

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN
UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CAUCHO O HULE NATURAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

INGRID PATRICIA HERNÁNDEZ CARDONA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO 2015.

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal quinto	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

ÁREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Jorge Mario Fuentes Batz
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Carlos Humberto Echeverría Guzmán
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Felipe Hernández Sincal
SECRETARIO	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
EXAMINADOR	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez

LIC. LUIS ADRIAN GUERRA CHIQUIN
8 AVENIDA Y 21 CALLE ZONA 1 NIVEL 16
EDIFICIO MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS
TEL 2322-8888 EXT.11662

Guatemala, 27 de octubre de 2014


Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con la designación para asesorar a Ingrid Patricia Hernández Cardona, en su trabajo de tesis denominado "CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CAUCHO O HULE NATURAL " aprobado según DIC.AUD. 239-2012 y después de haber revisado el trabajo de la Señorita Hernández, he observado que el mismo reúne los requisitos exigidos. Además considero que su contenido constituye un importante aporte para los profesionales de las Ciencias Económicas.

Por lo que recomiendo el mismo sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis, previo a optar al título profesional de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Luis Adrián Guerra
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2981



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SIETE DE JULIO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 16-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de junio de 2015, se conoció el Acta AUDITORIA 36-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de marzo de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CAUCHO O HULE NATURAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **INGRID PATRICIA HERNÁNDEZ CARDONA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO




Ingