gastos relacionados a las ventas.
- h) Establecer un control que consista en comparar metódicamente las cifras presupuestadas con las reales a través de un reporte periódico.
- i) Asegurar el compromiso y la participación constante de la alta Gerencia para alcanzar las metas trazadas.

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

Cuando trabajamos presupuestos de la iniciativa privada, el plan de ventas es la base sobre la cual descansa las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían muchos más confiables, por ejemplo; el pronóstico de ventas suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- ✓ Producción.
- ✓ Compras.
- ✓ Gastos de ventas.
- ✓ Gastos administrativos.

3.7.1.1 Métodos para presupuestar ventas.

Existen varios métodos para la elaboración del presupuesto de ventas, en la presente investigación, estos métodos serán ilustrados con sus cálculos matemáticos y sus respectivos gráficos, entre los principales métodos para presupuestar ventas, podemos mencionar los siguientes:

- I. Método de Criterio.
- II. Método Estadístico.
- III. Método de Factores.

3.7.1.1.1 Presupuesto de Venta, método de criterios.

Es conocido también como estimación directa de los agentes, y se aplica generalmente en empresas pequeñas, está basado en criterios del Gerente de Ventas o Gerente General y de los vendedores de la empresa. Para elaborarlo, los vendedores son instruidos y requeridos para formular analíticamente su estimación de ventas en unidades, por cliente, zona o línea de producto. Además, es necesario proveerlos con información pasada que les sirva de guía en la elaboración de este

presupuesto. Debido a su naturaleza y al tipo de personas que intervienen en su formulación, es necesario que:

- ✓ Las instrucciones sean claras y precisas con objeto de que las conclusiones que logren sean dignas de confianza y uniformes.
- ✓ Los presupuestos parciales sean revisados por los subgerentes o supervisores y aprobados por el gerente de mercadeo o ventas según sea el caso.
- ✓ El presupuesto sumario debe ser estudiado, revisado y aprobado por el Director del Presupuesto, la Gerencia General y en algunos casos por el Consejo de Administración.

Ventajas del Método de Criterio.

- ✓ Se utilizan las experiencias del personal relacionado directamente con el mercado.
- ✓ Fija la responsabilidad del presupuesto precisamente en las personas que deben responder por sus resultados.
- ✓ Permite derivar estudios de mercado por distrito, zona, cliente, producto y período.
- ✓ Facilita la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales, así como el análisis y justificación de las variaciones.

Limitaciones del Método de Criterio.

- ✓ Los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para hacer proyecciones al futuro, además de carecer de la objetividad necesaria.
- ✓ Requiere de gran inversión de tiempo del personal de ventas lo que podría resultar costoso para la entidad.
- ✓ No se consideran otros factores externos que pueden generar variaciones significativas.

3.7.1.1.2 Presupuesto de Ventas, métodos estadísticos

Para poder proyectar las ventas a través de este método, se necesita contar con información cuantificada sobre el comportamiento de las ventas de la empresa en

años anteriores, o bien, realizar estudios de mercado buscando establecer cuál es la demanda potencial, la oferta existente y obtener la demanda insatisfecha.

La aplicación del método estadístico, también llamado método matemático, está basada en el análisis de las tendencias, buscando determinar cuál es el porcentaje de incremento que ha ocurrido entre los años anteriores, lo cual sirve para proyectar las ventas del año siguiente. Dentro de los métodos estadísticos, existe una gran variedad de procedimientos, pero los más comunes que se utilizan, para analizar las tendencias de ventas, son los siguientes métodos:

- A. Línea Recta o Tendencias.
- B. Semipromedios.
- C. Mínimos Cuadrados.

A. Método de la Línea Recta o Tendencias: Consiste en establecer mediante el análisis de la tendencia de las ventas en una serie de años, el pronóstico de las ventas futuras. Y de este método, se clasifica en: Método Aritmético y Método de la “Y” Calculada.

Ejemplo: La empresa “El Rey Cakchiquel, S. A. “ Solicita la estimación de ventas, para el año 2013. Por medio del Método de la Línea Recta y sus variables metodológicas:

- Método aritmético.
- Método de la “Y” calculada.

Tomando la información, estadística de ventas de los últimos seis años.

AÑOS	VENTAS (Unidades)
2007	25,000
2008	27,500
2009	24,000
2010	26,000
2011	28,000
2012	29,500

➤ **Solución por medio de: Método Aritmético**

Procedimiento:

- ✓ Se toma el año base de la serie y se compara con el último año de la misma.
- ✓ La variación se divide dentro del número (cantidad) de periodos y el resultado es el factor de acumulación.
- ✓ El factor de acumulación se suma al último año, para determinar las ventas esperadas para el año que se esta pronosticando.

Cálculos

- ✓ Comparación año base y ultimo año.

2012	29,500	Unidades
2007	25,000	Unidades
Variación	➔ 4,500	Unidades

- ✓ Determinación del factor de acumulación.

$$4,500 / 5 = 900 \text{ Factor de acumulación}$$

- ✓ Ventas esperadas para el año 2013.

Ventas año 2012	29,500	Unidades
Factor de acumulación	900	Unidades
Ventas año 2013	➔	30,400 Unidades

➤ **Solución por medio de: Método "Y" calculada:**

El método de "Y" calculada, también es denominado como de análisis correlativos y se desarrolla con base en la fórmula de la línea recta; el uso de esta ecuación se utiliza normalmente para describir una tendencia a largo plazo y su aplicación en el análisis correlativo es similar. En el análisis de tendencia la ecuación expresa la propensión de los cambios en una serie de datos por cada año que pasa; en el análisis correlativo la ecuación denota la tendencia de los cambios a ocurrir en una serie de datos en relación a un cambio dado en otra serie de datos.

Procedimiento: Consiste en aplicar la formula $Y_c = a + bx$. Para ajustar la tendencia a una línea recta.

Simbología

- a = Ventas del año base
 b = Factor de acumulación
 c = Año (partiendo de cero "0")

Cálculos

Paso 1. Determinar la variación.

2012	29,500	Unidades
2007	25,000	Unidades
Variación	→ 4,500	Unidades

Paso 2. Determinar Factor de Acumulación

$$\text{Variación} / \text{numero de años} =$$

$$4,500 / 5 = 900 \quad \text{Factor de acumulación}$$

Paso 3. Aplicación de la ecuación, para hallar el pronóstico de ventas, tomando la serie de años.

$$Y_c = 25,000 + 900 (x)$$

AÑOS	X	VENTAS	Y _c
2007	0	25,000	25,000
2008	1	27,500	25,900
2009	2	24,000	26,800
2010	3	26,000	27,700
2011	4	28,000	28,600
2012	5	29,500	29,500
2013	6	-----	30,400



Cuadro de Cálculos			
Y(0)	=	25,000 + 900 X 0	= 25,000
Y(1)	=	25,000 + 900 X 1	= 25,900
Y(2)	=	25,000 + 900 X 2	= 26,800
Y(3)	=	25,000 + 900 X 6	= 27,700
Y(4)	=	25,000 + 900 X 4	= 28,600
Y(5)	=	25,000 + 900 X 5	= 29,500
Y(6)	=	25,000 + 900 X 6	= 30,400

Ventas año 2013 → **30,400** Unidades

B. Método de Semipromedios: Su utilización tiene la desventaja que emplea los valores extremos de cada subconjunto, provocando cierto riesgo dentro de los resultados obtenidos, por lo que su empleo carece de una confiabilidad alta y los pronosticadores no le dan la validez exacta.

Ejemplo: La empresa “El Rey Cakchiquel, S. A.” solicita la estimación de ventas, para el año 2013, por medio del Método de Semipromedios y sus variables metodológicas:

- Serie de años Par, Método “Y” Calculada y Aritmético.
- Serie de años Impar, Método “Y” Calculada y Aritmético.

Tomando la información, estadística de ventas de los últimos seis años.

AÑOS	VENTAS (Unidades)
2007	25,000
2008	27,500
2009	24,000
2010	26,000
2011	28,000
2012	29,500

- **Solución cuando la serie de años es par.**

Procedimiento:

- ✓ La serie se divide en dos partes iguales.
- ✓ Se obtienen promedios de cada parte de la serie.
- ✓ Se comparan ambos promedios y el resultado se divide entre la cantidad de años de cada semipromedio.
- ✓ El resultado que se obtiene con el paso anterior, es el factor acumulación.

AÑOS	VENTAS	X 1	X 2		
2007	25,000	—		}	76,500 / 3 = 25,500
2008	27,500	0			
2009	24,000	1			
2010	26,000	2	—	}	83,500 / 3 = 27,833
2011	28,000	3	0		
2012	29,500	4	1		
2013	¿ ?	5	2	Diferencia	⇒ 2,333

Factor de Acumulación ⇒ $2,333 / 3 = 778$

➤ Solución por medio del método aritmético:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Base (+)	25,500	25,500	26,278	27,056	27,834	28,612	Unidades
Fac. Acumulación	0	778	778	778	778	778	Unidades
Ventas Estimadas	25,500	26,278	27,056	27,834	28,612	29,390	Unidades

➤ Solución por medio, del método de la "Y" calculada:

$$Y_c = a + bx$$

Simbología

- a = Cualquier promedio
- b = Factor de acumulación
- c = Año a partir del origen de cualquier promedio

Ventas para 2013 tomando el primer promedio

$$Y_c = 25,500 + 778 (5)$$

$$25,500 + 3,890$$

Ventas 2013 ⇒ **29,390** Unidades.

Ventas para 2013 tomando el segundo promedio

$$Y_c = 27,833 + 778 (2)$$

$$27,833 + 1,556$$

Ventas 2013 ⇒ **29,389** Unidades.

➤ **Solución cuando la serie de años es impar.**

Procedimiento:

- ✓ Si la serie es suficientemente grande, entonces puede eliminarse, un año para convertirla en "par".
- ✓ La serie impar, puede convertirse a períodos pares y después, proceder como se ha indicado.
- ✓ Para el efecto, se toma el primer año de la serie y se suma al segundo obteniéndose el promedio; luego el segundo año con el tercero y así sucesivamente, hasta llegar al penúltimo año.
- ✓ Para procesar el último año, es necesario obtener previamente un factor de acumulación. Midiendo la tendencia comparando el último año, con el periodo intermedio establecido inmediatamente antes y el resultado (aumento o disminución) se aplica al último año. Ver cálculos siguientes.

AÑO	VENTAS	X	X _t	X ₁	X ₂
2007	25,000	Se elimina		---	---
2008	27,500	27,500		---	---
	51,500 / 2	25,750		---	---
2009	24,000	24,000	128,250 / 5 = 25,650	0	---
	50,000 / 2	25,000		1	---
2010	26,000	26,000		2	---
	54,000 / 2	27,000		3	---
2011	28,000	28,000		4	---
	57,500 / 2	28,750	143,500 / 5 = 28,700	5	0
2012	29,500	29,500		6	1
	29,500(-) 28,750 → 750	30,250		7	2
	29,500 + 750				
2013	?	---	Diferencia → 3,050	8	3

Factor de Acumulación ➤ $3,050 / 5 = 610$

Utilizando el PRIMER PROMEDIO

AÑO	BASE	Acumulación	X	Periodo
2009	25,650	0	25,650	0
	25,650	610	26,260	1
2010	26,260	610	26,870	2
	26,870	610	27,480	3
2011	27,480	610	28,090	4
	28,090	610	28,700	5
2012	28,700	610	29,310	6
	29,310	610	29,920	7
2013	29,920	610	30,530	8

Utilizando el SEGUNDO PROMEDIO

AÑO	BASE	Acumulación	X	Periodo
2012	28,700	0	28,700	0
	28,700	610	29,310	1
	29,310	610	29,920	2
2013	29,920	610	30,530	3

➤ Solución por medio, del método de la "Y" calculada:

$$Y_c = a + bx$$

Simbología

- a = Cualquier promedio.
 b = Factor de acumulación
 c = Año a partir del origen de cualquier promedio

Ventas para 2013 tomando el primer promedio:

$$Y_c = 25,650 + 610 (8)$$

$$25,650 + 4,880 \Rightarrow \text{Ventas 2013} \quad \mathbf{30,530 \text{ Unidades.}}$$

Ventas para 2013 tomando el segundo promedio:

$$Y_c = 28,700 + 610 (3)$$

$$28,700 + 1,830 \Rightarrow \text{Ventas 2013} \quad \mathbf{30,530 \text{ Unidades.}}$$

C. Método de Mínimos Cuadrados: Método eminentemente estadístico. Se debe tener pleno conocimiento de la simbología estadística. Este se desarrolla mediante una ecuación de segundo grado tomando como referencia una serie de datos, también se le conoce como el método de “Ecuaciones Simultáneas”.

La formula general $Y_c = a + bx$. Se desarrolla a través de las ecuaciones simultáneas:

$$\Sigma Y = N a + \Sigma x b$$

$$\Sigma XY = \Sigma x a + \Sigma x^2 b$$

Procedimiento:

- ✓ Se despeja “b”.
- ✓ Se despeja “a” sustituyendo “b” por su valor.
- ✓ Se sustituyen valores en la formula general

Ejemplo: La empresa “El Rey Cakchiquel, S. A.” solicita la estimación de ventas, para el año 2013, por medio del Método Mínimos Cuadrados y sus dos metodologías:

- ✓ Método largo.
- ✓ Método corto, serie de años impares y pares.

Tomando la información, estadística de ventas de los últimos seis años.

➤ **Solución por medio del Método Largo**

Llamado también procedimiento general, con origen en el primer dato o año. Para poder desarrollar el presente caso, deben aplicarse procedimientos algebraicos que permitan despejar la presente ecuación simultánea. En el presente caso utilizaremos el método conocido como diferencia o eliminación, sin embargo existen otros procedimientos que también son aplicables.

Este procedimiento consiste en buscar un número divisible entre 15 y 6, estos dos números se obtienen de la ecuación donde se despeja el valor de “b”,

(utilizando formula general $Y_c = a + bx$ de ecuaciones simultaneas). El numero resultante de la operación, se le coloca el signo negativo (-2.5), el cual pasara a dividir a todos los elementos de la segunda ecuación. Al encontrar los nuevos valores de la segunda ecuación, procederemos a realizar una suma algebraica. Lo anterior permitirá eliminar los factores de "a".

N	Años	X	Y	XY	X ²
1	2007	0	25,000	0	0
2	2008	1	27,500	27,500	1
3	2009	2	24,000	48,000	4
4	2010	3	26,000	78,000	9
5	2011	4	28,000	112,000	16
6	2012	5	29,500	147,500	25
Σ		15	160,000	413,000	55

IMPORTANTE: Aclarar que se usan decimales, para efectos de "cuadre".

Formula general, $Y_c = a + bx$ desarrollada a través de ecuaciones simultaneas.

$$\Sigma Y = Na + \Sigma X b$$

$$\Sigma XY = \Sigma X a + \Sigma X^2 b$$

✓ Se despeja "b"

$$1. 160,000 = 6a + 15b$$

$$2. 413,000 = 15a + 55b$$

-2.5



Esta cantidad se obtiene de la operación $15/6 = 2.5$

$$\begin{array}{r} 1. 160,000 = 6a + 15b \\ 2. -165,200 = -6a - 22b \\ \hline -5,200 = -7b \end{array}$$

$$\begin{array}{l} 5,200 / -7 = b \\ 742.85714 = b \end{array}$$

✓ Se despeja "a" sustituyendo "b" por su valor

$$Y = Na + b x$$

$$160,000 = 6a + 15b$$

$$160,000 = 6a + 15(742.85714)$$

$$160,000 = 6a + 11,142.857$$

$$160,000 - 11,142.857 = 6a$$

$$48,857.15 / 6 = a$$

$$8,142.8575 = a$$

- ✓ Se sustituyen valores en la formula general

$$Y_c = a + bx$$

$$Y_{2011} = 24,809.525 + 742.85714 (6)$$

$$Y_{2011} = 24,809.525 + 4,457.11428$$

$$Y_{2011} = 29,266.667$$

$$Y_{2011} = 29,267 \quad \Rightarrow \quad \text{Ventas estimadas para 2013.}$$

- **Solución por medio de: Método corto (años impares)**

N	Años	X	Y	XY	X ²
1	2008	-2	27,500	-55,000	4
2	2009	-1	24,000	-24,000	1
3	2010	0	26,000		0
4	2011	1	28,000	28,000	1
5	2012	2	29,500	59,000	4
	2013				
	Σ	0	160,000	8,000	10

Procedimiento

$$\Sigma Y = Na + \Sigma Xb$$

$$\Sigma XY = \Sigma Xa + \Sigma X^2 b$$

- ✓ Se despeja "a"

$$135,000 = 5^a + b (0)$$

$$135,000 = 5^a + 0$$

$$135,000 = 5^a$$

$$135,000/5 = a \quad \Rightarrow \quad 27,000 = a$$

- ✓ Se despeja "b" sustituyendo "a" por su valor

$$8,000 = 27,000(0) + 10b$$

$$8,000 = 0 + 10b$$

$$8,000 = 10b$$

$$8,000/10 = b \quad \Rightarrow \quad 800 = b$$

- ✓ Se sustituyen valores en la formula general

$$Y_c = a + bx$$

$$Y_{2011} = 27,000 + 800 (3)$$

$$Y_{2011} = 27,000 + 2400$$

$$Y_{2011} = 29,400 \Rightarrow \text{Ventas estimadas para 2013.}$$

C.3 Solución por medio de: Método corto (años pares)

N	Años	X	Y	XY	X ²
1	2007	-5	25,000	-125,000	25
2	2008	-3	27,500	-82,500	9
3	2009	-1	24,000	-24,000	1
4	2010	1	26,000	26,000	1
5	2011	3	28,000	84,000	9
6	2012	5	29,500	147,500	25
	2013				
	Σ	0	160,000	26,000	70

Procedimiento:

$$\Sigma Y = N a + \Sigma x b$$

$$\Sigma XY = \Sigma x a + \Sigma x^2 b$$

- ✓ Se despeja "a"

$$160,000 = 6a + b (0)$$

$$160,000 = 6a + 0$$

$$160,000 = 6a$$

$$160,000/6 = a$$

$$26,666.66 = a$$

- ✓ Se despeja "b" sustituyendo "a" por su valor

$$26,000 = 26,666.666 (0) + 70b$$

$$26,000 = 0 + 70b$$

$$26,000 = 70b$$

$$26,000/70 = b$$

$$371.42857 = b$$

- ✓ Se sustituyen valores en la formula general

$$Y_c = a + bx$$

$$Y_{2011} = 26,666.666 + 371.42857 (7)$$

$$Y_{2011} = 26,666.666 + 2,600$$

$$Y_{2011} = 29,266.666$$

$$Y_{2011} = 29,267 \text{ Unidades} \Rightarrow \text{Ventas estimadas para 2013}$$

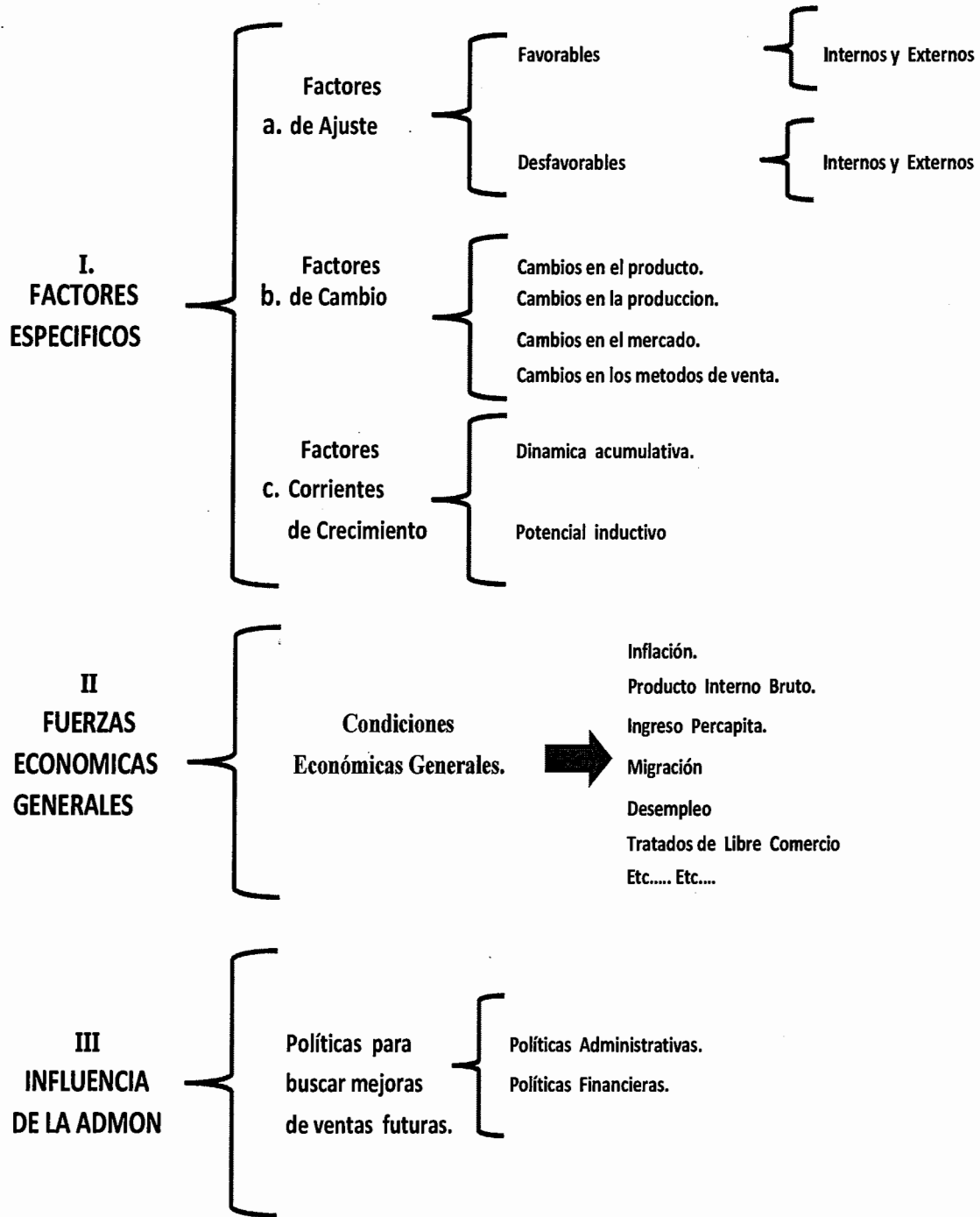
3.7.1.1.2 Presupuesto de ventas, método de factores.

Consiste en considerar en la preparación del presupuesto de ventas los diferentes factores tanto favorables como desfavorables que incidieron en las ventas del ejercicio anterior, así como aquellos aspectos que puedan incidir en aumento o disminución de las ventas en el período que se está presupuestando.

Como su nombre lo indica, tienen por objeto ajustar las ventas del ejercicio anterior, para dejarlas libres de desviaciones y situaciones no recurrentes tanto adversas como favorables. En síntesis, por factores de ajuste se entiende “aquellos hechos por causas accidentales o fortuitas y que se presume no volverán a ocurrir.” (3:41).

En el grafico 8, se detalla una clasificación del método de factores, en el que se puede observar tres grandes clasificaciones, partiendo por los factores específicos, las fuerzas económicas generales y finalmente la influencia de la administración. Todos y cada uno de los factores que a continuación se mencionan, afectan a favor o en contra del presupuesto de ventas. Es importante mencionar que este pronóstico permite, establecer las cantidades en unidades que se proyectan vender. Todos los factores, se pueden sustituir en la formula, donde los factores específicos se identifican con letras. Por ejemplo los de ajuste se identifica con la literal a; los de cambio con la letra b; y la literal c identifica a los factores corrientes de crecimiento.

Gráfico 8
Diagrama del Pronóstico de Ventas
Método de Factores



Fuente: Elaboración Propia.

Fórmula para el Pronóstico de Ventas.

$$\begin{aligned} \text{Formula Resumida} \quad P_v &= [(V_p + - F) E] A \\ P_v &= [(V_p + - a + - b + - c) E] A \end{aligned}$$

Simbología

P_v	=	Pronóstico de ventas
V_p	=	Ventas pasadas
F	=	Factores específicos de venta
a	=	Factores de ajuste
b	=	Factores de cambio
c	=	Factores corrientes de crecimiento
E	=	Fuerzas económicas generales
A	=	Influencia de la administración

I. Factores específicos de venta (F)

Son los factores o aspectos que incidieron, en las ventas pasadas, ya sea favorable o desfavorablemente, los que consecuentemente, afectarán las ventas que se estén pronosticando.

a. Factores de Ajuste: En la fórmula a estos factores, los identificamos con la letra (a) y pueden favorables o desfavorables. Como su nombre lo indica, tienen por objeto ajustar las ventas del ejercicio anterior, para dejarlas libres de desviaciones y situaciones no recurrentes tanto adversas como favorables. En síntesis, por factores de ajuste se entiende "aquellos hechos por causas accidentales o fortuitas y que se presume no volverán a ocurrir." (3:41)

a.1 Favorables. Incidieron favorablemente en las ventas del año anterior, tales como:

- ✓ Pedidos excepcionales de empresas nuevas, que en el periodo siguiente se autoabastecerán.
- ✓ Ventas de prueba en un mercado potencial que se abandona.
- ✓ Ventas excepcionales que se espera no van a repetir.

a.2 Desfavorables. Incidieron desfavorablemente, en las ventas de años anteriores, tales como:

- ✓ Un incendio que retraso embarques.
- ✓ Fallas en el abastecimiento de materia prima.
- ✓ Huelgas que atrasan el embarque de pedidos.
- ✓ Suspensión de pedidos por demandas en contra de la empresa.
- ✓ Suspensión de pedidos del exterior por barreras arancelarias (aumento de impuestos de importación).
- ✓ Disminución de ventas en alguna región, por muerte, renuncia o despido de personal de ventas.

b. **Factores de Cambio:** Son aquellos que se dan de manera inducida y que sirven de medio para estimular el volumen de ventas de productos ya existentes, si se introdujeran ciertos cambios en las políticas de la empresa, en el curso ordinario del negocio y se adoptarán prácticas y métodos para hacerlas efectivas, o bien, si ocurrieran ciertos cambios en las condiciones específicas del mercado. Estos influyen en el producto, en la producción, en el mercado y a través de los métodos de ventas.

b.1 Factor de cambio en el producto: tales como:

- ✓ Rediseño del producto.
- ✓ Empleo de nuevos materiales (costos menores).
- ✓ Nuevos procesos de fabricación (simplificación del diseño).
- ✓ Nuevos equipos para producir (estandarización).
- ✓ Adaptación del producto a nuevos usos.

b.2 Los cambios en la producción, se pueden derivar de una mejor programación, una mejor distribución de planta, reforma de los métodos de producción, y superación del proceso de control de calidad.

b.3 Los cambios en el mercado, provienen de la actitud del consumidor, canales de distribución, y composición de la población.

- b.4 Los cambios en los métodos de venta, están en función de la habilidad que desarrolle el departamento de mercadeo. Para que a través de una variación de sus métodos de ventas, el volumen de éstas se incremente. Se puede dar a través de modificación del plan publicitario, entre otros.
- c. **Factores Corrientes de Crecimiento:** Las actividades desarrolladas en un sector y su evolución influyen en el volumen de las ventas que una empresa de ese mismo sector, proyecta realizar. "Plan de expansión de la propia industria por incremento de la demanda y su consiguiente crecimiento de ventas, por adquisición de nuevas tecnologías, etcétera. Los factores corrientes de crecimiento, provienen de dos fuentes principales, la dinámica acumulativa, y potencial inductivo." (3:42)
- c.1 La dinámica acumulativa: Impulsa siempre hacia adelante a una empresa. Se denomina con frecuencia crédito mercantil. Es la disposición por parte del público, a volver al sitio en donde fue bien servido. Esa disposición del público a volver, es algo que se constituye en el curso del tiempo; es, por lo tanto, acumulativo; posee cierta dinámica porque impulsará a la empresa hacia adelante por largo tiempo, sin mucho estímulo generado por campañas publicitarias.
- c.2 El potencial inductivo: Influye sobre todos los elementos o componentes de la industria. Actúa sobre una empresa en particular de acuerdo con su permeabilidad o posibilidad de verse afectada por la corriente general de la industria en su conjunto.

II. Fuerzas Económicas Generales. (E)

Existen fuerzas económicas que en mayor o menor grado, directa o indirectamente, tienen influencia en el volumen de ventas de una empresa; cualitativamente hablando, el problema se entiende bien. Sin embargo, cuando llega el momento de hacer determinaciones cuantitativas, con un grado razonable de exactitud para saber cuál puede ser la influencia positiva o negativa, en las ventas, de las fuerzas

económicas generales, el problema se torna complejo y es necesario contar con la asesoría de un economista, experto en la materia. Representa una serie de factores externos a la empresa, o sea el territorio político, social y económico en que se desarrolla la empresa, estos factores generalmente son mostrados como índices porcentuales.

“Fundamentalmente dentro de las fuerzas económicas generales se pueden mencionar, el producto nacional bruto, ingreso per cápita, ventas y producción por actividad, el nivel de ahorro, precios internacionales, poder adquisitivo de la moneda, inflación, devaluación, tasas de interés, etc.” (3:42)

III. Influencia de la Administración. (A)

“Está representado por las políticas administrativas de la empresa, así como por los programas de trabajo, lo cual determinará el éxito o fracaso de la misma.” (3:43)

Los cambios en la economía del país, y consecuentemente, en el mercado nuestros productos, exigen ajustes importantes en las políticas y programas de ventas y son los administradores de las empresas, quienes tienen que formular la estrategia principal de las campañas de ventas, en tanto los funcionarios ejecutivos deben asumir la responsabilidad, de establecer los procedimientos para cumplir tales estrategias, como por ejemplo.

- a) Cambios en el tipo de productos.
- b) Cambio en el diseño del producto.
- c) Políticas de mercado.
- d) Políticas de publicidad
- e) Política de precios.

Una importante decisión que debe ser tomada por los directores de la empresa es implementar políticas de publicidad, que tiene como objetivo principal la promoción, de nuevos diseños y cambios de los productos, con la finalidad de ofertar mejores opciones, a las presentadas por la competencia.

La expansión del mercado de la empresa, y la política de precios juega un papel importante, en las finanzas de la empresa, precio y satisfacción de mercado tiene implicaciones importantes, razón por la cual, la administración deberá adoptar las políticas necesarias para ofertar los mejores precios, cuya finalidad sea satisfacer las necesidades demandadas por el mercado.

En el gráfico siguiente, se presenta un ejemplo de la estructura de un presupuesto de ventas, elaborado por medio del método de factores.

Gráfico 9
Estructura de un Presupuesto de Ventas
Por medio del método de factores

EMPRESA "El Rey Cakchiquel, S.A."		
Presupuesto de Ventas, Año 2013.		
(Cifras Expresadas en Unidades)		
VENTAS BASE (100% AÑO 2012)		125,000
<u>I FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS.</u>		
a. Factores de Ajuste		
(+) Favorables	8,000	
(-) Desfavorables	(3,000)	5,000
Ventas Ajustadas.		130,000
b. Factores de Cambio		
		1,500
c. Factores de Corrientes de Crecimiento		
		7,500
Total ventas después de Factores.		139,000
<u>II FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES</u>		
<u>Tratado de Libre Comercio</u>		
Políticas económicas adoptadas por el Gobierno de		
se estima un decremento de 10% (139,000 X 10%)		
		(13,900)
Sub-total de Ventas.		125,100
<u>III INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN</u>		
<u>Nueva Política Publicitaria</u>		
se estima un incremento del 20% (125,100 X 20%)		
		25,020
VENTAS ESTIMADAS PARA EL AÑO 2013		150,120

Fuente: Elaboración Propia.

3.7.1.2 Índice de Variación Estacional (IVE)

Para aplicar la tendencia al presupuesto de ventas, se utiliza el IVE, “que consiste en determinar a través del análisis y procesamiento de la información estadística que se obtenga. Un índice de variación que aplicado al promedio de las ventas estimadas, da las ventas estacionales.” (4:15)

El procedimiento que se sigue es el siguiente:

- 1°. Se obtienen las ventas periódicas de la serie de años de que se trate.
- 2°. Se establecen totales de las ventas periódicas (horizontal y vertical).
- 3°. Se obtienen promedios periódicos de ventas.
- 4°. Se establece el promedio de los promedios.
- 5°. Se obtienen el IVE dividiendo el promedio periódico (paso 3) entre el promedio de los promedios (paso 4).
- 6°. Se establece el promedio de las ventas estimadas para el periodo que se propuesta.
- 7°. La estacionalidad de ventas presupuestadas se obtiene multiplicando el índice de variación estacional (paso 5°.) por el promedio de as ventas estimadas (paso 6°.).

3.7.2 Presupuesto de Producción.

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción, es el presupuesto de venta proyectado y ajustado por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa, puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta. Con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

El presupuesto de producción se fundamenta en dos puntos básicos:

- ✓ Las ventas estimadas.
- ✓ Los inventarios (reales) de productos terminados

b) Rotación de Inventario $120 / 48 = 2.5$

2°. Determinar Inventario final deseado

Ventas estimadas / rotación $140 / 2.5 = 56$ Unidades

3°. Necesidades de producción (volumen de producción).

a) **Relación lógica:**

Ventas presupuestadas 2013	140
(+) Inventario final deseado	<u>56</u>
Sub total	196
(-) Inventario inicial	<u>(52)</u>
Necesidades totales de producción 2013	144

b) **Aplicación de formula:**

$$\underline{Pp} = \underline{Vp + If - li}$$

Pp = Presupuesto de producción

Vp = Ventas presupuestadas

If = Inventario final

li = Inventario inicial

$$Pp_{2013} = 140 + 56 - 52$$

$$= 144 \text{ <Presupuesto producción 2013>}$$

c) **Aplicando diferencia de inventarios.**

Inventario inicial	52
Inventario final deseado	<u>56</u>
Deficiencia en inventarios	4
Ventas estimadas 2013	<u>140</u>
Necesidades de producción	144

3.7.2.2 Presupuesto Costo de Producción.

Indica cuál es el volumen de costos de las unidades a producir; el cual se puede ejemplificar, multiplicando las unidades a producir por el costo monetario (dinero) de cada unidad. Proporciona los elementos que sirven de enlace entre el estado de resultados presupuestado y los presupuestos de operación y el de caja.

3.7.2.3 Presupuesto de Producción Estacional.

Al igual que las ventas, la producción también debe programarse estacionalmente, con base en los procedimientos que más adelante se indican y de acuerdo con las políticas y las necesidades de la empresa. La distribución estacional de la producción puede hacerse en forma estabilizada y en forma variable.

A. Estabilizada: La producción se distribuye uniformemente, entre todos y cada uno de los periodos que correspondan. Simplemente se divide la producción presupuestada, entre el número de periodos.

B. Variable: En este caso, la producción es diferente para cada periodo y la distribución puede hacerse aplicando cualquiera de los procedimientos que se indican a continuación:

- **Tomando como base la rotación del inventario:** Para este procedimiento, se asume que se va a producir solamente para cubrir las ventas del periodo siguiente, de modo que el inventario final de un periodo (trimestre por ejemplo) será igual a las ventas del periodo siguiente (trimestre siguiente en nuestro caso).
- **Tomando como base la estacionalidad de las ventas:** En este caso, se obtiene el por ciento (%) que representa las ventas de cada periodo con relación al total de las mismas y se aplica al total de la producción presupuestada, para cada periodo.

- **Aplicando un coeficiente fijo:** Para este procedimiento, se obtiene un coeficiente fijo relacionando, el cual se aplicara a las ventas periódicas presupuestas. El factor sale de la siguiente división.

$$\frac{\text{Total de producción presupuestada}}{\text{Total de ventas presupuestada}}$$

Ejemplo. La empresa "El Rey Cakchiquel, S. A." solicita con base en la información de la distribución de las ventas estimadas para el año 2013, preparar programa de producción estacional, en unidades aplicando los procedimientos indicados anteriormente. Utilizando el método de producción estabilizada y variable.

Inventario Inicial	85,000
Inventario Final Deseado	190,000
<u>VENTAS por Trimestre 2013</u>	
Enero-Marzo	115,000
Abril-Junio	120,000
Julio-Septiembre	130,000
Octubre-Diciembre	120,000

Solución:

Trimestres	Produccion Estabilizada		Inventarios	
	Vta. U	Prod. U	Incial	Final
Ene / Mar	115,000	147,500	85,000	120,000
Abr / Jun	120,000	147,500	120,000	130,000
Jul / Sep	130,000	147,500	130,000	120,000
Oct / Dic	120,000	147,500	120,000	190,000
Total	485,000	590,000		

$$590,000 / 4$$

Trimestres	Rotacion Inventarios		Inventarios	
	Vta. U	Prod. U	Incial	Final
Ene / Mar	115,000	150,000	85,000	120,000
Abr / Jun	120,000	130,000	120,000	130,000
Jul / Sep	130,000	120,000	130,000	120,000
Oct / Dic	120,000	190,000	120,000	190,000
Total	485,000	590,000		

$$\text{Vtas (+) Inv.2 (-) Inv1 = Produccion}$$

Trimestres	Estacionalidad de las Ventas			Inventarios	
	Vta. U	% Prod.	Prod. U	Incial	Final
Ene / Mar	115,000	23.71%	139,903	85,000	109,903
Abr / Jun	120,000	24.74%	145,981	109,903	135,884
Jul / Sep	130,000	26.80%	158,136	135,884	164,019
Oct / Dic	120,000	24.74%	145,981	164,019	190,000
Total	485,000	1	590,000		
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;"> \uparrow 0.237124 (115,00/485,000) 0.247425 (120,00/485,000) 0.268027 (130,00/485,000) 0.247425 (120,00/485,000) </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> % Prod X Prod. Total </div> </div>					

Trimestres	Coeficiente Fijo			Inventarios	
	Vta. U	Coef.	Prod. U	Incial	Final
Ene / Mar	115,000	1.216495	139,897	85,000	109,897
Abr / Jun	120,000	1.21649	145,979	109,897	135,876
Jul / Sep	130,000	1.21649	158,144	135,876	164,021
Oct / Dic	120,000	1.21649	145,979	164,021	190,000
Total	485,000		590,000		
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;"> \uparrow 590,000 Prod. 485,000 Ventas </div> <div style="text-align: center;"> 1.21649 </div> </div>					

3.7.3 Presupuesto de Mano de Obra:

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

Este esfuerzo, debe ser retribuido en forma monetaria, y representa una parte importante en la integración del costo. La mano de obra de acuerdo con su intervención en la producción, puede ser de dos tipos:

- ✓ **Mano de obra directa:** Es la remuneración que se da a los trabajadores que intervienen directamente en el proceso productivo.
- ✓ **Mano de obra indirecta:** Se le llama así a la retribución que no puede aplicarse específicamente a una orden de producción o proceso y se acumula dentro de los gastos indirectos de fabricación, para ser distribuidos en la producción realizada.

“Dentro del proceso productivo se ha identificado a la mano de obra como el segundo elemento del costo de producción, y se refiere al esfuerzo humano necesario para transformar la materia prima en un producto terminado.” (13:31)

Algunos de los propósitos específicos que se persiguen con la elaboración del presupuesto de mano de obra son:

- ✓ Calcular el costo de la mano de obra directa que se derive del programa de producción.
- ✓ Determinar el número y calificación de los obreros que se necesitarán para ejecutar la producción estimada, así como el tiempo laboral requerido.
- ✓ Establecer el importe y el momento oportuno en que se utilizarán los fondos para el pago de salarios.
- ✓ Proveer las bases para medir el desarrollo del trabajo y el control del costo de la mano de obra.

Una buena planificación del presupuesto de ventas y de producción, promoverá la estabilización de la mano de obra, lo cual conlleva una regularidad en el desarrollo de la producción, evita presiones o periodos inactivos y conduce a la eliminación de tiempos extraordinarios o a incurrir en costos elevados por tiempos ociosos, derivados de la utilización parcial de la capacidad productiva. También es importante señalar que al evitar demasiadas fluctuaciones en el empleo, se conserva la experiencia y calificación del trabajador.

3.7.4 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Los gastos indirectos de fabricación se constituyen como el tercer y último elemento del costo de producción de un artículo y abarca todos aquellos costos que son necesarios para lograr la producción de un bien, pero que de ninguna manera se identifican con el producto que se está elaborando, ni es posible determinar en forma precisa la cantidad que corresponde a cada unidad producida.

Actualmente los gastos indirectos de fabricación se están convirtiendo en una parte importante del costo total de producción, tomando en consideración que la incesante expansión tecnológica ha dado por resultado una automatización creciente. Por lo general, esta automatización reduce los costos de mano de obra directa y aumenta la inversión en maquinaria y equipo productivo, así como en personal de supervisión para el uso eficiente y eficaz de los recursos.

Clasificación de los Gastos de Fábrica

Los gastos indirectos de fabricación se clasifican en:

- ✓ **Materiales Indirectos:** Son aquellos materiales que no están incorporados directamente en el artículo que se está produciendo. En las industrias de cereales entre otros materiales indirectos se pueden mencionar: combustibles, lubricantes, herramientas no duraderas y accesorios de fábrica como: tornillos, pegamentos, aditivos, implementos de seguridad, etc.
- ✓ **Mano de Obra Indirecta:** De la misma manera, la mano de obra indirecta representa el costo, de la mano de obra, que no puede relacionarse directamente con unidades específicas de producción. Una forma práctica de identificarse con ellas. Por ejemplo: salarios de supervisión, empleados de bodega, empleados de control de calidad, ayudantes, conductores, encargados de mantenimiento y el costo del tiempo ocioso.
- ✓ **Otros Gastos Indirectos:** Se refieren a otros costos de fabricación, no incluidos en los rubros anteriores, tales como: depreciaciones, impuestos, seguros, alquileres, servicios básicos (agua, energía eléctrica, teléfono), repuestos de

maquinaria, prestaciones laborales de los obreros de producción, costos de fletes en compra de materiales, conservación y mantenimiento de edificios, maquinaria, mobiliario, herramientas, vehículos, etc.

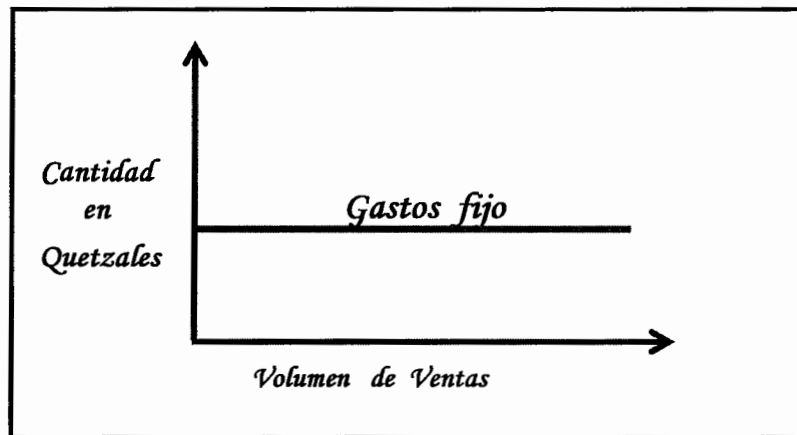
3.7.4.1 Características de los gastos o costos indirectos de fabricación.

De acuerdo a su comportamiento, los costos y gastos se pueden dividir en fijos y variables.

- ✓ **Gastos Fijos:** También llamados constantes o periódicos. Estos costos y gastos no son afectados por cambios en el volumen de actividad, sino permanecen constantes por un período.

Gráfico 10

Comportamiento de los gastos fijos



Fuente: Elaboración Propia.

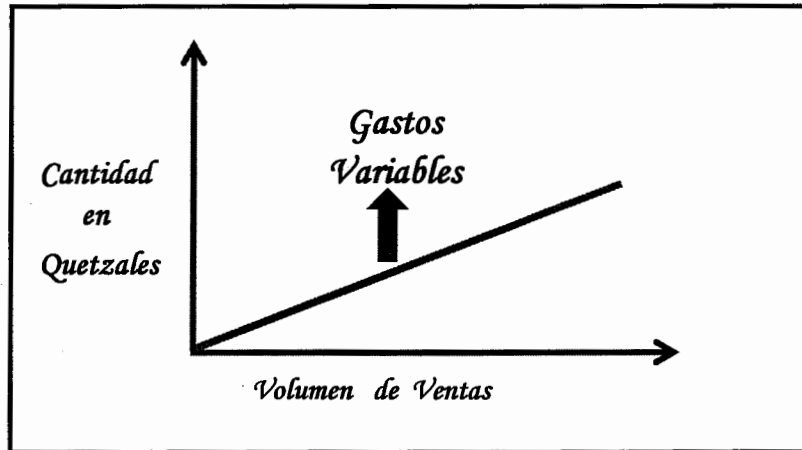
Como se observa en la gráfica anterior, estos gastos presentan un comportamiento lineal horizontal.

- ✓ **Gastos Variables:** Son aquellos que varían en forma proporcional al volumen de producción o de ventas. Como se puede observar en el gráfico No. 11 estos

gastos mantienen un comportamiento, ascendente que va relacionado directamente, con el volumen de ventas.

Gráfico 11

Comportamiento de los gastos variables



Fuente: Elaboración Propia.

Presupuestar los gastos indirectos de fabricación comprende la determinación de los gastos fijos y variables que absorberá el volumen de producción que se ha planificado realizar y por consiguiente, la cuantificación monetaria de los mismos.

3.7.5 Presupuesto de requerimiento de materiales (Compras)

Son estimados de compras preparados bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca, una carencia de materiales permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto, así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimientos de producción.

El departamento de compras debe preparar el programa, que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomará la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimientos de producción. La función de compras es "el conjunto de

actividades que desarrolla una entidad para adquirir los bienes y servicios necesarios, para la realización de sus objetivos.” (13:76)

La conjugación de estos factores permitirá conocer la cantidad exacta de materia prima con la que se debe contar para cada período presupuestado, por lo que es imprescindible que el Departamento de Compras, cuente anticipadamente con esta información para buscar la alternativa más favorable para sus adquisiciones de materia prima.

Sus principales objetivos son:

- ✓ Garantizar el abastecimiento oportuno de la demanda interna de materias primas, materiales, artículos de consumo e inventarios, para satisfacer las necesidades de producción.
- ✓ Obtener precios de adquisición adecuados, lo cual incluiría el máximo aprovechamiento, de descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre volumen.
- ✓ Determinar el momento oportuno para realizar la adquisición, sin caer en compras excesivas que conlleven un alto costo de almacenamiento y la falta de capitalización o liquidez

3.7.6 Presupuesto Gastos de Ventas

Es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero. Se le considera como estimados proyectados que se originan durante todo el proceso de comercialización. Dentro del presupuesto de gastos de venta, se consideran todos aquellos gastos necesarios para asegurar la más perfecta y conveniente distribución de los productos manufacturados, hasta ponerlos a la disponibilidad de los consumidores, es decir, son los relacionados con la preparación y almacenamiento de los artículos para la venta, la promoción de ventas, los gastos en que se incurre al realizar las ventas.

Entre los gastos de ventas se incluirán:

- ✓ Sueldos Salarios
- ✓ Comisiones sobre ventas
- ✓ Cuotas y Prestaciones laborales de ley
- ✓ Gastos que no generan el uso de efectivo, Depreciaciones y Amortizaciones
- ✓ Arrendamientos, agua luz y teléfono

3.7.7 Presupuesto Gastos de Administración

“Se considera como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.” (16:17)

En estos gastos se incluirán los

- ✓ Sueldos Salarios.
- ✓ Cuotas y Prestaciones laborales de ley.
- ✓ Gastos que no generan el uso de efectivo, Depreciaciones y Amortizaciones.
- ✓ Arrendamientos, agua luz y teléfono.

3.8 El Presupuesto Financiero (Estado de Situación Financiera).

“El presupuesto financiero, es el que comprende todas las cédulas que analizan el movimiento de efectivo, administración y operatividad de activos y pasivos, la cual se convierte en una herramienta útil para el control financiero y operacional de la empresa, pues facilita las comparaciones entre los presupuestos aprobados y los resultados reales extraídos de la contabilidad general. Es de gran ayuda para la gerencia la definición de múltiples presupuestos por período, de esta forma se podrá comparar el desempeño según los diferentes escenarios definidos para la evaluación.” (17:15)

El estado de situación financiero presupuestado, también llamado balance pro-forma "es el resultado de la conjugación de todos los presupuestos, por lo tanto, si partimos de un balance inicial y corremos todas las modificaciones que se presupuestan operar a las cuentas de activo, pasivo y resultados, necesariamente estamos en condiciones de obtener un estado financiero que muestre la situación financiera de la empresa al final del ejercicio presupuestado." (3:170)

3.9 Presupuesto herramienta de análisis

Los presupuestos bien aplicados, y que su ejecución sea adecuada, será una herramienta para la administración; y constituye un recurso activo que involucrará a las personas de los departamentos de la empresa

Implica la identificación de las áreas que se han alejado del plan establecido, para luego evaluar las causas que provocaron tales variaciones y las posibles consecuencias que puedan surgir. A partir de lo anterior se definen tres opciones, siendo ellas: el rediseño o modificación de los planes, la evaluación de los estándares planteados para verificar su congruencia con la realidad, o si los cambios son insignificantes que no provocarán ninguna consecuencia desfavorable por lo que se consideran las variaciones como aceptables.

La comparación de las cifras presupuestadas con las reales, el análisis de las variaciones, las disposiciones que se tomen para determinar y explicar sus causas, hacen del presupuesto, una herramienta de control. El control mediante los presupuestos, permite a las empresas acercarse, al logro de los objetivos previstos, por medio de los planes de presupuestos, para llevar al máximo las utilidades, reducir al mínimo las pérdidas, mejorar el rendimiento de la inversión, aumentar el capital y al mismo tiempo proteger el capital inicial.

En relación al aspecto financiero, una herramienta útil que interviene para determinar las desviaciones con respecto a lo planeado y los resultados obtenidos, es la llamada análisis de variaciones, que determina dónde existen cambios en relación a lo

planificado y al mismo tiempo identifica las áreas o departamentos que necesitan mayor atención por parte de los administradores.

Se sabe que el presupuesto es una herramienta financiera analítica, la que nos permite proyectar el comportamiento financiero de la empresa. Finalizado el periodo de presupuesto con los resultados obtenidos, estos pueden ser analizados mediante diversas técnicas financieras, por ejemplo aplicar el análisis vertical, o bien el control presupuestal, y finalmente podremos aplicar el punto de equilibrio.

3.9.1 Análisis Vertical

“Es otra herramienta de análisis financiero, y se realiza entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a un mismo periodo, el factor tiempo se considera incidentado y como un elemento de juicio, debido a que se trata de obtener la magnitud de las cifras y sus relaciones.” (17:9)

El análisis vertical presenta en forma porcentual, las cifras de los estados financieros sujeto de análisis. Esta herramienta financiera se puede elaborar de dos formas.

- I. Porcientos Integrales Totales.
- II. Porcientos Integrales Parciales.

Procedimiento: Consiste en la separación del contenido de los estados financieros, y así determinar la proporción que guardan cada uno ellas en relación con la cifra base. Todas las cifras resultantes de este análisis, se presentan en forma porcentual (%). Para el análisis de porcientos integrales totales, la base (100%) será la sumatoria total del estado financiero que se analiza, para el análisis de porcientos integrales parciales, la base (100%) será el valor total del segmento que se analiza. En el análisis vertical de porcientos integrales

totales, cuando se habla de base esta dependerá del Estado Financiero que se esté analizando, por ejemplo:

Estado de Resultados.	La base o 100% = Ventas Netas.
Estado de Situación Financiera.	La base o 100% = Total de Activos.
Costo de Producción.	La base o 100% = Total del Costo.
Utilidades Retenidas.	La base o 100% = Saldo Inicial.

Para el análisis vertical de porcentos integrales parciales, la base y/o 100%, será el total del segmento del estado financiero que se analiza, por ejemplo si se realiza un análisis en porcentos integrales parciales del Activo Corriente, la base será la sumatoria total del segmento de activos corrientes. Y los componentes o cuentas del activo corriente representaran un % del total de la base. Ver el siguiente ejemplo de análisis vertical en porcentos parciales, del segmento de activos corrientes.

Cuentas	Valores	% Parcial
Activo No Corriente	6,500,000.00	100%
Activo Corriente	12,500,000.00	100%
Caja Y Bancos	2,800,000.00	22.40%
Cuentas Por Cobrar	4,250,000.00	34.00%
Inventarios	5,450,000.00	43.60%
Total Activo	19,000,000.00	

Base de Procedimiento:

Es el accionar matemático, que se anuncia diciendo que todo es igual a la suma de sus partes, al que se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un % relativo. La base siempre esta dada por números absolutos, el % siempre esta dado por números relativos. Este procedimiento se aplica en forma total y parcial, en donde la diferencia estriba, en la base sujeto del universo a examinar. En elaborar los cálculos, en estos análisis se utilizan las formulas siguientes.

A nivel de porcentos totales

1. Integral Total. = Cifra Parcial / Cifra Base x 100
 2. Partida "x". = Cada Partida / Cifra Base x 100

A nivel de porcentos parciales

3. Integral Parcial. = Cifra Parcial / Total Segmento x 100

Gráfico 12.**Ejemplo de Análisis Vertical, del Estado de Resultados**

Ventas Brutas	3,990,000.00		105.00%	105.00%
Devoluciones y Rebajas S /Ventas	190,000.00		5.00%	5.00%
Ventas Netas		3,800,000.00	100.00%	100.00%
Costo Ventas		2,204,000.00	58.00%	100.00%
Inventario Inicial	189,000.00		4.97%	8.58%
(+) Compras	2,155,000.00		56.71%	97.78%
(-) Inventario Final	-140,000.00		-3.68%	-6.36%
Margen de Utilidad		1,596,000.00	42.00%	
Gastos de Operación		1,115,000.00	29.34%	
Gastos de Venta	740,550.00		19.49%	100.00%
Sueldos y Salarios	275,000.00		7.24%	37.14%
Comisiones	98,500.00		2.59%	13.30%
Prestaciones Laborales	112,050.00		2.95%	15.13%
Publicidad	120,000.00		3.16%	16.20%
Gastos Varios	135,000.00		3.55%	18.23%
Gastos de Administración	374,450.00		9.85%	100.00%
Sueldos y Salarios	145,000.00		3.82%	38.72%
Prestaciones Laborales	43,500.00		1.14%	11.62%
Depreciaciones	75,000.00		1.97%	20.03%
Gastos Varios	110,950.00		2.92%	29.63%
Ganancia en Operación		481,000.00	12.66%	
Gastos Financieros		25,000.00	0.66%	100.00%
Comisiones Bancarias	8,250.00		0.22%	33.00%
Intereses Gasto	16,750.00		0.44%	67.00%
Ganancia Pre Impuesto		456,000.00	12.00%	
ISR 31%		141,360.00	3.72%	
Reserva Legal 5%		15,732.00	0.41%	
Ganancia Neta		298,908.00	7.87%	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior, se observa un ejemplo de análisis del estado de resultados, en la columna de % integral total, se observa con claridad que la base es el total de ventas netas. Y en la columna de % integral parcial, se analizan cinco segmentos del estado de resultados, donde el total de cada segmento se convierte en el 100 % por ejemplo el total de gastos de ventas 740,550.00 es la base de distribución para las distintas cuentas que conforman este segmento. El gráfico No. 13, presenta el análisis vertical del estado de situación financiera, en % integrales totales y % integrales parciales.

Gráfico 13.

Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

ACTIVO					
	Activo No Corriente		2,230,330.00	55.78%	100.00%
	Inmuebles	800,000.00		20.01%	35.87%
	Vehículos	875,000.00		21.89%	39.23%
	Mobiliario y Equipo	350,000.00		8.75%	15.69%
	Equipo de Computo	225,000.00		5.63%	10.09%
	Maquinaria	520,680.00		13.02%	23.35%
	(-) Depreciación Acumulada	-540,350.00		-13.52%	-24.23%
	Activo Corriente		1,767,800.00	44.22%	100.00%
	Caja y Bancos	877,500.00		21.95%	49.64%
	Cuentas por Cobrar	625,300.00		15.64%	35.37%
	Inventarios	140,000.00		3.50%	7.92%
	Impuestos por Acreditar	125,000.00		3.13%	7.07%
	TOTAL DE ACTIVOS		3,998,130.00	100.00%	
PATRIMONIO Y PASIVO					
	Patrimonio		1,025,440.00	25.65%	100.00%
	Capital	525,000.00		13.13%	51.20%
	Utilidades Acumuladas	425,360.00		10.64%	41.48%
	Reserva Legal	75,080.00		1.88%	7.32%
	Pasivo No Corriente		1,325,000.00	33.14%	100.00%
	Prestamos Bancarios	575,000.00		14.38%	43.40%
	Hipotecas	750,000.00		18.76%	56.60%
	Pasivo Corriente		1,647,690.00	41.21%	100.00%
	Proveedores	825,280.00		20.64%	50.09%
	Acreedores	375,500.00		9.39%	22.79%
	Dividendos por Pagar	150,000.00		3.75%	9.10%
	Prestaciones Laborales por Pagar	155,550.00		3.89%	9.44%
	ISR por Pagar	141,360.00		3.54%	8.58%
	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO		3,998,130.00	100.00%	

3.9.2 Control Presupuestal

Es el proceso mediante el cual se puede medir la eficiencia operacional de la empresa, previamente establecida mediante el presupuesto, y cuya finalidad es detectar la existencia de variaciones entre la ejecución y lo previamente planeado. Para ello es necesario hacer un análisis comparativo periódico con el fin de detectar el cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas de la empresa, y conocer las causas de las variaciones.

“El control presupuestario es la técnica auxiliar de la administración que, a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción intervienen directamente en la planeación, coordinación y control de las transacciones que tiene efectos económicos para la entidad, con el objeto de establecer responsabilidades”.
(14: 25)

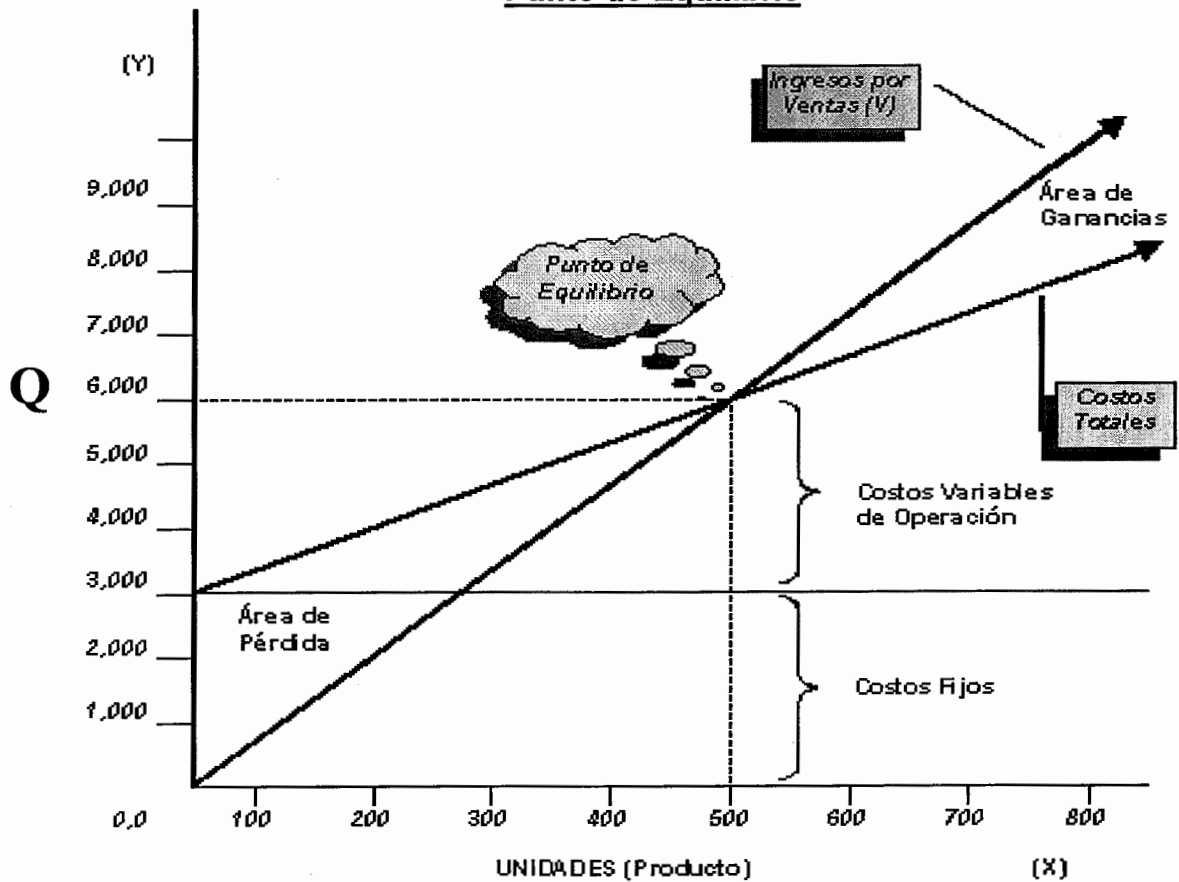
El control presupuestal es necesario para medir el desempeño de la empresa durante un periodo determinado y analizar la efectividad de la ejecución presupuestaria. El eje fundamental de este control se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Sin embargo, el control presupuestal va más allá de la mera localización de una variación.

Las desviaciones entre lo proyectado y lo ejecutado, tienen un motivo que hay que analizar y que puede deberse a una falla en la proyección, en la ejecución o en ambas, o simplemente por cambios en el entorno económico y social que pudiera haber afectado el desarrollo de las operaciones de la organización

3.9.3 El Punto de Equilibrio

“Es el nivel de ventas necesarias para la recuperación de los gastos fijos y gastos variables. Representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para la compañía, es decir que los ingresos son iguales a los gastos. Se le conoce como punto neutro.” (17:10)

Gráfico No. 14
Punto de Equilibrio



3.9.4 Análisis de Variación de la Ganancia Bruta

Este análisis consiste en la determinación de las causas del incremento o disminución de la utilidad bruta. Se utiliza para evaluar el comportamiento de las variables que inciden en el cálculo de la utilidad bruta (precio, costo y volumen). La ganancia bruta, o margen bruto, es la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos incurridos para generar esas ventas. En este análisis se comparan las ventas netas, el costo de ventas y la utilidad bruta, real y presupuestada, determinando sus diferencias y obteniendo así la variación de la ganancia bruta en ventas. Luego se hace un análisis de las diferencias en volumen, precio de venta y costo, comparando lo presupuestado con las cifras reales.

3.9.5 Análisis de Variación de la Ganancia Neta

El resultado que se obtiene de restarle a la utilidad bruta los gastos de operación se denomina utilidad operacional. Al sumarle y restarle a esta utilidad operacional los otros productos y gastos respectivamente, se obtiene la utilidad antes de impuestos, a la cual se le deduce el Impuesto sobre la Renta y la Reserva legal, para obtener como resultado final la Utilidad Neta.

El análisis de variación de la ganancia neta, considera los aumentos y disminuciones que incidieron en la modificación del resultado neto proyectado para la empresa.

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURA Y ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS, EMPRESA “EL PRÍNCIPE QUICHÉ, S. A.” (Caso Práctico)

En este capítulo se presentará el siguiente caso práctico, el cual pretende ser un modelo para la estructuración y análisis de Estados Financieros presupuestados, aplicado a una empresa comercializadora de vino rosado. En este proceso, de proyección de números financieros, se describe y se elaboran las estimaciones a detalle, enumerando las etapas y procesos para su elaboración; contiene cada una de las áreas y niveles de responsabilidad de la organización, siguiendo un orden lógico y reflejando mediante cuadros analíticos brevemente explicados, el cálculo e integración de los saldos, que posteriormente constituirán los Estados Financieros presupuestados.

4.1 Generalidades de la Empresa

La sociedad de nombre “El Príncipe Quiché S. A.” es una empresa dedicada a la comercialización de vino rosado, y se encuentra ubicada en Avenida Los Intelectuales 66-69 zona 12, Ciudad Capital de Guatemala. La empresa se fundó en el año 2005, conforme a las leyes de la república de Guatemala y es regida por las disposiciones del Código de Comercio y por los pactos estipulados en la escritura constitutiva.

Está inscrita en el Registro Mercantil con un plazo de duración indefinida. En el Registro Tributario Unificado de SAT, aparece inscrita al ISR en el régimen optativo y tributa el 31% sobre utilidades. Contribuye al IGSS, con las cuotas patronales y laborales de sus trabajadores. Las prestaciones laborales que cubre la empresa son: aguinaldo, bonificación anual para trabajadores del sector público y privado, vacaciones e indemnización.

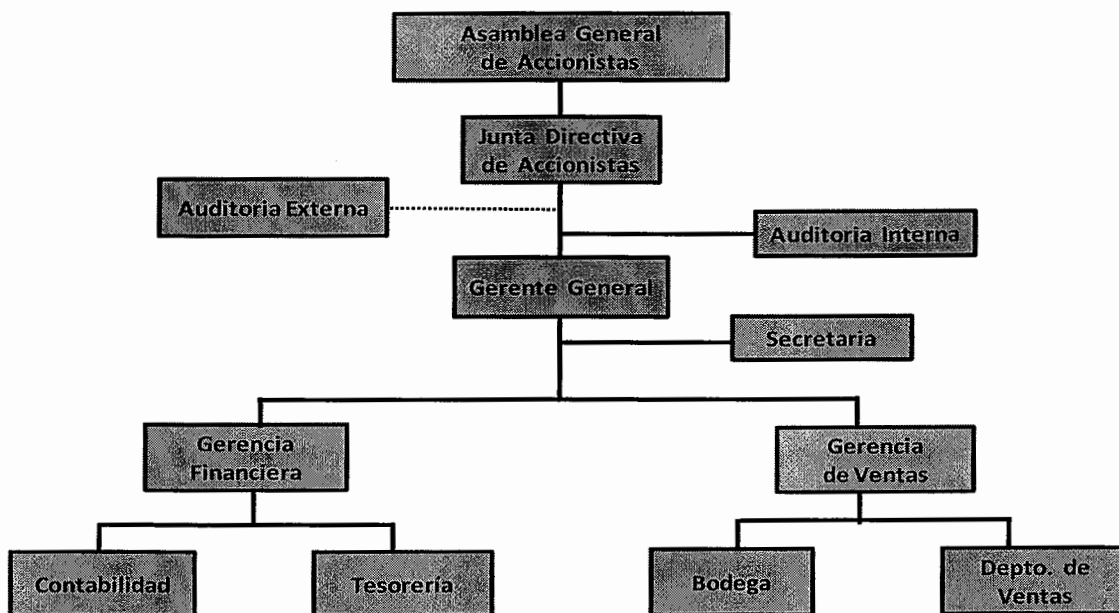
La empresa “El Príncipe Quiché, S. A.” actualmente cuenta con cuatro salas de de venta, ubicadas estratégicamente en Jutiapa, Quetzaltenango, Izabal y la agencia de la ciudad capital en Guatemala, en donde se ubican las bodegas y oficinas centrales. La actividad principal es la comercialización de vino rosado en botellas de 750 ml.

4.2 Organización de la Empresa

La estructura organizacional de la empresa “El Príncipe Quiché S. A.” está plasmada en su organigrama departamental funcional; donde la principal característica es la descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización. Para el efecto se conforman los distintos departamentos. Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

Grafico 15.

Organigrama: Empresa “El Príncipe Quiché, S. A.”



Fuente: Elaboración Propia.

En el grafico anterior, se muestra la forma en que esta organizada, la

empresa "El Príncipe Quiché, S. A." del cual se puede describir lo siguiente:

- En la parte superior del organigrama, se encuentran los accionistas que gozan de los derechos descritos en escritura constitutiva; ejemplo participar en el reparto de utilidades, derecho preferente de suscripción en las nuevas acciones, examinar directamente o por medio de delegados que designen, la contabilidad y documentos de la sociedad. También a enterarse de la política financiera de la empresa, quince días anteriores a la asamblea ordinaria anual.
- Junta Directiva de Accionistas, es el órgano que ejecuta los negocios de la sociedad y se integra generalmente, por miembros propietarios electos en la asamblea general de accionistas. Los principales integrantes de este consejo son: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales.
- Auditoría Externa, es la encargada de examinar y evaluar los sistemas financieros de información de la organización y emite una opinión independiente sobre los mismos.
- Auditoria Interna: fiscaliza a la administración de la sociedad y sus estados financieros, verifica que la contabilidad sea operada en forma legal y con base a las normativas del país. Puede asistir a las reuniones del Consejo de Administración, cuando lo estimen necesario. con voz pero sin voto. En general, fiscalizar, vigilar e inspeccionar, en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.
- El Gerente General, estará encargado de las operaciones del giro ordinario del negocio y también ejercerá la representación de la sociedad. El Gerente General puede contratar y destituir al personal técnico y

administrativo que requiere la empresa. Asiste a las sesiones de la Junta Directiva, e informa de las todas actividades que hubiere realizado, si como el cumplimiento de actividades específicas que se le hayan encargado. De forma resumida se que el gerente general tiene a su cargo la administración general del negocio, planifica, organiza, coordina y controla a las diferentes gerencias subalternas.

- **Secretaria:** apoya y coordina actividades de su competencia con la gerencia general. Principalmente en la redacción de toda la documentación necesaria.
- **Gerencia Financiera:** planifica, coordina y analiza todos los asuntos financieros de la empresa, lo cual incluye la documentación e impuestos respectivos. Lo financiero abarca toda el área contable y tesorería.
- **Gerencia de Ventas:** Coordina el departamento de ventas para que todo funcione con normalidad. Organiza, planifica y dirige las políticas de venta y mercadeo.
- **Departamento de Ventas:** El departamento lo conforman las cuatro agencias con que cuenta la empresa y son las personas encargadas de atender a los clientes en el mostrador y a nivel domiciliar, que requieren de los productos terminados de la empresa.
- **Bodega:** departamento encargado de la custodia, y buen manejo de la botellas de vino rosado. Coordina la oportuna entrega de los pedidos solicitados por la sala de ventas.

4.3 Delimitación del caso práctico

- Nombre de Entidad: El Príncipe Quiché, S. A.
- Tipo de Entidad: Empresa de Iniciativa Privada.
- Plazo: Corto Plazo, con análisis de la ejecución del Primer Semestre 2012.
- Importancia: Principales o Sumarios.
- Flexibilidad: Flexibles.
- Unidad: Monetarios expresados en quetzales.

Utilisan

Observaciones.

- I. Para las ventas, se utilizan tres métodos de estimación.
- II. Por ser una empresa comercializadora, el precio neto de compra representa el 100% del costo de venta.
- III. El manejo del IVA (compras y ventas), por efectos didácticos, se maneja en efectivo al momento de comprar y vender.
- IV. Al ser casi nula la producción de vino en el país, se opta por importar vinos, siendo México el principal proveedor. Para el manejo del DAI, estos ya vienen incluidos en el costo, y al nacionalizar el producto (vino rosado), se reconoce el 12% de IVA.
- V. Para el Impuesto sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas, según la ley se establece una tasa del 07.5% sobre los precios sugeridos al consumidor final. La tasa se le aplicará al costo del producto. Para el presente caso, el costo de cada botella es de Q. 180.00 x 07.5% nos dará un impuesto de Q. 13.50 por cada botella de vino rosado que se distribuya. El impuesto se traslada a la SAT, al mes siguiente de la operación de venta. El vino rosado que comercializará la empresa, contiene 5% de alcohol en cada botella.
- VI. La aplicación del ISR será, el Régimen Optativo del 31% sobre las utilidades del periodo.

VII. La empresa para las prestaciones opta por el redondeo de números y estima prudente la tasa del 29.50% para efectuar su respectivo cálculo, y provisión de prestaciones. Esta tasa se integra de la siguiente forma:

- Vacaciones 4.165 %
- Aguinaldo 8.33 %
- Bono 14 8.33 %
- Indemnización 8.675 %

4.4 Manejo de la información financiera

La empresa "El Príncipe Quiché, S. A." Opera sus registros en base a Normas Internacionales de Información Financiera para las PYMES, bajo el sistema contable de lo devengado y está afecta a las siguientes obligaciones tributarias: Impuesto Sobre la Renta régimen optativo, Impuesto al Valor Agregado, y el Impuesto Sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas.

La empresa nunca ha elaborado un presupuesto, y únicamente se hacen estimaciones de las ventas a realizar, las cuales las desarrollan bajo los criterios de la gerencia de ventas. Por tal razón se hace necesario desarrollar un plan maestro de las siguientes proyecciones;

- I. Presupuesto de Caja 2012.
- II. Estado de Resultados presupuestado 2012.
- III. Estado de Situación Financiera proyectado para el año 2012.
- IV. Posteriormente realizar el análisis de ejecución presupuestal del primer semestre 2012.

Para el efecto le proporciona la siguiente información.

4.5 Enunciado del caso practico

I. Plan de Ventas y sus Políticas.

El departamento de ventas informa, que para el presupuesto del año 2012, se debe considerar lo siguiente:

- A. Para los meses de enero y febrero 2012, se utilizara el método de factores.
- B. Utilizar métodos estadísticos, para los meses de marzo a junio 2012, las estimaciones se harán por medio de Mínimos Cuadrados (método corto).
- C. En el último semestre del 2012, la estimación se hará de acuerdo al criterio de la gerencia. La cual estima un incremento del 20% mensual, en relación a las ventas del año 2011.
- D. En concepto de salarios, la empresa considera como pago único el 5% de comisiones, sobre ventas realizadas en el mes.
- E. La gerencia financiera, después de haber analizado la cobrabilidad, ha establecido, que la política de ventas para el año 2012 es la siguiente
 - Contado 50%
 - Crédito a 30 días 20%
 - Crédito a 60 días 30%
- F. Durante el año 2011, la política de ventas era de la forma siguiente, Contado 55%; las ventas al crédito a 30 días 20%; a 60 días 15%; y a 90 días 10%.
- G. De acuerdo a diversos análisis, se fija el precio de venta a presupuestar para el año 2012 y se estima que se debe de tener un margen de utilidad del 40%.

Las ventas mensuales en unidades del año anterior son las siguientes.

Ventas mensuales año 2011.

Mes	Unidades	Precio de Venta	Mes	Unidades	Precio de Venta
Enero	20,000	Q280.00	Julio	19,500	Q280.00
Febrero	24,000	Q280.00	Agosto	21,000	Q280.00
Marzo	26,000	Q280.00	Septiembre	22,000	Q280.00
Abril	20,000	Q280.00	Octubre	20,000	Q250.00
Mayo	11,631	Q280.00	Noviembre	22,500	Q300.00
Junio	25,121	Q280.00	Diciembre	26,000	Q310.00

A.1 Ventas Método de factores Enero 2012.

- Las ventas reales del mes de enero 2011, fueron de 20,000 unidades.
- Se firmo un contrato nuevo, para despachar 100 unidades mensuales por cada sala de ventas, por un período de 8 meses, con vigencia del 01 de noviembre 2011 al 30 de junio 2012.
- Durante el año 2011 debido a las fuertes lluvias, que limitaron el acceso en algunos departamentos, no se realizaron ventas por algún tiempo, por lo que se comenzó a vender 100 unidades mensuales a partir de septiembre 2011.
- Por la demanda existente y estudios realizados se asegura que las ventas ajustadas se incrementarán en un 4.95%.
- Por los rediseños, en la presentación de las botellas de vino rosado, se espera que aumenten las ventas en 400 unidades mensuales.
- La empresa pretende tener una dinámica acumulativa en ventas durante el año 2012, empezando en enero vendiendo 500 unidades por mes.
- Por efectos de reducción en el poder adquisitivo de la moneda se reducirán las ventas en el mes de enero en un 6.11%.
- Por la nueva política de precios la administración, espera que se incrementen las ventas en 250 unidades mensuales.

A.2 Ventas Método de factores Febrero 2012.

- Tomando como base de partida las ventas de enero 2012,
- Se cree que por la nueva política monetaria, existirá un incremento del 10%.
- La empresa ha diseñado una nueva campaña publicitaria que aumentará las ventas en febrero en 1,000 unidades.
- En el presente mes, se realizará una venta de 800 unidades, las cuales únicamente, se realizan en febrero por la celebración del día del cariño.
- La agencia de Jutiapa, manifiesta que por las reparaciones viales, las ventas disminuirán en 700 unidades para el mes de febrero.

- La agencia de Quetzaltenango, manifiesta que sus ventas se incrementarán en 200 unidades, por la ampliación de una ruta Panamericana.
- Se estima que por el clima que afecta la región de Izabal las ventas bajarán en 1,400 unidades.
- Con la creación de un nuevo eslogan y las nuevas iniciativas de la administración se estima que las ventas subirán en 1,500 unidades durante el mes de febrero.
- Se pretende que para mejorar la situación del sector sur-occidente, se modificará el plan de ventas por lo que se estima un incremento de 500 unidades.

B. Ventas Método Estadísticos, de Marzo a Junio 2012.

Para la estimación de ventas de los meses de marzo a junio 2012, se solicita realizarlo por medio del métodos estadísticos, para el efecto la gerencia le proporciona la información de ventas en unidades de los años 2008 al 2011.

Año	Marzo	Abril	Mayo	Junio
2008	24,566	18,000	12,000	25,000
2009	23,500	18,900	9,500	17,500
2010	22,000	16,500	10,750	18,250
2011	26,000	20,000	11,631	25,121

II. Plan de Compras y sus Políticas.

Con base en la información de las ventas estimadas para el año 2012, preparar el programa de compras, considerando la rotación del inventario, para lo cual la empresa le da los siguientes datos:

- Los Inventarios reales, son los siguientes: Inventario al 31/12/2010 18,600 unidades. Inventario al 31/12/2011 13,250 unidades.
- El precio de compra actual, tiene vigencia del 01 de septiembre 2011 al 31 de diciembre 2012, según contrato pactado con los proveedores de vino rosado.
- El inventario final mensual, debe ser igual a la venta del mes siguiente.
- Las ventas estimadas para enero 2013, será de 35,000 unidades.

E. La política de compras del año anterior establecida por la empresa, se mantendrá vigente para el año 2012.

- Contado 30%
- Crédito 30 días 50%
- Crédito 60 días 20%

F. Costo de Ventas es igual al precio de compra pactado con los proveedores.

III. Cuentas por Pagar.

Al 31 de diciembre 2011, las cuentas por pagar se integran así:

Cuotas Patronales (IGSS por pagar) de Admón.	Q. 48,146
Cuota Laboral (IGSS por pagar) de Admón.	Q. 18,354
Luz Eléctrica (Cuentas por pagar)	Q. 15,190
Alquileres (Cuentas por pagar)	Q. 25,000

IV. Gastos que no Generan Efectivo.

A. Los Seguros Pagados por Anticipado tienen vigencia del 01 de enero al 31 de diciembre 2012.

B. Las depreciaciones están integradas de la siguiente manera:

Activo No Corriente	Fecha de Adquisición	Método	Costo	Depreciación Acumulada	Valor Residual
Inmuebles	01/07/1995	Línea Recta	5,750,000.00	1,423,125.00	-----
Mobiliario y Equipo	01/01/2010	Línea Recta	440,000.00	168,000.00	20,000.00
Equipo de Computo	01/01/2011	Línea Recta	210,000.00	66,000.00	12,000.00
Vehículos	01/01/2009	Km Recorrido	880,000.00	607,145.00	-----
Maquinaria de Empaque	01/01/2007	U. Empacadas	2,625,000.00	1,091,664.00	-----

- Los Inmuebles se distribuyen así, 40% ventas y 60% administración.
- El Mobiliario y Equipo se distribuye en 50% para cada Gasto de Operación
- El Equipo de Computo se reparte el 30% para ventas y el resto para la administración.

- La empresa cuenta con una flotilla de ocho camiones, los cuales sirven para el reparto de vinos, a las distintas salas de ventas ubicadas en el país. Se estima que los vehículos tienen una vida útil de 352,000 kilómetros. Para el año 2012, los vehículos recorrerán 7,500 kilómetros mensuales.
 - Según análisis de un técnico especialista, la maquinaria tiene un vida útil de 10 años o el equivalente de empacar 1,500,000 unidades. Para el año 2012 se estiman vender 280,539 botellas de vino rosado.
- C. La empresa “El Príncipe Quiché, S. A.” para el rubro de prestaciones laborales (bono 14, aguinaldo, indemnización y vacaciones), tiene como política, la provisión del 29.50%, y en diciembre de cada año se liquida a todos los trabajadores.
- D. Las cuotas patronales y laborales IGSS se estima la provisión, en el mes que se incurre el gasto, y los pagos se efectúan de acuerdo a la ley.

V. Gastos Varios de Administración.

Los gastos administrativos, como política de pagos, la empresa establece, que todos, se cancelan en el mismo mes en que se incurre. Y se integran así:

- Sueldos anuales de Q 3,600,000.00
- Gastos Generales Q 72,000.00 semestrales
- Alquileres Q 90,000.00 trimestrales
- Energía Eléctrica Q. 15,000 mensuales.
- Mantenimiento Edificios Q 96,000 anuales
- Papelería y Útiles Q 66,000.00 semestrales.

VI. Gastos Varios de Ventas.

Todos los gastos de ventas, van en función de lo vendido por cada mes. Y se cancelan en el mes en que se incurre el gasto, para el efecto hacer las siguientes consideraciones.

- Sueldos, sobre comisiones.
- Publicidad y Propaganda 1% sobre ventas
- Gastos varios 1% sobre ventas.
- Alquiler de Locales 10%

VII. Información Adicional.

1. En 31 de diciembre 2011, a la empresa le fue otorgado un préstamo bancario por valor de Q. 950,000.00 a una tasa del 18% de interés simple. El mismo tiene que ser cancelado mediante amortizaciones trimestrales de Q. 200,000.00 Los pagos se realizan al final de cada trimestre, el primer pago se realizara en marzo 2012.
2. Las cuentas por cobrar a 60 días de los meses noviembre y diciembre, se descontarán en el Banco de Comercio, S. A. el día 31 de diciembre 2012, como documentos descontados, se reconocerá una comisión del 5%.
3. Los proveedores al 31 de diciembre 2011, ascendían a Q. 2,052,000
 - Compras Noviembre 2011 Q. 2,700,000
 - Compras Diciembre 2011 Q. 2,160,000
4. Impuesto Sobre la Renta 31% (Dejar cálculo en cada mes).
5. Reserva Legal 5% después de Impuesto Sobre la Renta
6. La empresa tiene como política decretar dividendos en el mes de marzo de cada año, sobre el 50% de la utilidad neta del ejercicio inmediato anterior y efectuar el pago en el mes de mayo del mismo año. La utilidad neta del año 2011 fue de Q. 1,500,000
7. IVA 12% en concepto de impuesto solo utilizar para compras y ventas de mercadería, el crédito fiscal al 31 de diciembre 2011 ascendía a Q 70,000
8. Saldo de caja al 31 de diciembre de 2011 es de Q 2,675,500,00
9. Provisión cuentas incobrables 3% sobre el saldo de clientes, al cierre.
10. Información financiera al 31 de diciembre 2011.

11. La empresa como política laboral, en el mes de diciembre, liquida a todos sus trabajadores.
12. El Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre 2011 presenta los siguientes números:

El Príncipe Quiché, S. A.
Estado de Situación Financiera.
Al 31 de Diciembre de 2011.
(Cifras Expresadas en Quetzales).

ACTIVO		PATRIMONIO Y PASIVO	
Activo No Corriente	6,549,066.00	Patrimonio	17,371,376.00
Inmuebles	5,750,000.00	Capital	6,000,000.00
Maquinaria	2,625,000.00	Superávit Acumulado	10,371,376.00
Mobiliario y Equipo	440,000.00	Reserva legal	1,000,000.00
Equipo de Computo	210,000.00		
Vehículos	880,000.00		
Depreciaciones Acumuladas	<u>(3,355,934.00)</u>		
Activo Corriente	15,431,000.00	Pasivo No Corriente	950,000.00
Caja y Bancos	2,675,500.00	Préstamos Bancarios	<u>950,000.00</u>
Cuentas por Cobrar	5,814,500.00	Pasivo Corriente	3,658,690.00
Inventarios	2,385,000.00	Proveedores	2,052,000.00
IVA por Cobrar	70,000.00	Cuentas por Pagar	40,190.00
Seguros Pagados Anticipados	186,000.00	IGSS por Pagar	66,500.00
Inversiones Cakchiquel, S. A.	<u>4,300,000.00</u>	I.S.R. Por Pagar	<u>1,500,000.00</u>
Suma Activo	21,980,066.00	Suma Patrimonio y Pasivo	21,980,066.00

4.6 Solución al Enunciado (Cuadros Analíticos).

En la solución de un sistema presupuestario, se hará la cantidad de cuadros que sean necesarios y de acuerdo a los requerimientos de la administración de la empresa.

4.6.1 Presupuesto de Ventas

Las ventas presupuestadas, constituyen la base, sobre la que se desarrolla la planificación integral de la empresa. Es el punto de partida del cual dependen todas las fases de la actividad presupuestal. Para elaborar el presupuesto anual de

botellas de vino rosado a vender, tomar en cuenta los tres tipos de pronósticos de venta, según lo solicitado en el enunciado.

Cuadro 1
Pronostico de Ventas, Utilizando el Método de Factores
Enero y febrero 2012.

Descripcion	Enero	Febrero
Ventas Base, Enero 2011 (100%)	20,000	
Ventas Base, Enero 2012 (100%)		21,295
I <u>FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA</u>		
a. <u>Factores de Ajuste</u>		
Contrato 8 meses del 01/11/2011 al 30/06/2012	400	
Problemas de Acceso, se vendera a partir de Sep. 11	100	
Ventas especiales día del cariño, mes de Febrero		800
Reparación viales en Jutiapa		(700)
Ampliación Ruta Panamericana		200
Clima afectará Izabal		(1,400)
Ventas Ajustadas	20,500	20,195
b <u>Factores de Cambio</u>		
Cambios en diseño de las botellas	400	
Modificación Plan de Ventas		500
c <u>Factores de Crecimiento</u>		
Potencial Inductivo, demanda existente (20,500 X 4.95)	1,015	
Dinámica Acumulativa, incrementara ventas.	500	
Total Ventas después de Factores	22,415	20,695
II <u>FUERZAS ECONÓMICO GENERALES</u>		
Reducción Poder Adquisitivo (22,415 X 6.11%).	(1,370)	
Politica monetaria, Incremento (21,295 X 10%)		2,130
Sub-Total de Ventas	21,045	22,825
III <u>INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN</u>		
Nueva Política de Precios	250	
Nueva Campaña Publicitaria		1,000
Nuevo Eslogan		1,500
VENTAS ESTIMADAS EN UNIDADES.	21,295	25,325

Cuadro 2**Pronóstico de ventas, Métodos Estadísticos.****Mínimos Cuadrados (método corto). Marzo a junio 2012.**

Determinación mes de Marzo 2012						Determinación mes de Mayo 2012					
N	Año	X	Y	XY	X ²	N	Año	X	Y	XY	X ²
1	2,008	-3	24,566	-73,698	9	1	2,008	-3	12,000	-36,000	9
2	2,009	-1	23,500	-23,500	1	2	2,009	-1	9,500	-9,500	1
3	2,010	1	22,000	22,000	1	3	2,010	1	10,750	10,750	1
4	2,011	3	26,000	78,000	9	4	2,011	3	11,631	34,893	9
5	2,012					5	2,012				
?		0	96,066	2,802	20	Σ		0	43,881	143	20
			0						0		
Despejar a $96066 = 4a + b(0) \rightarrow 24,016.50$						Despejar a $43881 = 4a + b(0) \rightarrow 10,970.25$					
Despejar b $2802 = 24016.5(0) + 20b \rightarrow 140.10$						Despejar b $143 = 10970.25(0) + 20b \rightarrow 7.15$					
Fórmula General $Y_c = a + bx \rightarrow Y_c = 24016.5 + 140.1(5)$						Fórmula General $Y_c = a + bx \rightarrow Y_c = 10970.25 + 7.15(5)$					
Ventas mes Marzo 2012 24,717						Ventas mes Mayo 2012 11,006					
Determinación mes de Abril 2012						Determinación mes de Junio 2012					
N	Año	X	Y	XY	X ²	N	Año	X	Y	XY	X ²
1	2,008	-3	18,000	-54,000	9	1	2,008	-3	25,000	-75,000	9
2	2,009	-1	18,900	-18,900	1	2	2,009	-1	17,500	-17,500	1
3	2,010	1	16,500	16,500	1	3	2,010	1	18,250	18,250	1
4	2,011	3	20,000	60,000	9	4	2,011	3	25,121	75,363	9
5	2,012					5	2,012				
?		0	73,400	3,600	20	Σ		0	85,871	1,113	20
			0						0		
Despejar a $73400 = 4a + b(0) \rightarrow 18,350.00$						Despejar a $85871 = 4a + b(0) \rightarrow 21,467.75$					
Despejar b $3600 = 18350(0) + 20b \rightarrow 180.00$						Despejar b $1113 = 21467.75(0) + 20b \rightarrow 55.65$					
Fórmula General $Y_c = a + bx \rightarrow Y_c = 18350 + 180(5)$						Fórmula General $Y_c = a + bx \rightarrow Y_c = 21467.75 + 55.65(5)$					
Ventas mes Abril 2012 19,250						Ventas mes Junio 2012 21,746					

Cuadro 3**Pronóstico de ventas, Método de Criterio.****Segundo semestre 2012.**

Mes	Unidades 2011	20% Incremento		Unidades 2008
Julio	19,500	0.2	3,900	23,400
Agosto	21,000	0.2	4,200	25,200
Septiembre	22,000	0.2	4,400	26,400
Octubre	20,000	0.2	4,000	24,000
Noviembre	22,500	0.2	4,500	27,000
Diciembre	26,000	0.2	5,200	31,200
TOTALES	131,000			157,200

Observaciones al pronóstico de ventas.

- Cuadro 1. En el método de factores, se puede observar las distintas variables que aumentan o disminuyen las ventas; lo que ayuda a corregir los factores erróneos internos, que se han cometido. Por otro lado, las situaciones externas tratar de preverlas. Adicionalmente, muestra que en el mes de febrero, las ventas aumentarán en un 18.93%, en relación a enero 2012.

- Cuadro 2. Por la frialdad de los números, en el método estadístico no permite ver con certeza, la realidad del resultado proyectado para los meses de marzo a junio, y señalar donde se encuentran los errores de una baja en ventas. Incluso se puede observar que en el mes de mayo, las ventas en unidades presupuestadas están abajo del 50% con relación a febrero. Los resultados obtenidos, carecen de una alta confiabilidad. Si consideramos que el mercado es muy variable, y las condiciones cambian con mucha frecuencia.

- Cuadro 3. Utilizando el método de criterio, la gerencia de ventas debe tener un alto grado de conocimiento del segmento hacia donde se dirigen los productos que se ofertan, para este caso se estimó un incremento uniforme del 20% mensual con relación a las ventas del año anterior.

- Cuadro 4. En el se presenta el resumen general de ventas correspondiente al año 2012.

Determinación del Precio neto de venta

El enunciado del caso práctico, establece que el margen de utilidad es del 40% y el costo de venta, es igual al precio de compra. El Estado de Situación Financiera, nos proporciona el inventario en valores (2,385,000) el enunciado indica que el inventario final 2011, equivale a 13,250 botellas y al realizar la operación matemática cada botella de vino tiene un costo de Q. 180.00

Determinación del precio neto de venta.



	Q.	%
Precio Venta	??	100%
Costo Venta	Q180.00	60%
Ganancia Marginal	??	40%
Precio de Venta (180/0.60)	Q300.00	

Cuadro 4

Presupuesto de ventas año 2012. En unidades y valores.

MES	PRECIO NETO	UNIDADES VENDIDAS	VENTAS NETAS	45% CONTADO	30% 30 DÍAS	25% 60 DÍAS	TOTAL CRÉDITO	IVA
Enero	300.00	21,295	6,388,500.00	2,874,825.00	1,916,550.00	1,597,125.00	3,513,675.00	766,620.00
Febrero	300.00	25,325	7,597,500.00	3,418,875.00	2,279,250.00	1,899,375.00	4,178,625.00	911,700.00
Marzo	300.00	24,717	7,415,100.00	3,336,795.00	2,224,530.00	1,853,775.00	4,078,305.00	889,812.00
Abril	300.00	19,250	5,775,000.00	2,598,750.00	1,732,500.00	1,443,750.00	3,176,250.00	693,000.00
Mayo	300.00	11,006	3,301,800.00	1,485,810.00	990,540.00	825,450.00	1,815,990.00	396,216.00
Junio	300.00	21,746	6,523,800.00	2,935,710.00	1,957,140.00	1,630,950.00	3,588,090.00	782,856.00
Julio	300.00	23,400	7,020,000.00	3,159,000.00	2,106,000.00	1,755,000.00	3,861,000.00	842,400.00
Agosto	300.00	25,200	7,560,000.00	3,402,000.00	2,268,000.00	1,890,000.00	4,158,000.00	907,200.00
Septiembre	300.00	26,400	7,920,000.00	3,564,000.00	2,376,000.00	1,980,000.00	4,356,000.00	950,400.00
Octubre	300.00	24,000	7,200,000.00	3,240,000.00	2,160,000.00	1,800,000.00	3,960,000.00	864,000.00
Noviembre	300.00	27,000	8,100,000.00	3,645,000.00	2,430,000.00	2,025,000.00	4,455,000.00	972,000.00
Diciembre	300.00	31,200	9,360,000.00	4,212,000.00	2,808,000.00	2,340,000.00	5,148,000.00	1,123,200.00
TOTALES		280,539	84,161,700.00	37,872,765.00	25,248,510.00	21,040,425.00	46,288,935.00	10,099,404.00

4.6.2 Presupuesto de Compras.

Para la elaboración del presupuesto de compras, se debe tomar de referencia las ventas mensuales presupuestadas, ya que estas serán la base, para programar el volumen de unidades a comprar. En el pago a los proveedores, la empresa establece que la política de compras es la siguiente:

- Contado 30%
- Crédito 30 días 50%
- Crédito 60 días 20%

Para determinar las unidades a comprar durante el año 2012; es de suma importancia, considerar las existencias de inicio de año, y también el inventario final deseado. Se debe implementar la rotación del inventario, considerando que el inventario final mensual, será el equivalente a las ventas presupuestadas del mes siguiente. El precio de compra, que nos proporcionan nuestros proveedores tiene vigencia durante todo el año 2012.

Determinación Precio de Compra de Mercadería

Inventario Final 2011 en Valores	➔	2,385,000 Según Balance
Inventario Final 2011 en Unidades		13,250 Según Enunciado
Costo botella vino rosado (2,385,000 / 13250)		Q180.00 Costo 2012

Teniendo la información de inventarios y la de ventas anuales, se puede determinar las compras anuales estimadas, utilizando la fórmula de necesidades totales de compras; considerando las ventas de enero 2013 como el inventario final deseado. Y se elabora el cálculo, de la siguiente forma:

$$P_c = V_p + I_f - I_i$$

$$P_c = 280,539 (+) 35,000 (-) 13,250$$

$$\text{Pres. Compras. 2012} = 302,289 \text{ unidades}$$

Donde:

Vp = Ventas presupuestadas.

If = Inv. Final deseado

Ii = Inv. Inicial.

Con el cálculo anterior ya hemos determinado las compras anuales en unidades, y para ver si realmente, el cálculo es el correcto se elabora el cuadro de la rotación de inventarios de forma mensual, con el que también se establecerán las compras mensuales en unidades.

Cuadro 5
Rotación de Inventarios mensuales.

Mes	Ventas Unidades	Compras Unidades	Inventarios	
			Inicial	Final
Enero	21,295	33,370	13,250	25,325
Febrero	25,325	24,717	25,325	24,717
Marzo	24,717	19,250	24,717	19,250
Abril	19,250	11,006	19,250	11,006
Mayo	11,006	21,746	11,006	21,746
Junio	21,746	23,400	21,746	23,400
Julio	23,400	25,200	23,400	25,200
Agosto	25,200	26,400	25,200	26,400
Septiembre	26,400	24,000	26,400	24,000
Octubre	24,000	27,000	24,000	27,000
Noviembre	27,000	31,200	27,000	31,200
Diciembre	31,200	35,000	31,200	35,000
Totales	280,539	302,289		

Ejemplo	Ventas (+)	Inventario 2 (-)	Inventario 1 =	Compras
Mes de Enero	21,295	25,325	13,250	33,370

Existen otras dos formas de calcular las compras anuales en unidades, como lo son la relación lógica y la diferencia de inventarios. Y se calculan de la forma siguiente:

<u>Relacion Logica</u>		<u>Diferencia de Inventarios</u>	
Ventas 2012	280,539	Inv. Inicial	13,250
+ Inv. Final Deseado	35,000	- Inv. Final Deseado	(35,000)
Necesidades Totales	315,539	Exceso o Deficiencia de Inv.	(21,750)
- Inv. Inicial	(13,250)	- Ventas 2012	(280,539)
Compras anuales 2012	302,289	Compras anuales 2012	302,289

Cuadro 6
Presupuesto de Compras
en unidades y valores.

MES	Costo	UNIDADES A COMPRAR	COMPRAS		30%		50%		20%		TOTAL CREDITO	IVA
			TOTAL	CONTADO	30 DÍAS	60 DÍAS	TOTAL	IVA				
Enero	180.00	33,370	6,006,600.00	1,801,980.00	3,003,300.00	1,201,320.00	4,204,620.00	720,792.00				
Febrero	180.00	24,717	4,449,060.00	1,334,718.00	2,224,530.00	889,812.00	3,114,342.00	533,887.20				
Marzo	180.00	19,250	3,465,000.00	1,039,500.00	1,732,500.00	693,000.00	2,425,500.00	415,800.00				
Abril	180.00	11,006	1,981,080.00	594,324.00	990,540.00	396,216.00	1,386,756.00	237,729.60				
Mayo	180.00	21,746	3,914,280.00	1,174,284.00	1,957,140.00	782,856.00	2,739,996.00	469,713.60				
Junio	180.00	23,400	4,212,000.00	1,263,600.00	2,106,000.00	842,400.00	2,948,400.00	505,440.00				
Julio	180.00	25,200	4,536,000.00	1,360,800.00	2,268,000.00	907,200.00	3,175,200.00	544,320.00				
Agosto	180.00	26,400	4,752,000.00	1,425,600.00	2,376,000.00	950,400.00	3,326,400.00	570,240.00				
Septiembre	180.00	24,000	4,320,000.00	1,296,000.00	2,160,000.00	864,000.00	3,024,000.00	518,400.00				
Octubre	180.00	27,000	4,860,000.00	1,458,000.00	2,430,000.00	972,000.00	3,402,000.00	583,200.00				
Noviembre	180.00	31,200	5,616,000.00	1,684,800.00	2,808,000.00	1,123,200.00	3,931,200.00	673,920.00				
Diciembre	180.00	35,000	6,300,000.00	1,890,000.00	3,150,000.00	1,260,000.00	4,410,000.00	756,000.00				
TOTALES		302,289	54,412,020.00	16,323,606.00	27,206,010.00	10,882,404.00	38,088,414.00	6,529,442.40				



Balance
Debe Inventario

Flujo de caja
Egresos

Balance
Haber Proveedores

4.6.3 Presupuesto Costo de Ventas

El presupuesto de costo de ventas, posee gran importancia, pues constituye la base para establecer el costo de la mercadería vendida y afecta de manera significativa los resultados de operación de la empresa. Para la empresa "El Príncipe Quiché, S. A." el costo de ventas representa el 100% del valor de las compras de las botellas del vino rosado.

Cuadro 7

Integración del costo de venta.

Mes	COSTO UNITARIO	UNIDADES VENDIDAS	COSTO DE VENTAS
Enero	180.00	21,295	3,833,100.00
Febrero	180.00	25,325	4,558,500.00
Marzo	180.00	24,717	4,449,060.00
Abril	180.00	19,250	3,465,000.00
Mayo	180.00	11,006	1,981,080.00
Junio	180.00	21,746	3,914,280.00
Julio	180.00	23,400	4,212,000.00
Agosto	180.00	25,200	4,536,000.00
Septiembre	180.00	26,400	4,752,000.00
Octubre	180.00	24,000	4,320,000.00
Noviembre	180.00	27,000	4,860,000.00
Diciembre	180.00	31,200	5,616,000.00
TOTALES		280,539	50,497,020.00

4.6.4 Presupuesto Cuentas por Cobrar

En el análisis de las cuentas por cobrar, es importante determinar los montos de efectivo a recuperarse por concepto de ventas al crédito en el periodo presupuestado, se deben considerar dos aspectos fundamentales, las cuentas por cobrar al inicio del periodo y las políticas establecidas por la administración. Para el año 2012 la política crediticia es la siguiente.

- Contado 50%
- Crédito a 30 días 20%
- Crédito a 60 días 30%

Cuadro 8

Presupuesto Cuentas por Cobrar (Clientes), año 2012.

MES	COBROS A REALIZAR												Saldos Por Cobrar					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
Oct-11	500,000.00																	
Nov-11	1,012,500.00	675,000.00																
Dic-11	1,612,000.00	1,209,000.00	806,000.00															
Ene-12		1,916,550.00	1,597,125.00															
Feb-12			2,279,250.00	1,899,375.00														
Mar-12				2,224,530.00	1,853,775.00													
Abr-12					1,732,500.00	1,443,750.00												
May-12					990,540.00													
Jun-12						1,957,140.00	825,450.00											
Jul-12							2,106,000.00	1,755,000.00										
Ago-12								2,268,000.00	1,890,000.00									
Sep-12									2,376,000.00	1,980,000.00								
Oct-12																		
Nov-12																		
Dic-12																		
TOTALES	3,124,500.00	3,800,550.00	4,682,375.00	4,123,905.00	3,586,275.00	2,434,290.00	2,782,590.00	3,736,950.00	4,023,000.00	4,266,000.00	4,140,000.00	4,230,000.00	4,230,000.00	4,230,000.00	4,230,000.00	4,230,000.00	4,230,000.00	7,173,000.00
TOTAL COBRADO EN EL AÑO												44,930,435.00						

Integración Saldos por Cobrar al 31/12/2011.

MES	UNIDADES	PRECIO NETO	VENTAS NETAS	55% CONTADO	20% 30 DIAS	15% 60 DIAS	10% 90 DIAS	Total Pendiente de cada Mes.	MES DE COBRO	
									Año 2012	
Oct-11	20,000	250	5,000,000	0	0	0	500,000	500,000	Enero	Enero
Nov-11	22,500	300	6,750,000	0	0	1,012,500	675,000	1,687,500	Enero - Febrero	Enero - Febrero
Dic-11	26,000	310	8,060,000	0	1,612,000	1,209,000	806,000	3,627,000	Enero - Febrero - Marzo	Enero - Febrero - Marzo
TOTALES			19,810,000	0	1,612,000	2,221,500	1,981,000	5,814,500	Total C. x C.	5,814,500

Si se revisa el cuadro No. 8, (cuentas por cobrar) se observa que de acuerdo a las políticas de ventas establecidas, en el curso normal de las negociaciones; quedaran pendientes las ventas crédito, de noviembre a plazo de 30 días y todas las ventas crédito del mes de diciembre que asciende a Q. 8,248,950.00

4.6.4.1 Documentos Descontados

Derivado de la necesidad de cubrir las obligaciones de fin de año, la empresa "El Príncipe Quiché, S. A." proyecta descontar las cuentas por cobrar, con plazo a 60 días generadas en noviembre 2012 y diciembre 2012. Estas ventas al crédito se negociarán como documentos descontados, en el mes de diciembre 2012. Por esta transacción se estima pactar una comisión del 5% con el banco.

Documentos Descontados		
<u>Credito a 60 dias</u>		
Noviembre	2,025,000.00	
Diciembre	2,340,000.00	
Total a Descontar	4,365,000.00	→ Cuentas por Cobrar
Comision 5%	(109,125.00)	→ Comisiones Bco. GASTO
Total a Recibir	4,255,875.00	→ Flujo, como Efectivo Recibido

4.6.4.2 Cuentas Incobrables

Según análisis de cobrabilidad realizado por el departamento de créditos, durante el año 2012 se dará una eficiencia en los cobros, esto derivado de las políticas establecidas. Únicamente se hará provisión del 3% que estima la ley del ISR.

Cuentas Incobrables		
<u>Saldos Cuentas por Cobrar</u>		
Al 31-12-2012	7,173,000.00	
(-) Doc. Descontados	(4,365,000.00)	2,808,000.00
(-) 3% Prov. Ctas. Incobrables		(84,240.00)
Total Neto de cuentas por Cobrar		2,723,760.00

4.6.5 Presupuesto de Cuentas por Pagar

Cuadro 9

Integración Cuentas por Pagar (Proveedores), año 2012.

MES	PAGOS A REALIZAR												Saldo					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
Nov-11	540,000.00																	
Dic-11	1,080,000.00	432,000.00																
Ene-12		3,003,300.00	1,201,320.00	889,812.00														
Feb-12			2,224,530.00	1,732,500.00	693,000.00													
Mar-12					990,540.00	396,216.00												
Abr-12						1,957,140.00	782,856.00	842,400.00										
May-12							2,106,000.00	2,268,000.00	907,200.00									
Jun-12									2,376,000.00									
Jul-12										950,400.00								
Ago-12											2,160,000.00							
Sep-12												864,000.00						
Oct-12													2,430,000.00					
Nov-12														972,000.00				
Dic-12															2,808,000.00			
TOTALES	1,620,000.00	3,435,300.00	3,425,850.00	2,622,312.00	1,683,540.00	2,353,356.00	2,888,856.00	3,110,400.00	3,283,200.00	3,110,400.00	3,110,400.00	3,294,000.00	3,780,000.00	3,780,000.00	1,123,200.00	4,410,000.00	5,533,200.00	
	TOTAL PAGADO EN EL AÑO												34,607,214.00					

Integración Saldos por Pagar al 31/12/2011.

MES	UNIDADES	COSTO	COMPRAS TOTAL	30% CONTADO	50% 30 DÍAS	20% 60 DÍAS	MES DE PAGO Año 2012
Noviembre	15,000	180	2,700,000	0	0	540,000	Enero
Diciembre	12,000	180	2,160,000	0	1,080,000	432,000	Enero - Febrero
TOTALES			4,860,000	0	1,080,000	972,000	Total CxP

En la elaboración del presupuesto de cuentas por pagar, se consideran los saldos del periodo anterior, los cuales serán liquidados en el periodo a presupuestar, adicional se debe tomar en cuenta, las política de pago establecida con los proveedores, la cual es de la forma siguiente.

- Contado 30%
- Crédito 30 días 50%
- Crédito 60 días 20%

Como se puede observar en el cuadro No. 9 de Cuentas por Pagar, Los saldos que quedaran pendiente de pago, son los créditos a 60 días del mes de noviembre (Q. 1,291,680.00) y todas las compras crédito del mes de diciembre (Q. 5,071,500.00) que al final quedan, como saldo final de cuentas por pagar por un monto de Q. 6, 361,180.00; los cuales se trasladan al Estado de Situación Financiera (Balance General).

4.6.7 Determinación del IVA por pagar.

El IVA se maneja de acuerdo a su respectiva ley, tanto en el porcentaje establecido del 12%, como también la forma de pago. Según lo establece la ley del IVA, los pagos se deben realizar en el mes calendario siguiente de efectuadas las operaciones; siempre que el débito fiscal, sea mayor que el crédito fiscal.

En el cuadro No. 10, se elabora la Integración de IVA, donde se observa el movimiento mensual del periodo a presupuestar, y al final del periodo se determina el saldo por pagar. Para el periodo presupuestado el saldo final será de Q. 367,200.00; es importante revisar, que en algunos meses del presupuesto el resultado es crédito fiscal, lo cual significa que no habrá desembolso por parte de la empresa. En el presupuesto de caja lo podemos ver con mayor claridad.

Cuadro 10
Integración del IVA

Mes	DEBITO	CREDITO	IVA		FECHA DE PAGO
			Contable	PAGADO	
Saldo Inicial	0.00	70,000.00	-70,000.00	0.00	Ene-12
Enero	766,620.00	720,792.00	-24,172.00	0.00	Feb-12
Febrero	911,700.00	533,887.20	353,640.80	353,640.80	Mar-12
Marzo	889,812.00	415,800.00	474,012.00	474,012.00	Abr-12
Abril	693,000.00	237,729.60	455,270.40	455,270.40	May-12
Mayo	396,216.00	469,713.60	-73,497.60	0.00	Jun-12
Junio	782,856.00	505,440.00	203,918.40	203,918.40	Jul-12
Julio	842,400.00	544,320.00	298,080.00	298,080.00	Ago-12
Agosto	907,200.00	570,240.00	336,960.00	336,960.00	Sep-12
Septiembre	950,400.00	518,400.00	432,000.00	432,000.00	Oct-12
Octubre	864,000.00	583,200.00	280,800.00	280,800.00	Nov-12
Noviembre	972,000.00	673,920.00	298,080.00	298,080.00	Dic-12
Diciembre	1,123,200.00	756,000.00	367,200.00		Cta. X Pagar
TOTALES	10,099,404.00	6,529,442.40	3,332,292.00	3,132,761.60	

4.6.7 Cálculo de las Depreciaciones

En el cálculo de la depreciaciones, para el mobiliario y equipo, inmuebles, y equipo de computo se aplicará el método de línea recta, conforme a los porcentajes establecidos en el artículo 19 de la ley del ISR. La empresa "El Príncipe Quiché, S. A." por efectos financieros hizo las siguientes consideraciones, tomando en cuenta las políticas de depreciación, establecidas por el departamento de auditoria interna.

- Inmuebles (Línea Recta), 5% anual sobre el valor de la construcción. Es necesario primero separar el valor del 70% que se le estima al terreno, y tomar en cuenta que el terreno no tiene depreciación.
- Mobiliario y equipo (Línea Recta), 20% anual, con un valor residual de Q. 20,000.00
- Equipo de computo (Línea Recta), 33.33 % anual, con un valor residual de Q. 12,000.00
- Vehículos (Km. Recorridos) en su vida útil estima recorrer 352,000 Km y para el año 2012 se estima un recorrido anual de 90,000 Kilómetros.

- Maquinaria (Unidades empacadas) se estima, que tendrá una vida útil para empacar 1,500,000 unidades y para el año 2012 empacará las 280, 539 botellas de vino rosado, que se proyectan vender durante el año 2012.

Para calcular las depreciaciones, se debe considerar la siguiente información:

Activo No Corriente	Fecha de Adquisición	Método	Costo	Depreciación Acumulada	Valor Residual
Inmuebles	01/07/1995	Línea Recta	5,750,000.00	1,423,125.00	-----
Mobiliario y Equipo	01/01/2010	Línea Recta	440,000.00	168,000.00	20,000.00
Equipo de Computo	01/01/2011	Línea Recta	210,000.00	66,000.00	12,000.00
Vehículos	01/01/2009	Km Recorrido	880,000.00	607,145.00	-----
Maquinaria de Empaque	01/01/2007	U. Empacadas	2,625,000.00	1,091,664.00	-----

		Maquina			
Total Unidades a empacar		1,500,000.00	623,808.00	Unidades Empacadas al 2011	
Costo por Unidad empacada		1.75			
Año 2012 U. a empacar		280,539.00	Dep. 2012	→	490,943.25
		Vehiculo			
Total de Km. A Recorrer		352,000.00	242,858.00	Km recorridos al 2011	
Costo por Km recorrido		2.5			
Año 2012 Km a recorrer		90,000.00	Dep. 2012	→	225,000.00
		Inmuebles			
Total a Depreciar durante 20 años		1,725,000.00	198	Meses depreciados al 2011	
Total meses a depreciar		240			
Depreciacion Mensual		7,187.50			
Año 2012 Meses a Depreciar		12.00	Dep. 2012	→	86,250.00
		Mob. Y Equipo			
Total a Depreciar durante 5 años		420,000.00			
Total meses a depreciar		60	24	Meses depreciados al 2011	
Depreciacion Mensual		7,000.00			
Año 2012 Meses a Depreciar		12.00	Dep. 2012	→	84,000.00
		Equipo Computo			
Total a Depreciar durante 3 años		198,000.00			
Total meses a depreciar		36	24	Meses depreciados al 2011	
Depreciacion Mensual		5,500.00			
Año 2012 Meses a Depreciar		12.00	Dep. 2012	→	66,000.00

Cuadro 11

Integración de las Depreciaciones mensuales

Dep. Mensual	INMUEBLES		MAQUINARIA		MOBILIARIO Y EQUIPO		EQUIPO DE COMPUTO		VEHICULOS		TOTALES		Total Depreciación
	40%	60%	100%	50%	50%	30%	70%	100%	GASTO VENTA	GASTO ADMÓN.	Total		
Dep. Mensual	Q7,187.50	86,250.00	Un. Prod.	Q7,000.00	84,000.00	Q5,500.00	66,000.00	Q18,750.00	18,750.00	11,662.50	64,041.25	11,662.50	75,703.75
Enero	2,875.00	4,312.50	37,266.25	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	71,093.75	11,662.50	82,756.25
Febrero	2,875.00	4,312.50	44,318.75	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	70,029.75	11,662.50	81,692.25
Marzo	2,875.00	4,312.50	43,254.75	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	60,462.50	11,662.50	72,125.00
Abril	2,875.00	4,312.50	33,687.50	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	46,035.50	11,662.50	57,698.00
Mayo	2,875.00	4,312.50	19,260.50	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	64,830.50	11,662.50	76,493.00
Junio	2,875.00	4,312.50	38,055.50	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	67,725.00	11,662.50	79,387.50
Julio	2,875.00	4,312.50	40,950.00	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	70,875.00	11,662.50	82,537.50
Agosto	2,875.00	4,312.50	44,100.00	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	72,975.00	11,662.50	84,637.50
Septiembre	2,875.00	4,312.50	46,200.00	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	68,775.00	11,662.50	80,437.50
Octubre	2,875.00	4,312.50	42,000.00	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	74,025.00	11,662.50	85,687.50
Noviembre	2,875.00	4,312.50	47,250.00	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	81,375.00	11,662.50	93,037.50
Diciembre	2,875.00	4,312.50	54,600.00	3,500.00	3,500.00	1,650.00	3,850.00	18,750.00	18,750.00	11,662.50	81,375.00	11,662.50	93,037.50
TOTALES											812,243.25	139,950.00	952,193.25

4.6.8 Presupuesto Gastos de Administración

Este presupuesto incluye todo lo relacionado con gastos de administración, servicios generales, etc., es decir, aquellos gastos incurridos fuera del ámbito de las ventas. La naturaleza de estos gastos en la mayoría de casos, se consideran como gastos de carácter fijos, y dichos gastos se efectúan mensualmente, independientemente de las unidades que se vendan. Para efecto de facilitar la comprensión de esta tesis, a los montos de gastos no se le incluyen IVA.

La empresa "El Príncipe Quiché, S. A." para los gastos administrativos, tiene como política de pago, cancelar todos los gastos, en el mes que se efectúan los mismos. Para el presupuesto 2012, la proyección de gastos es la siguiente.

Sueldos	Q 3, 600,000.00	anuales
Gastos Generales	Q 72,000.00	semestrales
Alquileres	Q 90,000.00	trimestrales
Energía Eléctrica	Q. 15,000.00	mensuales.
Mantenimiento Edificios	Q 96,000.00	anuales
Papelería y Útiles	Q 66,000.00	semestrales

En el Cuadro 12, se han resumido los gastos del departamento administrativo. La elaboración de este cuadro es de gran utilidad, pues permitirá extraer con facilidad los datos; el total de gastos realizados durante el periodo (Q. 732,000.00), se trasladan al Estado de Resultados presupuestado. Los pagos realizados durante el periodo a presupuestar, más los saldos iniciales pendiente de pago (Q. 732,000.00 + Q. 40,190.00), se trasladan al Presupuesto de Caja, por concepto de pagos administrativos, los cuales suman Q. 772,190.00 Y si al final del periodo a presupuestar, existieran saldos pendientes de pago estos se trasladan al Estado de Situación Financiera (balance general), con el nombre de cuentas por pagar.

Cuadro 12**Presupuesto gastos varios de administración**

MES	Gastos Generales	Mantenimiento Edificios	Papelera Y utiles	Energia Eléctrica	Alquileres	TOTAL MENSUAL
Gasto Anual	144,000	96,000	132,000	180,000	180,000	
Saldo Inicial	Cuenta por Pagar periodo anterior			15,190.00	25,000.00	40,190.00
Enero	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Febrero	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Marzo	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Abril	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Mayo	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Junio	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Julio	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Agosto	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Septiembre	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Octubre	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Noviembre	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Diciembre	12,000.00	8,000.00	11,000.00	15,000.00	15,000.00	61,000.00
Total Gasto del Periodo						732,000.00

El cuadro No. 13, se detallan las prestaciones laborales, se considera un 29.50 % integrado por Vacaciones 4.165%; bono 14 y aguinaldo con 8.333%; para redondear el calculo, la empresa estima el 8.675%. También se detalla las cuotas IGSS, las cuotas de diciembre quedaran como cuentas por pagar del periodo.

Cuadro 13**Prestaciones y cuotas laborales de administración**

MES	Sueldos Devengados	4.83 % IGSS LABORAL	Sueldos Liquidos	12.67 % IGSS PATRONAL	PRESTACIONES 29.50 %	Mes de Pago
Saldo Inicial		18,354.00		48,146.00	66,500.00	Ene. 2012
Enero	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Feb. 2012
Febrero	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Mar. 2012
Marzo	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Abr. 2012
Abril	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	May. 2012
Mayo	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Jun. 2012
Junio	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Jul. 2012
Julio	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Ago. 2012
Agosto	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Sep. 2012
Septiembre	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Oct. 2012
Octubre	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Nov. 2012
Noviembre	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Dic. 2012
Diciembre	300,000.00	14,490.00	285,510.00	38,010.00	88,500.00	Cuotas IGSS Dic. 12 CxPagar
TOTALES	3,600,000.00	173,880.00	3,426,120.00	456,120.00	1,062,000.00	

4.6.9 Presupuesto Gastos de Ventas

Para establecer estos gastos, hay que tomar en cuenta que la mayoría de ellos son variables, es decir, que estos gastos van en función, de las unidades mensuales vendidas. Como política de pago, estos se cancelan en el mes en que se incurre el gasto. Para la elaboración del Cuadro No. 14 se deben hacer las siguientes consideraciones:

- Publicidad y Propaganda 1% sobre ventas
- Gastos varios 1% sobre ventas.
- Alquiler de Locales 10%

Cuadro 14

Presupuesto gastos varios de ventas


MES	VENTAS MENSUALES	PUBLICIDAD 1%	VARIOS 1%	ALQUILERES 10%	Total Gastos	Mes de Pago
Enero	6,388,500.00	63,885.00	63,885.00	638,850.00	766,620.00	Ene. 2012
Febrero	7,597,500.00	75,975.00	75,975.00	759,750.00	911,700.00	Feb. 2012
Marzo	7,415,100.00	74,151.00	74,151.00	741,510.00	889,812.00	Mar. 2012
Abril	5,775,000.00	57,750.00	57,750.00	577,500.00	693,000.00	Abr. 2012
Mayo	3,301,800.00	33,018.00	33,018.00	330,180.00	396,216.00	May. 2012
Junio	6,523,800.00	65,238.00	65,238.00	652,380.00	782,856.00	Jun. 2012
Julio	7,020,000.00	70,200.00	70,200.00	702,000.00	842,400.00	Jul. 2012
Agosto	7,560,000.00	75,600.00	75,600.00	756,000.00	907,200.00	Ago. 2012
Septiembre	7,920,000.00	79,200.00	79,200.00	792,000.00	950,400.00	Sep. 2012
Octubre	7,200,000.00	72,000.00	72,000.00	720,000.00	864,000.00	Oct. 2012
Noviembre	8,100,000.00	81,000.00	81,000.00	810,000.00	972,000.00	Nov. 2012
Diciembre	9,360,000.00	93,600.00	93,600.00	936,000.00	1,123,200.00	Dic. 2012
TOTALES		841,617.00	841,617.00	8,416,170.00	10,099,404.00	

En la elaboración del cuadro No. 15 se hacen las consideraciones de los sueldos, los cuales para el departamento de ventas, la empresa "El Príncipe Quiche, S. A." Paga comisiones del 5% sobre la base de las ventas realizadas durante el mes.


Adicionalmente, también se elaboran los cálculos de las cuotas IGSS con los porcentajes establecidos, las cuales se cancelan al mes siguiente. Para las prestaciones la empresa hace una estimación del 29.50% y como política laboral, liquida a todos los trabajadores en el mes de diciembre.

Cuadro 15
Prestaciones y cuotas laborales de ventas

MES	Comision 5%	4.83 %IGSS	Sueldos	12.67 %IGSS	PRESTACIONES	TOTAL	Mes de
	Sueldos	LABORAL	Liquidos	PATRONAL	29.50 %	Cuotas y Prestaciones	Pago
Enero	319,425.00	15,428.23	303,996.77	40,471.15	94,230.38	150,129.75	Ene. 2012
Febrero	379,875.00	18,347.96	361,527.04	48,130.16	112,063.13	178,541.25	Feb. 2012
Marzo	370,755.00	17,907.47	352,847.53	46,974.66	109,372.73	174,254.85	Mar. 2012
Abril	288,750.00	13,946.63	274,803.38	36,584.63	85,181.25	135,712.50	Abr. 2012
Mayo	166,080.00	7,973.85	157,116.15	20,916.90	48,701.55	77,592.30	May. 2012
Junio	326,190.00	15,754.98	310,435.02	41,328.27	96,226.05	153,309.30	Jun. 2012
Julio	351,000.00	16,953.30	334,046.70	44,471.70	103,545.00	164,970.00	Jul. 2012
Agosto	378,000.00	18,257.40	359,742.60	47,892.60	111,510.00	177,660.00	Ago. 2012
Septiembre	396,000.00	19,126.80	376,873.20	50,173.20	116,820.00	186,120.00	Sep. 2012
Octubre	360,000.00	17,388.00	342,612.00	45,612.00	106,200.00	169,200.00	Oct. 2012
Noviembre	405,000.00	19,561.50	385,438.50	51,313.50	119,475.00	190,350.00	Nov. 2012
Diciembre	468,000.00	22,604.40	445,395.60	59,295.60	138,060.00	219,960.00	Dic. 2012
TOTALES	4,208,085.00	203,250.51	4,004,834.49	533,164.37	1,241,385.08	1,977,799.95	Cuotas IGSS Dic. 12 Cx Pago



Estado
de Resultados



Presupuesto
de Caja

Dentro de los gastos de ventas también se debe considerar el Impuesto de Distribución de Bebidas Alcohólicas, la base imponible para determinar el impuesto, se determina aplicando la tasa del 7.50% al precio sugerido. Según el artículo 7, inciso a (Decreto 21-04 del Congreso de la República). Cada vez que la empresa compre vino rosado, también deberá informar a la Superintendencia de Administración Tributaria, por medio de declaración bajo juramento, que debe presentarse dentro de los cinco (5) días hábiles previos a la importación de las

bebidas cuya distribución está gravada por esta ley, sobre las características de las bebidas, su valor CIF, los gastos de flete, seguro y otros gastos normales que efectivamente pague el importador y los precios sugeridos al consumidor final, sin incluir el Impuesto al Valor Agregado.

En el cuadro No. 16 se observa a detalle, como se efectúa el cálculo del Impuesto de Distribución de Bebidas Alcohólicas, importante mencionar que todo el impuesto se considera como gasto de venta, y el total se traslada al Estado de Resultados proyectado, y los pagos efectivamente realizados forman parte del presupuesto de caja, y para el presente caso, los Q. 421,200.00 de impuesto generado en el mes de diciembre 2012 quedara como cuenta por pagar para el siguiente periodo, el cual quedara reflejado en el Estado de Situación Financiera de la empresa.

Cuadro 16

Impuesto de Distribución de Bebidas Alcohólicas.

Mes	Precio Sugerido	UNIDADES VENDIDAS	Base Imponible	Impuesto 7.5 %	MES DE PAGO
Enero	180.00	21,295	3,833,100.00	287,482.50	Febrero
Febrero	180.00	25,325	4,558,500.00	341,887.50	Marzo
Marzo	180.00	24,717	4,449,060.00	333,679.50	Abril
Abril	180.00	19,250	3,465,000.00	259,875.00	Mayo
Mayo	180.00	11,006	1,981,080.00	148,581.00	Junio
Junio	180.00	21,746	3,914,280.00	293,571.00	Julio
Julio	180.00	23,400	4,212,000.00	315,900.00	Agosto
Agosto	180.00	25,200	4,536,000.00	340,200.00	Septiembre
Septiembre	180.00	26,400	4,752,000.00	356,400.00	Octubre
Octubre	180.00	24,000	4,320,000.00	324,000.00	Noviembre
Noviembre	180.00	27,000	4,860,000.00	364,500.00	Diciembre
Diciembre	180.00	31,200	5,616,000.00	421,200.00	C x P
TOTALES		280,539		3,787,276.50	

4.6.10 Presupuesto Gastos Financieros

De esta información se desprenden los cálculos, respecto a los intereses bancarios que se deberán pagar, mismos que son considerados gastos financieros y deberán reflejarse en el Estado de Resultados. Además, por diferencia se obtiene el monto de amortización a capital, el cual debe ser considerado en el Estado de Situación Financiera, al deducirlo del saldo original del préstamo.

En el cálculo mensual de intereses, el denominador que se utilizara será el de 366 tomando en cuenta que el año 2012 es año bisiesto.

Cuadro 17

Cálculo de intereses y Amortización de préstamo bancario

Mes	Capital	Amortización	Intereses		Saldo de
			Gasto	Pendiente	
Enero	950,000.00	----	14,483.61		950,000.00
Febrero	950,000.00	----	13,549.18		950,000.00
Marzo	950,000.00	200,000.00	14,483.61		750,000.00
Abril	750,000.00	----	11,065.57		750,000.00
Mayo	750,000.00	----	11,434.43		750,000.00
Junio	750,000.00	200,000.00	11,065.57		550,000.00
Julio	550,000.00	----	8,385.25		550,000.00
Agosto	550,000.00	----	8,385.25		550,000.00
Septiembre	550,000.00	200,000.00	8,114.75		350,000.00
Octubre	350,000.00	----	5,336.07		350,000.00
Noviembre	350,000.00	----	5,163.93		350,000.00
Diciembre	350,000.00	200,000.00	5,336.07		150,000.00
TOTALES		800,000	116,803.28		

Calculo de Interes = Capital X Tasa / 366 * días			
Capital	Tasa	Dias	
950,000	18%	31	14,483.61
950,000	18%	29	13,549.18
950,000	18%	31	14,483.61
750,000	18%	30	11,065.57
750,000	18%	31	11,434.43
750,000	18%	30	11,065.57
550,000	18%	31	8,385.25
550,000	18%	31	8,385.25
550,000	18%	30	8,114.75
350,000	18%	31	5,336.07
350,000	18%	30	5,163.93
350,000	18%	31	5,336.07

4.6.11 Determinación del ISR y Reserva Legal

En Guatemala de acuerdo a la legislación fiscal, hay dos regímenes de ISR, (general y optativo). Para el presente caso práctico se toma en cuenta, que la empresa "El Príncipe Quiché, S. A." está inscrita en el régimen optativo, haciendo un pago anual del 31% sobre utilidades, según artículo 72 de la ley del ISR, y sus reformas contenidas en el Decreto 10-2012.

En el cuadro No. 18, en el estado de resultados se elabora un cálculo mensual de ISR, con la finalidad de observar cuál es el comportamiento financiero de la empresa. Adicionalmente, también se efectúa el cálculo de la reserva legal, al cual se aplica el 5% sobre la ganancia pre impuesto menos el impuesto de ISR resultante.

4.7 Presupuesto de Caja

El Presupuesto de efectivo es la herramienta financiera, que nos marcará el caminar de la empresa, en este presupuesto podremos ver la capacidad de la empresa para cubrir, las obligaciones contraídas. Para determinar el presupuesto mensual, se tomará en consideración el saldo de caja al 31 de diciembre 2011, el cuál ascendía a la cantidad de Q 2,675,500.00 a este saldo inicial se le sumará todos los ingresos mensuales, menos el total de los egresos mensuales, que dará como resultado el saldo final de caja. Este saldo final será utilizado como saldo inicial para el mes siguiente.

En el presupuesto de caja para el año 2012, se observa en el Cuadro No. 17 los movimientos de efectivo, la mayoría de meses el resultado de la fluctuación es positivo, lo que indica que los fondos generados, sí alcanzan para cubrir las necesidades inmediatas. Únicamente en el mes de mayo, el movimiento es negativo, es decir que resultaría insuficiente, no obstante con la cantidad de efectivo acumulada a través de los movimientos anteriores, el balance resulta ser favorable y la empresa no tendrá ningún problema para el cumplimiento de sus obligaciones.

Cuadro 18
Presupuesto de caja año 2012.

CONCEPTO	REFERENCIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
I. INGRESOS														
Ventas al Contado	Cuadro No. 4	2,874,825.00	3,418,875.00	3,336,795.00	2,598,750.00	1,485,810.00	2,935,710.00	3,159,000.00	3,402,000.00	3,564,000.00	3,240,000.00	3,645,000.00	4,212,000.00	37,877,765.00
Cobros recibidos de clientes	Cuadro No. 8	3,124,500.00	3,800,550.00	4,682,375.00	4,123,905.00	3,586,275.00	2,434,290.00	2,782,590.00	3,736,950.00	4,023,000.00	4,266,000.00	4,140,000.00	4,230,000.00	44,930,435.00
IVA Débito	Cuadro No. 4	766,620.00	911,700.00	889,812.00	693,000.00	396,216.00	782,856.00	842,400.00	907,200.00	950,400.00	864,000.00	972,000.00	1,123,200.00	10,099,404.00
Descuento de Cartera.	Cálculo Pág. 110	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,365,000.00	4,365,000.00
(-) Comisión Descuento de Doc.	Cálculo Pág. 110	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	(109,125.00)	(109,125.00)
TOTAL de INGRESOS		6,765,945.00	8,131,125.00	8,908,982.00	7,415,655.00	5,468,301.00	6,152,856.00	6,783,990.00	8,046,150.00	8,537,400.00	8,370,000.00	8,757,000.00	13,821,075.00	97,158,479.00
II. EGRESOS														
Compras al Contado	Cuadro No. 6	1,801,980.00	1,334,718.00	1,039,500.00	594,324.00	1,174,284.00	1,263,600.00	1,360,800.00	1,425,600.00	1,296,000.00	1,458,000.00	1,684,800.00	1,890,000.00	16,323,606.00
Pagos a Proveedores	Cuadro No. 9	1,620,000.00	3,435,300.00	3,425,850.00	2,622,312.00	1,683,540.00	2,363,356.00	2,888,856.00	3,110,400.00	3,283,200.00	3,110,400.00	3,294,000.00	3,780,000.00	34,807,214.00
IVA Crédito	Cuadro No. 6	720,792.00	533,887.20	415,800.00	237,729.60	469,713.60	505,440.00	544,320.00	570,240.00	518,400.00	583,200.00	673,920.00	756,000.00	6,529,442.40
Gastos Varios de Administración	Cuadro No. 12	101,190.00	61,000.00	61,000.00	61,000.00	61,000.00	61,000.00	61,000.00	61,000.00	61,000.00	61,000.00	61,000.00	61,000.00	772,190.00
Sueldos Líquidos Administración	Cuadro No. 13	285,510.00	285,510.00	285,510.00	285,510.00	285,510.00	285,510.00	285,510.00	285,510.00	285,510.00	285,510.00	285,510.00	285,510.00	3,426,120.00
IGSS 4.83% Cuota Laboral Admón.	Cuadro No. 13	18,354.00	14,490.00	14,490.00	14,490.00	14,490.00	14,490.00	14,490.00	14,490.00	14,490.00	14,490.00	14,490.00	14,490.00	177,744.00
IGSS 12.67% Cuota Patronal Admón.	Cuadro No. 13	48,146.00	38,010.00	38,010.00	38,010.00	38,010.00	38,010.00	38,010.00	38,010.00	38,010.00	38,010.00	38,010.00	38,010.00	466,256.00
Gastos Varios de Ventas	Cuadro No. 14	766,620.00	911,700.00	889,812.00	693,000.00	396,216.00	782,856.00	842,400.00	907,200.00	950,400.00	864,000.00	972,000.00	1,123,200.00	10,099,404.00
Comisiones Líquidas 5% de Ventas	Cuadro No. 15	303,996.77	361,527.04	352,847.53	274,803.38	157,116.15	310,435.02	334,046.70	359,742.60	376,873.20	342,612.00	385,438.50	445,395.60	4,004,834.49
IGSS 4.83 % Cuota Laboral Ventas	Cuadro No. 15	0.00	15,428.23	16,347.96	17,907.47	13,946.63	7,973.85	15,754.98	16,953.30	18,257.40	19,126.80	17,388.00	19,561.50	180,646.11
IGSS 12.67% Cuota Patronal Ventas	Cuadro No. 15	0.00	40,471.15	48,130.16	46,974.66	36,584.63	20,916.90	41,328.27	44,471.70	47,892.60	50,173.20	45,612.00	51,313.50	473,868.77
Pago de IVA Mensual	Cuadro No. 10	0.00	0.00	353,640.80	474,012.00	455,270.40	0.00	203,918.40	298,080.00	336,960.00	432,000.00	280,800.00	298,080.00	3,132,761.60
Pago ISR Anual	Enunciado	0.00	0.00	1,500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500,000.00
Impuesto Distribución de Bebidas	Cuadro No. 16	0.00	287,482.50	341,887.50	333,678.50	259,875.00	148,581.00	293,571.00	315,900.00	340,200.00	356,400.00	324,000.00	364,500.00	3,966,076.50
Pago de Prestaciones Laborales	Enunciado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,303,385.08	2,303,385.08
Pago de Dividendos	Enunciado	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500,000.00
Pago de Intereses préstamo	Cuadro No. 17	14,483.61	13,549.18	14,483.61	11,063.57	11,434.43	11,065.57	8,385.25	8,385.25	8,114.75	5,336.07	5,163.93	5,336.07	116,803.28
Amortización Préstamo Bancario	Cuadro No. 17	0.00	0.00	200,000.00	0.00	0.00	200,000.00	0.00	0.00	200,000.00	0.00	0.00	200,000.00	800,000.00
TOTAL de EGRESOS		5,681,072.38	7,333,073.29	8,999,309.57	5,704,818.17	6,556,890.83	6,003,234.35	6,832,390.60	7,455,982.85	7,775,307.95	7,620,258.07	8,082,132.43	11,635,781.74	89,780,352.22
RESUMEN														
SALDO INICIAL DE CAJA		2,675,500.00	3,760,372.62	4,558,424.33	4,468,096.76	6,178,933.59	5,090,243.76	5,239,865.41	5,091,464.82	5,681,631.97	6,443,724.02	7,193,465.95	7,868,333.52	
(+) TOTAL DE INGRESOS		6,765,945.00	8,131,125.00	8,908,982.00	7,415,655.00	5,468,301.00	6,152,856.00	6,783,990.00	8,046,150.00	8,537,400.00	8,370,000.00	8,757,000.00	13,821,075.00	
(-) TOTAL DE EGRESOS		(5,681,072.38)	(7,333,073.29)	(8,999,309.57)	(5,704,818.17)	(6,556,990.83)	(6,003,234.35)	(6,832,390.60)	(7,455,982.85)	(7,775,307.95)	(7,620,258.07)	(8,082,132.43)	(11,635,781.74)	
SALDO FINAL DE CAJA		3,760,372.62	4,588,424.33	4,668,096.76	6,178,933.59	5,090,243.76	5,239,865.41	5,091,464.82	5,681,631.97	6,443,724.02	7,193,465.95	7,868,333.52	10,053,626.78	

4.8 Estados Financieros Presupuestados

Los estados financieros son una herramienta mediante la cual se proyecta la estructura financiera de la empresa. Su carácter es principal o sumario y condensan toda la información financiera previamente generada, de todos los cuadros analíticos realizados con anterioridad. Estos estados financieros presupuestados pueden ser:

- Estado de Resultados Presupuestado
- Estado de Situación Financiera Presupuestado

4.8.1 Presupuesto Estado de Resultados

Este estado financiero, refleja el resultado de las operaciones de la empresa para un período determinado. En el Cuadro 18, se reflejan mensualmente los movimientos de la empresa de una manera condensada. Este cuadro inicia con las ventas netas, que al deducirle el costo de ventas, da como resultado la utilidad bruta o margen bruto. Posteriormente, al margen bruto se le deducen todos los gastos de operación de la empresa, divididos en gastos administrativos y de distribución, reflejando así la ganancia en operación. Luego se restan los gastos financieros, para obtener así, la utilidad antes de impuesto. Derivado de que la empresa está inscrita bajo el régimen optativo de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, se aplicará un 31% a la ganancia antes de impuesto, y también se deberá estimar la Reserva Legal, que de acuerdo a la ley se calcula en un máximo del 5% después del Impuesto sobre la Renta. Todos estos cálculos sirven para obtener la utilidad neta del período, que es uno de los indicadores más efectivos de la rentabilidad de la empresa, y constituye el punto de mayor interés para los accionistas.

Si se observa el estado de resultados proyectado, de la empresa “El Príncipe Quiché, S. A.” únicamente en el mes de mayo se tendrá pérdida, la cual se genera, por la baja en las ventas mensuales proyectadas. Finalmente la ganancia neta anual proyectada, es de Q 4,267,724.94 cifra que representa el 5.07% sobre la base del total de ventas anuales proyectadas.

4.8.2 Presupuesto Estado de Situación Financiera

En el cuadro No. 19, se puede observar el Estado de Situación Financiera, proyectado para el año 2012, en este se expresan todas las cuentas que integran los derechos y obligaciones de la empresa, así como el patrimonio de los accionistas. En el mismo se consideran todos los movimientos originados por las cuentas que se reflejan en el Presupuesto de Caja y también en el Estado de Resultados Presupuestado.

Para la elaboración del Estado de Situación Financiera presupuestado, se toman los saldos de las cuentas de balance al inicio del periodo, y de acuerdo a la naturaleza de las cuentas, se le sumarán y/o restarán los montos originados por las operaciones presupuestadas, para tener como resultado definitivo los saldos al final del periodo, que reflejan la situación financiera que se proyecta para la empresa "El Príncipe Quiché, S.A."

Todas las cantidades a sumar o restar en este estado financiero, provienen de los cuadros analíticos previamente elaborados. Los números finales, reflejan un crecimiento de la empresa, en un 31.88% con relación al año anterior; los rubros que muestran mayor crecimiento son los activos corrientes, de caja e inventarios, estos afectados por una eficiente política de cobranza, adoptados por la administración de empresa.

Las obligaciones resultantes del periodo 2012 proyectado, la mayor parte corresponde a deudas a los proveedores y los impuestos, que por su naturaleza se deben pagar en el mes de enero 2013. Con el saldo final de caja, alcanza para cubrir todas estas obligaciones.

Con la elaboración de este Estado Financiero, se finaliza la etapa constructiva del proceso presupuestario y se pone a disposición de la Gerencia, toda la información financiera proyectada para su posterior análisis, control y toma de decisiones

Cuadro 20**Presupuesto Estado de Situación Financiera año 2012.**

Descripción de Cuentas.	SALDO			SALDO FINAL	Referencia de Saldos	
	INICIAL	DEBE	HABER		DEBE	HABER
ACTIVO						
Activo No Corriente	6,549,066.00			5,596,872.75		
Inmuebles	5,750,000.00	0.00	0.00	5,750,000.00	Sin movimiento	
Maquinaria	2,625,000.00	0.00	0.00	2,625,000.00	Sin movimiento	
Mobiliario y Equipo	440,000.00	0.00	0.00	440,000.00	Sin movimiento	
Equipo de Computo	210,000.00	0.00	0.00	210,000.00	Sin movimiento	
Vehiculos	880,000.00	0.00	0.00	880,000.00	Sin movimiento	
Depreciaciones Acumuladas	-3,355,934.00	0.00	952,193.25	-4,308,127.25		Total Depreciación C. 11
Activo Corriente	15,431,000.00			23,391,426.78		
Caja y Bancos	2,675,500.00	97,158,479.00	89,780,352.22	10,053,626.78	Total Ingresos C. 18	Total Egresos C. 18
Cuentas por Cobrar	5,814,500.00	46,288,935.00	44,930,435.00	7,173,000.00	Total Vtas. Crédito C. 4	Total Cobros C. 8
Documentos Descontado	0.00	0.00	4,365,000.00	-4,365,000.00		Ingresos Caja C.18
Provisión Cuentas Incobrables	0.00	0.00	70,200.00	-70,200.00		Est. Resultados C. 19
Inventarios	2,385,000.00	54,412,020.00	50,497,020.00	6,300,000.00	Total Compras C. 6	Total Costo de Vta. C. 7
IVA por Cobrar	70,000.00	6,529,442.40	6,599,442.40	0.00	Total IVA Crédito (+) Saldo Inicial C. 10	
Seguros Pagados Anticipados	186,000.00	0.00	186,000.00	0.00		Est. Resultados C. 19
Inversiones Cakchiquel, S. A.	4,300,000.00	0.00	0.00	4,300,000.00	Sin movimiento	
TOTAL ACTIVO	21,980,066.00			28,988,299.53		
PATRIMONIO Y PASIVO						
Patrimonio	17,371,376.00			20,363,913.23		
Capital	6,000,000.00	0.00	0.00	6,000,000.00	Sin movimiento	
Superávit Acumulado	10,371,376.00	1,500,000.00	0.00	8,871,376.00	Egresos Caja C.18	
Reserva legal	1,000,000.00	0.00	224,626.86	1,224,626.86		Est. Resultados C. 19
Utilidad Neta del Ejercicio	0.00	0.00	4,267,910.37	4,267,910.37		Est. Resultados C. 19
Pasivo No Corriente	950,000.00			150,000.00		
Préstamos Bancarios	950,000.00	800,000.00	0.00	150,000.00	Total Amortización C. 17	
Pasivo Corriente	3,658,690.00			8,474,386.29		
Proveedores	2,052,000.00	34,607,214.00	38,088,414.00	5,533,200.00	Total Pagos realizados C. 9	Total Compras C. 6
Gastos Varios Admón. por Pagar	40,190.00	772,190.00	732,000.00	0.00	Total Pagado C. 18	Total Gastos C. 12
IGSS Laboral por Pagar	18,354.00	358,390.11	377,130.51	37,094.40	Total Pagado C. 18	Total Provisión C. 13 y 15
IGSS Patronal por Pagar	48,146.00	940,124.77	989,284.37	97,305.60	Total Pagado C. 18	Total Provisión C. 13 y 15
ISR por Pagar	1,500,000.00	1,500,000.00	2,018,386.29	2,018,386.29	Total Pagado C. 18	Est. Resultados C. 19
IVA por Pagar	0.00	9,732,204.00	10,099,404.00	367,200.00	IVA Crédito (+) C. 10	Total IVA Debito C. 4
Imp. Distribución de Bebidas por Pagar	0.00	3,366,076.50	3,787,276.50	421,200.00	Total Pagado C. 18	
Prestaciones Laborales por Pagar	0.00	2,303,385.08	2,303,385.08	0.00	Total Pagado C. 18	Total Provisión C. 16
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	21,980,066.00	260,268,460.85	260,268,460.85	28,988,299.53		

Las columnas de referencia de saldos, indican de donde provienen las cantidades de las columnas de cargos y abonos, y enumera el respectivo cuadro de origen.

4.9 Información Real, primer semestre 2012

Para continuar con el caso práctico de la presente tesis, en los cuadros No. 21 y 22, se observan los Estados Financieros reales del primer semestre 2012. La información real, que se genera durante el primer semestre, indica que el costo real de cada botella es de Q. 190.00; para determinar las unidades a comprar se debe de considerar, la misma política de rotación de inventarios. El precio real de venta es de Q. 325.00 cada unidad. Las ventas reales del primer semestre son las siguientes.

Enero	21,500 unidades	Febrero	25,400 unidades
Marzo	24,500 unidades	Abril	20,000 unidades
Mayo	18,000 unidades	Junio	20,500 unidades

Cuadro 21

“El Príncipe Quiché, S. A.”

Estado de Resultados.

Periodo del 01 de Enero Al 30 de Junio de 2012.

(Cifras Expresadas en Quetzales).

	VENTAS		42,217,500.00
	Costo de Ventas		(24,681,000.00)
	Margen de Utilidad		17,536,500.00
(-)	Gastos de Operación		
	Gastos de Ventas		9,804,429.33
	Gastos Varios de Venta	4,676,400.00	
	Comisiones Liquidadas 5% de Ventas	1,948,500.00	
	IGSS Cuota Patronal Ventas	246,874.95	
	Prestaciones Laborales 29.50%	574,807.50	
	Depreciaciones Sala de Ventas	378,600.00	
	Impuesto Distribución de Bebidas	1,851,075.00	
	Cuentas Incobrables	128,171.88	
	Gastos de Administración		3,088,035.00
	Gastos Varios de Administración	366,000.00	
	Sueldos de Administración	1,800,000.00	
	IGSS Cuota Patronal Admón..	228,060.00	
	Prestaciones Laborales 29.50%	531,000.00	
	Depreciaciones de Administración	69,975.00	
	Seguros	93,000.00	
	Ganancia en Operación		4,644,035.68
(-)	Gastos Financieros		76,081.97
	Intereses Gasto	76,081.97	
	Ganancia Pre Impuesto		4,567,953.71
(-)	Impuesto Sobre la Renta		1,416,065.65
(-)	Reserva Legal		157,594.40
	Ganancia Neta		2,994,293.66

Cuadro 22

“El Príncipe Quiché, S. A.”
Estado de Situación Financiera.
Al 30 de Junio de 2012.
(Cifras Expresadas en Quetzales)

ACTIVO		
Activo No Corriente		6,100,491.00
Inmuebles	5,750,000.00	
Maquinaria	2,625,000.00	
Mobiliario y Equipo	440,000.00	
Equipo de Computo	210,000.00	
Vehículos	880,000.00	
Depreciaciones Acumuladas	-3,804,509.00	
Activo Corriente		20,550,263.71
Caja y Bancos	6,845,060.58	
Cuentas por Cobrar	5,126,875.00	
Documentos Descontado	0.00	
Provisión Cuentas Incobrables	-128,171.88	
Inventarios	4,313,500.00	
IVA por Cobrar	0.00	
Seguros Pagados Anticipados	93,000.00	
Inversiones Cakchiquel, S. A.	4,300,000.00	
TOTAL ACTIVO		26,650,754.71
PATRIMONIO Y PASIVO		
Patrimonio		19,023,264.06
Capital	6,000,000.00	
Superávit Acumulado	8,871,376.00	
Reserva legal	1,157,594.40	
Utilidad Neta del Ejercicio	2,994,293.66	
Pasivo No Corriente		550,000.00
Préstamos Bancarios	550,000.00	
Pasivo Corriente		7,077,490.65
Proveedores	3,891,200.00	
Gastos Varios Admón. por Pagar	0.00	
IGSS Laboral por Pagar	29,342.25	
IGSS Patronal por Pagar	76,970.25	
ISR por Pagar	1,416,065.65	
IVA por Pagar	265,980.00	
Impuesto de Distribución por Pagar	292,125.00	
Prestaciones Laborales por Pagar	1,105,807.50	
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO		26,650,754.71

4.10 Ejecución Presupuestal

El control presupuestal ayuda a visualizar las variaciones entre lo proyectado y lo ejecutado, también analiza el por qué de las fallas en una proyección, adicionalmente nos permite revisar las políticas y cambios en el entorno

económico y social que pudiera haber afectado el desarrollo de las operaciones de la organización.

Cuadro 23

Análisis de Ejecución Presupuestal, primer semestre 2012

Descripción de Cuentas	Información	Información	Variación	Variación
	REAL	Presupuesto	Valores	%
VENTAS				
Ventas Contado	18,997,875.00	16,650,765.00	2,347,110.00	14.09611%
Ventas Crédito	23,219,625.00	20,350,935.00	2,868,690.00	14.09611%
Total de Ventas	42,217,500.00	37,001,700.00	5,215,800.00	14.09611%
(-) COSTO DE VENTAS				
Costo de Ventas	(24,681,000.00)	(22,201,020.00)	(2,479,980.00)	11.17057%
Margen de Utilidad	17,536,500.00	14,800,680.00	2,735,820.00	18.48442%
(-) Gastos de Operación				
Gastos de Ventas				
Gastos Varios de Venta	4,676,400.00	4,440,204.00	236,196.00	5.31949%
Comisiones Liquidadas 5% de Ventas	1,948,500.00	1,850,085.00	98,415.00	5.31949%
IGSS Cuota Patronal Ventas	246,874.95	234,405.77	12,469.18	5.31949%
Prestaciones Laborales 29.50%	574,807.50	545,775.08	29,032.43	5.31949%
Depreciaciones Sala de Ventas	378,600.00	367,118.25	11,481.75	3.12753%
Impuesto Distribución de Bebidas	1,851,075.00	1,665,076.50	185,998.50	11.17057%
Cuentas Incobrables	128,171.88	110,338.50	17,833.38	16.16242%
Total Gastos de Ventas	9,804,429.33	9,213,003.09	591,426.23	6.41947%
Gastos de Administración				
Gastos Varios de Administración	366,000.00	366,000.00	0.00	0.00000%
Sueldos de Administración	1,800,000.00	1,800,000.00	0.00	0.00000%
IGSS Cuota Patronal Admón..	228,060.00	228,060.00	0.00	0.00000%
Prestaciones Laborales 29.50%	531,000.00	531,000.00	0.00	0.00000%
Depreciaciones de Administración	69,975.00	69,975.00	0.00	0.00000%
Seguros	93,000.00	93,000.00	0.00	0.00000%
Total Gastos de Administración	3,088,035.00	3,088,035.00	0.00	0.00000%
Ganancia en Operación	4,644,035.68	2,499,641.91	2,144,393.77	85.78804%
(-) Gastos Financieros				
Comisiones Bancarias	0.00	0.00	0.00	0.00000%
Intereses Gasto	76,081.97	76,081.97	0.00	0.00000%
Ganancia Pre Impuesto	4,567,953.71	2,423,559.94	2,144,393.77	88.48115%
(-) Impuesto Sobre la Renta	1,416,065.65	751,303.58	664,762.07	88.48115%
(-) Reserva Legal	157,594.40	83,612.82	73,981.59	88.48115%
Ganancia Neta	2,994,293.67	1,588,643.54	1,405,650.13	88.48115%

El Cuadro No. 23 presenta un análisis comparativo que establece las diferencias entre los datos presupuestados y los datos reales, determinando las variaciones

absolutas expresadas en términos monetarios, y las variaciones relativas representadas en términos porcentuales. El dato más relevante que nos brinda el análisis de variaciones, es que las ventas netas y el costo de ventas de la empresa “El Príncipe Quiché, S. A.” tuvieron un crecimiento de 14.10%. Dicha variación nos lleva a ver el incremento en todos los gastos de ventas, tomando en cuenta que estos gastos son variables y se desarrollan e incrementan en función de las ventas. Los gastos administrativos no muestran ninguna variación, por ser gastos fijos.

La variación en ventas, se ve seriamente afectada por las ventas del mes de mayo, en donde se proyectó vender 11,006 unidades y en las ventas reales del mes de mayo, se alcanzó a vender 18,000 unidades. Lo cual nos muestra una variación significativa de 6,944 unidades. Para una mejor comprensión de esta variación, pasaremos al análisis de variación de la ganancia bruta,

4.11 Análisis de Variación de la Ganancia Bruta

Como parte del control presupuestal, para el caso práctico de la empresa “El Príncipe Quiché, S. A.” se realiza un análisis de variación de la ganancia bruta. En éste se comparan las ventas netas, el costo de ventas y la utilidad bruta real y presupuestada, determinando sus diferencias y obteniendo así, la variación de la ganancia bruta en ventas. Además, también se hace un análisis de las diferencias en volumen, precio de venta y costo, comparando lo presupuestado con las cifras reales.

En el cuadro No. 24 se observan las diferencias generadas, durante el primer semestre del año 2012, la utilidad bruta real aumenta, en 18.48% con relación al presupuesto, esto derivado del aumento en el volumen de ventas de 6,561 unidades, y aumento de Q 25.00 en el precio de ventas. Por otro lado el costo unitario de ventas aumentó en Q 10.00

Cuadro 24
Análisis de variación de la ganancia bruta

Descripción De cuentas	VARIACIÓN			VARIACIÓN %
	REAL	PRESUPUESTO	VALORES	
Ventas Netas	42,217,500.00	37,001,700.00	5,215,800.00	14.10%
Costo de Ventas	24,681,000.00	22,201,020.00	2,479,980.00	11.17%
Ganancia Bruta	17,536,500.00	14,800,680.00	2,735,820.00	18.48%
Unidades	129,900	123,339	6,561	
Precio de Venta	325.00	300.00	25.00	
Precio de Costo	190.00	180	10.00	

4.1.1.1 Estado de Variación de la Ganancia Bruta

En esta parte se consideran las variaciones en volumen y precios, para las ventas y el costo; y sirve para analizar las causas fundamentales de las desviaciones de la utilidad bruta con respecto a lo esperado. Provee información concreta para la toma de decisiones. Las variaciones a considerar en este cuadro, son las siguientes:

- Variación de las ventas por **diferencia en volumen en unidades**, se multiplica la diferencia de las unidades por el precio promedio presupuestado anual de ventas, así: $6,561 \text{ unidades} \times \text{Q } 300.00 = \text{Q } 1,918,300.00$ de aumento de la utilidad bruta por el efecto del incremento de ventas en volumen.
- Variación de las ventas por **diferencia en el precio de venta**, se multiplican las unidades vendidas reales por la variación del precio real y el presupuestado, así: $129,900 \text{ unidades} \times \text{Q } 25.00 = \text{Q } 3,247,500.00$ de incremento en la utilidad bruta por la variación favorable de precios.
- Variación del costo por **diferencia del volumen en unidades**, se multiplica la diferencia en unidades por el costo promedio presupuestado anual, así: $6,561 \text{ unidades} \times \text{Q } 180.00 = \text{Q } 1,180,980.00$ de disminución de la utilidad bruta por el efecto del incremento del costo por las unidades vendidas.
- Variación del costo, por **diferencia en el costo**, se multiplican las unidades vendidas reales por la variación entre el costo unitario real y el presupuestado, así:

129,900 unidades x Q 10.00 = Q 1, 299,000.00 de disminución en la utilidad bruta por la variación desfavorable del incremento del costo unitario.

Luego de haber determinado las cuatro variaciones, se procede a elaborar el cuadro No. 24, donde se suman las columnas de aumentos y disminuciones y se determina la variación entre ambas, la cual representa la variación neta de la ganancia bruta y que se puede verificar comparándola con la variación de la utilidad bruta que aparece en el cuadro de la ejecución presupuestal.

Cuadro 25

Estado de variación de la ganancia bruta

DESCRIPCIÓN	AUMENTOS	DISMINUCIONES
I. VENTAS		
Volumen de Unidades (6,561 X 300.00)	Q1,968,300.00	
Variación Precio de Venta (129,900 X 25.00)	Q3,247,500.00	
II COSTO		
Volumen de Unidades (6,561 X 180.00)		Q1,180,980.00
Variación Precio del Costo (129,900 X 10.00)		Q1,299,000.00
Sub- Totales	Q5,215,800.00	Q2,479,980.00
Aumento Neto (variación)		Q2,735,820.00
TOTALES	Q5,215,800.00	Q5,215,800.00

4.12 Análisis de Variación de la Ganancia Neta

En este cuadro se presentan las desviaciones entre las cifras reales y presupuestadas de los componentes que determinan la utilidad neta de la organización, clasificándose en dos grupos, uno de los elementos que aumentan la utilidad neta y otro de los elementos que la disminuyen, estableciendo una suma para cada grupo, y que al restarlos entre sí, da como resultado la variación definitiva de la utilidad neta, que en este caso es favorable, ya que representa un incremento real de Q 1,405,650.13 con relación a la ganancia neta presupuestada.

Cuadro 26**Estado de variación de la ganancia neta.**

	Ganancia Presupuestada				1,588,643.54
	Aumentos a la Ganancia Bruta				
	Ventas Reales		42,217,500.00		
	Ventas Presupuestadas		37,001,700.00	5,215,800.00	
	Disminuciones a la Ganancia Bruta				
	Costo Real	24,681,000.00			
	Costo Presupuestado	22,201,020.00	(2,479,980.00)		
	Disminuciones a la Ganancia Neta				
A)	Aumentos en Gastos de Venta				
	Gastos Reales	9,804,429.33			
	Gastos Presupuestados	9,213,003.09	(591,426.24)		
B)	Aumento en el I.S.R.				
	I.S.R. Real	1,416,065.65			
	I.S.R. Presupuestado	751,303.58	(664,762.07)		
C)	Aumento de Reserva Legal				
	Reserva Legal Real	157,594.40			
	Reserva Legal Presupuestada	83,612.82	(73,981.59)	(3,810,149.88)	
	Variación Neta, que aumenta la Ganancia Neta ➡			1,405,650.12	1,405,650.12
		GANANCIA NETA REAL			2,994,293.66

En la elaboración del estado de variación de la ganancia neta, también se debe de considerar los gastos de administración y gastos financieros, pero en el presente caso no se colocaron ya que los mismos no tuvieron variaciones. En el cuadro No. 26 podemos observar que todas las variaciones de costo y gastos tienen efecto negativo, lo cual se debe a que los gastos reales son mayores en relación a lo presupuestado. Si fuera al contrario, donde los gastos reales disminuyen, el efecto sería positivo con relación a la ganancia neta.

4.13 Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio es necesario determinar el monto de los gastos variables, el porcentaje de ganancia marginal y el importe de los costos fijos. Para la empresa "El Príncipe Quiché, S. A." Todos los gastos administrativos son gastos fijos. Todos los gastos del departamento de ventas, van en función de la unidades a vender, razón por la cual se consideran como gastos variables.

Cuadro 27

Cálculos previos, para determinar el punto de equilibrio

Descripción de Cuentas	Parciales	Totales	Parciales	Totales
		Reales		Presupuesto
Total Ventas Netas		42,217,500.00		37,001,700.00
Total Costos y Gastos Variables		(34,485,429.33)		(31,414,023.09)
Costo de ventas	24,681,000.00		22,201,020.00	
Gastos variables de ventas	9,804,429.33		9,213,003.09	
Ganancia Marginal		7,732,070.68		5,587,676.91
% de G. M. (G. M./ Total Ventas)		18.3148%		15.1011%
Gastos Fijos		3,088,035.00		3,088,035.00
Ganancia en Operación		4,644,035.68		2,499,641.91

En el cuadro anterior se elaboraron, los cálculos previos a la aplicación de la fórmula del punto de equilibrio; el cual se puede determinar en valores y en unidades para las cifras reales y para las presupuestadas. Para establecer el punto de equilibrio en valores, se dividen los gastos fijos dentro del porcentaje de ganancia marginal. Para determinar el punto de equilibrio en unidades, se toma el punto de equilibrio en valores y se divide dentro del precio de venta unitario, obteniendo como resultado la cantidad de botellas que la empresa necesita vender para lograr cubrir sus costos y gastos con los ingresos obtenidos.

Cuadro 28**Punto de equilibrio en valores y unidades**

DATOS REALES				
Punto de Equilibrio en Valores (P.E.Q.)	=	$\frac{\text{Gastos Fijos}}{\% \text{ de G. M.}}$	$\frac{3,088,035.00}{0.183148}$	16,860,828.50
Punto de Equilibrio en Unidades (P.E.U.)	=	$\frac{\text{P.E.Q.}}{\text{Precio de Venta}}$	$\frac{16,860,828.50}{325.000000}$	51,879
DATOS PRESUPUESTADOS				
Punto de Equilibrio en Valores (P.E.Q.)	=	$\frac{\text{Gastos Fijos}}{\% \text{ de G. M.}}$	$\frac{3,088,035.00}{0.151011}$	20,449,024.99
Punto de Equilibrio en Unidades (P.E.U.)	=	$\frac{\text{P.E.Q.}}{\text{Precio de Venta}}$	$\frac{20,449,024.99}{300.000000}$	68,163

De conformidad con la información real, la cantidad necesaria a vender para alcanzar el punto de equilibrio será de 51,879 unidades. Sin embargo para los datos presupuestados debemos vender más, ya que los datos proyectados se ven afectados por que existen menos margen de ganancia y el presupuesto de ventas en mayo, es demasiado bajo con relación a los datos reales.

4.14 Análisis Vertical

En el cuadro siguiente, se expresa de forma porcentual, los aportes de cada cuenta, en la presentación del estado de Situación Financiera, de la empresa "El Príncipe Quiché, S. A.". En este estado financiero, la base (100%) de distribución en el análisis porcentual total será el total del activo. En la distribución porcentual parcial la base (100%), equivale al total del segmento del estado financiero sujeto de análisis, ejemplo: total de activos no corrientes, total pasivos no corrientes que para este caso solo cuenta con el rubro de préstamos bancarios.

Cuadro 29**Análisis Vertical, en % totales y parciales**

“El Príncipe Quiché, S. A.”
Estado de Situación Financiera.
Al 30 de Junio de 2012.
(Cifras Expresadas en Quetzales)

			% TOTALES	% PARCIALES
			ANÁLISIS INTEGRAL	
ACTIVO				
Activo No Corriente		6,100,491.00		100.00%
Inmuebles	5,750,000.00		21.58%	94.25%
Maquinaria	2,625,000.00		9.85%	43.03%
Mobiliario y Equipo	440,000.00		1.65%	7.21%
Equipo de Computo	210,000.00		0.79%	3.44%
Vehículos	880,000.00		3.30%	14.43%
Depreciaciones Acumuladas	-3,804,509.00		-14.28%	-62.36%
Activo Corriente		20,550,263.71		100.00%
Caja y Bancos	6,845,060.58		25.68%	33.31%
Cuentas por Cobrar	5,126,875.00		19.24%	24.95%
Documentos Descontado	0.00		0.00%	0.00%
Provisión Cuentas Incobrables	-128,171.88		-0.48%	-0.62%
Inventarios	4,313,500.00		16.19%	20.99%
IVA por Cobrar	0.00		0.00%	0.00%
Seguros Pagados Anticipados	93,000.00		0.35%	0.45%
Inversiones Cakchiquel, S. A.	4,300,000.00		16.13%	20.92%
TOTAL ACTIVO		26,650,754.71	100.00%	
PATRIMONIO Y PASIVO				
Patrimonio		19,023,264.06		100.00%
Capital	6,000,000.00		22.51%	31.54%
Superávit Acumulado	8,871,376.00		33.29%	46.63%
Reserva legal	1,157,594.40		4.34%	6.09%
Utilidad Neta del Ejercicio	2,994,293.66		11.24%	15.74%
Pasivo No Corriente		550,000.00		100.00%
Préstamos Bancarios	550,000.00		2.06%	100.00%
Pasivo Corriente		7,077,490.65		100.00%
Proveedores	3,891,200.00		14.60%	54.98%
Gastos Varios Admón. por Pagar	0.00		0.00%	0.00%
IGSS Laboral por Pagar	29,342.25		0.11%	0.41%
IGSS Patronal por Pagar	76,970.25		0.29%	1.09%
ISR por Pagar	1,416,065.65		5.31%	20.01%
IVA por Pagar	265,980.00		1.00%	3.76%
Impuesto de Distribución por Pagar	292,125.00		1.10%	4.13%
Prestaciones Laborales por Pagar	1,105,807.50		4.15%	15.62%
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO		26,650,754.71	100.00%	

En el cuadro No. 29 para determinar los porcentajes, se toma el valor de una cuenta y se divide dentro del valor total del activo. Ejemplo para determinar el aporte porcentual al estado de situación financiera, de la cuenta Inversiones Cakchiquel, S. A. operamos de la forma siguiente, $4,300,000 / 26,650,583.39 = 0.1613 \times 100 = 16.13\%$. En este análisis de % totales, se observa lo siguiente, la cuenta que más aporte tiene al Estado de Situación Financiera, es Caja y Bancos con 25.68%, lo que nos indica que tenemos disposición inmediata de efectivo, para cubrir con la mayoría de obligaciones a corto plazo.

En el análisis de % parciales, se analiza cada segmento del Estado de Situación Financiera, ejemplo si se quiere analizar de forma parcial, los Activos No Corrientes, se toma como base de distribución (100%), el valor total neto de Q. 6,100,491.00 y se distribuye de forma porcentual entre las distintas cuentas que conforman este segmento. En los pasivos no corrientes, el 100% será el valor de los prestamos bancarios, siendo ésta la única cuenta que conforma el total de pasivos no corrientes.

4.15 Informe de Resultados

El informe de los resultados es la fase concluyente del sistema presupuestal, constituye la culminación del trabajo realizado y su importancia es fundamental, pues a través de la información recopilada se podrá contar con los criterios necesarios que permitan tomar decisiones de manera oportuna y certera.

Se elabora un informe gerencial, y se dirige a la Alta Gerencia y a la Junta de Accionistas, de la empresa "El Príncipe Quiché, S. A." en la que se detalla el presupuesto anual 2012, así como el análisis de la ejecución del primer semestre del año 2012. A continuación se presenta un informe sintetizado que da a conocer cuál fue el desempeño de la compañía y describe cuales fueron los factores que incidieron en el resultado obtenido durante el primer semestre del año 2012, y hacer las correcciones posibles para el siguiente semestre.

INFORME GERENCIAL.**ESTADOS FINANCIEROS, PROYECTADOS AÑO 2012
Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA, DE ENERO A JUNIO 2012.**

Guatemala, 15 de Julio de 2012.

Señores

Junta de Accionistas

Empresa "El Príncipe Quiché, S. A."

Su Despacho.

Estimados Señores: Luego de haber estructurado el presupuesto del año 2012 y analizar los resultados obtenidos durante el primer semestre 2012 (de Enero a Junio) se elabora el presente informe, el cual busca interpretar de manera resumida y en términos cuantitativos una comparación del presupuesto financiero de la empresa, con la ejecución presupuestaria y financiera correspondiente al mismo período. En tal sentido, se incluye una breve descripción de la información financiera presupuestada, su ejecución y un razonamiento de las variaciones y desviaciones encontradas, para concluir con una evaluación acerca de la efectividad del presupuesto.

El presupuesto financiero fue elaborado por áreas y niveles de responsabilidad, para reflejar la información contenida en el mismo, tomando en consideración la mayor cantidad de sucesos posibles a prever. Como punto primero se presenta los rubros proyectados más sobresalientes. Luego presentamos la información real correspondiente al primer semestre, de enero a junio 2012.

1. **INFORMACIÓN PRESUPUESTADA**

En este segmento se detallan los rubros proyectados más importantes, los cuales se presentan a mayor detalle, en los diferentes cuadros elaborados y adjuntados al presente informe, es importante mencionar que se elaboró una proyección anual, y también un resumen del primer semestre 2012, del que a continuación se presentan los rubros mas sobresalientes.

- **Ventas:** se proyectó la venta anual de 280,539 unidades y para el primer semestre se presupuestaron 123,339 unidades, y el precio neto de venta es de Q. 300.00 cada botella de vino rosado, haciendo un monto total de ventas por Q. 37, 001,700.00
- **Costo de Ventas:** se estimó un monto total de Q 22, 201,020.00; y cada botella de vino rosado tiene un costo de Q. 180.00, para las 123,339 unidades estimadas a vender en el primer semestre 2012.
- **Ganancia Bruta:** la diferencia resultante, entre las ventas y el costo de ventas, produjo como resultado Q. 14, 800,680.00 el cual representa un 40% de margen de utilidad.
- **Gastos de Operación:** estos lo conforman los gastos de ventas y los gastos administrativos. Los gastos de venta, tienen la característica de que son "VARIABLES" es decir, que van en relación con las unidades que se vendan, y para el primer semestre ascienden a Q. 9,213,003.09 Los gastos administrativos, en todos los meses, siempre se gastará la misma cantidad, y son considerados gastos "FIJOS", para el primer semestre se estimó gastar la cantidad total de Q. 3, 088,035.00
- **Ganancia en Operación:** Esta proyección asciende a Q. 2, 499,641.91; cantidad que representa el 6.75 % con relación a las ventas. Esta ganancia proviene de tomar la ganancia bruta, menos todos los gastos de operación.
- **Ganancia Neta:** esta se constituye como el principal parámetro, para medir el desempeño de la empresa. Resulta después de deducirle a la ganancia en operación, los otros gastos financieros, el ISR y la reserva, la cual asciende a

Q. 1, 588,643.54; cantidad que representa el 4.29 % con relación a las ventas, este monto representa las utilidades del periodo presupuestado.

- **Flujo de Caja:** Presupuesto elaborado en el Cuadro No. 17, cuya finalidad es mostrar los ingresos y egresos correspondientes al año 2012, también nos muestra el saldo final estimado para cada mes. El saldo final de junio 2012 asciende a Q. 5,239,865.41; si relacionamos este saldo, con respecto al saldo inicial, se observa un buen crecimiento, donde casi se duplica al saldo inicial. Con el saldo final de caja, es importante mencionar que se tendrá suficientes fondos monetarios para cubrir la mayoría de obligaciones inmediatas.
- **Estado de Situación Financiera:** En las proyecciones efectuadas, a este estado financiero, se estima un crecimiento total del 10.37 % con relación a los saldos iniciales. Los rubros con mayor crecimiento son: caja y bancos, e inventarios con 95.83% y 76.60% respectivamente.

2. **INFORMACIÓN REAL, ENERO A JUNIO 2012 (Primer Semestre)**

Los principales datos extraídos en contabilidad (Información Real), de la empresa "El Príncipe Quiche, S. A.", servirán para revisar la ejecución presupuestal del primer semestre 2012. Se considera todas las ventas, costos y gastos que se incurrieron, para llevar a cabo las operaciones de la organización, estos datos son extraídos de los Estados Financieros y para este periodo son los siguientes:

- ✓ **Ventas Reales:** En el primer semestre, las ventas en volumen ascendieron a 129,900 unidades, equivalentes a un monto total de ventas de Q. 34,612,350.00 El precio de venta neto para el semestre fue de Q. 325.00 cada botella de vino rosado.

- ✓ **Costo Real de ventas:** Para el primer semestre ascendió a Q. 24, 681,000.00 Cada botella de vino rosado tiene un costo de Q. 190 .00; el que representa un 58.46 % con relación a las ventas.
- ✓ **Ganancia Bruta Real:** Al restar el costo de ventas del total de las ventas netas, dio como resultado una utilidad bruta de Q. 17, 536,500.00 lo cual representa un margen bruto de 41.54 % con relación a las ventas.
- ✓ **Gastos de Operación:** En el primer semestre, los gastos de venta (variables), ascienden a Q. 9,804,429.33 El total de gastos administrativos (fijos), suman la cantidad Q. 3, 088,035.00
- ✓ **Ganancia Real en Operación:** Asciende a Q. 4, 644,035.68; cantidad que representa el 11 % con relación a las ventas. Esta ganancia proviene de tomar la ganancia bruta menos todos los gastos de operación.
- ✓ **Ganancia Neta Real:** Después de rebajar los gastos financieros, ISR y la Reserva Legal, a la ganancia en operación, da Q. 2, 994,293.66 cantidad que representa el 7.09 % con relación a las ventas, cantidad que representa las utilidades netas del primer semestre 2012.
- ✓ **Flujo Real de Caja:** Dentro de los movimientos de ingresos y egresos del primer semestre 2012, el saldo al final al 30 de junio 2012, asciende a Q.6,845,060.58; en donde el crecimiento, es de 2.5 con relación al saldo inicial. Con el saldo final de caja, es importante mencionar que se tendrá suficientes fondos monetarios, para cubrir la mayoría de obligaciones inmediatas.
- ✓ **Estado de Situación Financiera:** En resultado del primer semestre se observa crecimiento real de 21.25 % en relación a los saldos finales del periodo anterior. Las rubros con mayor crecimiento son, caja y bancos, e inventarios con 200.55 % y 80.86 % respectivamente. Si analizamos la solvencia de pago (Activos Corrientes / Pasivos Corrientes), se observa una solvencia de 2.90 la cual esta arriba del Promedio Estándar, es decir que para cada quetzal de deuda que tengamos, se tiene una disponibilidad de Q. 2.90 para cubrir las obligaciones a corto plazo. Adicional también se puede aplicar “La

Prueba del Acido” (Activos Corrientes – Inventarios / Pasivos Corrientes), resultando un índice de liquidez de 2.29, este indicador mide, la capacidad inmediata para cubrir los pasivos corrientes o deudas a corto plazo.

Observando la alta disponibilidad de efectivo, se recomienda liquidar el saldo total pendiente del préstamo bancario, situación que evita el gasto el pago por concepto de intereses. Adicionalmente, les informo que se puede decretar dividendos para distribuirlos entre los socios. O también se puede optar por la inversión en adquisición y renovación de los activos no corrientes.

3. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (Variaciones), PRIMER SEMESTRE 2012

En este cuadro, se presentan las variaciones o desviaciones de lo ejecutado en el primer semestre de enero a junio 2012, respecto al presupuesto determinado. Es importante se hagan las consideraciones respectivas, revisando las políticas de venta y cobranza, a fin de mejorar el desempeño administrativo, el cual permitirá mayores rendimientos financieros. Por medio del método de control presupuestal, se muestra en resumen la siguiente información.

DESCRIPCIÓN DE CUENTAS	Información Real		Información Presupuesto		VARIACIONES	
	Monto en Q.	%	Monto en Q.	%	Monto en Q.	%
Ventas Netas	42,217,500.00	100.00%	37,001,700.00	100.00%	5,215,800.00	14.10%
(-) Costo de Ventas	(24,681,000.00)	-58.46%	(22,201,020.00)	-60.00%	(2,479,980.00)	11.17%
Margen de Utilidad	17,536,500.00	41.54%	14,800,680.00	40.00%	2,735,820.00	18.48%
(-) Gastos de Operación	(12,892,464.33)	-30.54%	(12,301,038.09)	-33.24%	(591,426.23)	4.81%
Ganancia en Operación	4,644,035.68	11.00%	2,499,641.91	6.76%	2,144,393.77	85.79%
(-) Gastos Financieros	(76,081.97)	-0.18%	(76,081.97)	-0.21%	0.00	0.00%
Ganancia Pre Impuesto	4,567,953.71	10.82%	2,423,559.94	6.55%	2,144,393.77	88.49%
(-) Impuesto Sobre la Renta	(1,416,065.65)	-3.35%	(751,303.58)	-2.03%	(664,762.07)	88.49%
(-) Reserva Legal	(157,594.40)	-0.37%	(83,612.82)	-0.23%	(73,981.59)	88.49%
GANANCIA NETA DEL SEMESTRE	2,994,293.66	7.10%	1,588,643.54	4.29%	1,405,650.12	88.49%

Al analizar las cifras ejecutadas, de enero a junio 2012, estas muestran una diferencia de Q. 1,405,650.11 representando 88.49% de crecimiento, con relación al presupuesto, siendo esta cantidad, un efecto positivo para la empresa. Todas las variaciones, presentan un crecimiento, el cual fue favorable para los ingresos. El efecto en las ventas, se debe al incremento en el volumen de ventas y también por el aumento en el precio de venta. Aunque exista incremento en el costo de venta, este se ve compensado por la relación del Costo-Beneficio, ya que en la ejecución del semestre, se obtiene un mayor margen de utilidad (41.54%) comparado con el margen de utilidad presupuestado de 40.00%

Las ventas es el rubro con mayor crecimiento, con 14.10% y el origen de esta variación, se debe, porque en el mes de mayo 2012, el presupuesto en volumen de unidades era de 11,006. En esta estimación, se utilizó el Método Estadístico (Mínimos Cuadrados) y se tomó de base, las ventas realizadas en los meses de mayo de los años anteriores (2008 a 2011). La cantidad real vendida, en el mes de mayo asciende a 18,000 unidades, creando una variación de 6,994 unidades. El precio neto de venta, durante el primer semestre fue de Q. 325.00, por cada botella de vino rosado. Y el precio neto presupuestado fue de Q. 300.00

El costo de venta muestra un incremento del 11.17%, el efecto surge primero, por el incremento en el volumen de unidades, de las ventas reales, del mes de mayo 2012. Adicional también se debe considerar el aumento al costo de las botellas de vino rosado, el cual durante el semestre se cancelo a Q. 190.00 cada una, y el costo presupuestado era de Q. 180.00 El costo real del primer semestre representa 58.46 %, cifra que es menor a lo presupuestado (60.00%) lo que significa mayores rendimientos financieros para la empresa.

Los gastos de operación sufren un incremento del 4.81 % entre lo ejecutado y lo presupuestado, el cual se considera razonable, debido al incremento en las ventas del mes de mayo 2012; si se toma en cuenta que los gastos de venta,

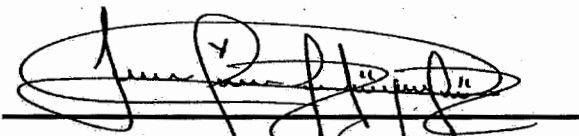
por su característica de ser variables, tienden a aumentar si hay mayores ventas. Los gastos de administración por ser fijos, no tienen ninguna variación.

En definitiva el resultado neto del ejercicio, tuvo un efecto positivo para la empresa "El Príncipe Quiché, S. A.", ya que para el primer semestre 2012, se había presupuestado obtener una utilidad de Q 1,588,643.54, superando la expectativa en Q 1,405,650.13 significando un crecimiento en la utilidad neta de 88.49 %, con lo cual el margen de utilidad pasó de un 4.29 % a un 7.10 %.

Después de haber analizado las cifras presupuestadas, las reales y sus variaciones, es importante señalar, que la variación favorable en ventas del mes de mayo 2012, si bien mejora los ingresos de la empresa, es importante señalar, que las grandes variaciones en ventas, pueden afectar la política de compras, tomando en cuenta que en determinado momento nuestros proveedores, no puedan cumplir con los tiempos de entrega estipulados, lo cual influye en que la empresa no pueda abastecer los pedidos de los clientes.

Finalmente se ha determinado que al contar con un adecuado sistema presupuestal la empresa "El Príncipe Quiché, S. A." evita que se generen pérdidas innecesarias de tiempo y dinero, ya que posee un plan estratégico establecido de forma clara y concreta, el cual define el uso eficiente de los recursos económicos con que cuenta; generando un alto nivel de competitividad, que permite consolidarse como una de las empresas líderes en el mercado.

Atentamente,



Edgar Arnoldo Quiché Chiyal.
Gerente Financiero.

CONCLUSIONES

1. La ausencia de un adecuado sistema presupuestario, en una empresa importadora de vino, trae como consecuencia el uso irracional de los recursos económicos con que se cuenta, inexistencia de un plan estratégico sobre el cual gire la actividad comercial de la empresa, falta de criterios necesarios para la evaluación del desempeño y medición de los resultados obtenidos.
2. El presupuesto de estados financieros es una herramienta financiera indispensable en el manejo de las empresas, el cual permite una adecuada planeación, previsión y control financiero, estableciendo de forma clara las metas y objetivos que persiga la empresa.
3. La adecuada administración de los recursos económicos, es fundamental para el funcionamiento de las empresas, lo cual permite alcanzar el balance equilibrado de ingresos y gastos para un período determinado, y la disponibilidad de fondos, permita cubrir con las obligaciones en los tiempos estipulados por proveedores y acreedores de la empresa.
4. En las empresas de la iniciativa privada, el presupuesto auxiliar de ventas, se convierte en la base principal para el desarrollo de los Estados Financieros Presupuestados. Es de suma importancia considerar el método más adecuado para elaborar el presupuesto de venta, el cual permita reducir la incertidumbre sobre futuros ingresos, y deberá considerar los distintos factores y cambios del mercado.

RECOMENDACIONES

1. Se hace necesario implementar el presupuesto, siendo esta la herramienta financiera que permitirá evaluar el desempeño de la empresa, por medio de la ejecución presupuestaria, además facilitara la toma de decisiones, las cuales se basarán en estudios previos y conclusiones razonables y definidas, coadyuvando a la solución de problemas de forma anticipada y evitando riesgos y contingencias que puedan originar pérdidas o mermas innecesarias.
2. Para que el presupuesto sea una auténtica herramienta financiera y que cumpla con los fines que persigue, es necesario que la alta gerencia, brinde respaldo e importancia a su elaboración y que sea integral, es decir, que incluya todas las áreas y niveles de responsabilidad de la organización. En su elaboración, se deberá definir políticas contables sencillas, y de fácil comprensión para los usuarios de la información financiera.
3. En la elaboración del presupuesto de caja, se deberá analizar la disponibilidad de efectivo de la empresa, y de acuerdo al resultado de la ejecución, se podrá asesorar y sugerir, las mejores opciones para la empresa, ya sea el financiamiento para la empresa, inversión de proyectos y/o adquisición de activos no corrientes. Para el caso de la empresa importadora de vinos, donde se cuenta con suficiente disponibilidad de efectivo en caja y bancos, es recomendable, por un lado, cancelar todas las deudas existentes y por otro lado, buscar la adquisición de activos no corriente, e introducir nuevos productos a su segmento de mercado.
4. Es conveniente que la administración de la empresa, implemente el Método de Factores, para la elaborar el presupuesto de ventas, ya que resulta ser el método más certero en los pronósticos de ventas. El mismo analiza, estudia

y prevé los factores específicos que afectan a las ventas, considerando los cambios en el mercado. Así mismo se debe considerar que este presupuesto, se deber realizar por lo menos cuatro veces al año, haciendo las respectivas revisiones periódicas, que señalen las desviaciones y variaciones del presupuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BACA UBINA, GABRIEL. **Evaluación de Proyectos**. Editorial Mc Graw-Hill Intearmericana. México 2002. Cuarta Edición, 383 páginas.
2. BURBANO RUIZ, JORGE E. **Presupuestos**, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Colombia 2005. Editorial Normos. 405 páginas.
3. CÁRDENAS Y NÁPOLES, RAÚL ANDRÉS. **Presupuestos: Teoría y Práctica**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2002.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Código de Comercio**. Decreto 02-70, y sus reformas.
5. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Ley del Impuesto Sobre la Renta**, Decreto 26-92, y sus reformas.
6. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Ley del Impuesto sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas Destiladas, Cervezas y Otras Bebidas Fermentadas**, Decreto 21-2004.
7. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Ley del Impuesto al Valor Agregado**, Decreto 27-92, y sus reformas.
8. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Ley del Impuesto de Solidaridad**, Decreto 73-2008.
9. CONSTITUCION POLÍTICA DE GUATEMALA. Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de Noviembre de 1993.

10. DELGADO, CARLOS. **El libro del vino**. Madrid 1997. Alianza Editorial. 79 páginas.
11. DIAZ DE CASTRO, LUIS. **Dirección Financiera** Financial Times, Prentice Hall. España 2001. Primera Edición. 281 páginas.
12. HERNÁNDEZ MANGONES, GUSTAVO. **Diccionario de Economía**. Universidad Cooperativa de Colombia, Primera Edición, 2006.
13. HONGREN, CHARLES T. **Contabilidad de Costos**. Foster George, Datar Srikant M. México 2002. Decima Edición. 928 páginas.
14. PANIAGUA BRAVO, VICTOR M. **Sistema de Control Presupuestario**. Instituto mexicano de Contadores Públicos, 3ª. Reimpresión de la Cuarta Edición. Agosto 1985. 285 páginas.
15. RAUSTENSTRAUCH, WALTER. **El presupuesto en el control de las empresas industriales**. México 1984. Impresora Azteca. 318 páginas.
16. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. **Administración del Presupuesto y Flujos de Efectivo**. TESIS. Félix Alvarado, Eduardo Rodrigo. Guatemala 2006. Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas. 84 páginas
17. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. **Material de apoyo a la docencia, curso de Finanzas II, Teoría de Presupuestos**. Lic. Jaime Humberto Chicas Hernández, de la Facultad de CC.EE. USAC. Julio 2005. 20 páginas.

18. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. **Material de Apoyo para las Prácticas de Orientación para la Elaboración de Tesis.** Editorial Universitaria. Guatemala febrero de 2002, Editorial Universitaria 67 páginas.

WEBGRAFÍA.

19. [www. AltaVista. com](http://www.AltaVista.com)
20. [www. Buenastareas.com](http://www.Buenastareas.com)
21. [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)
22. [www. Niifparapymes.com](http://www.Niifparapymes.com)
23. [www. Monografias.com](http://www.Monografias.com)
24. [www. Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)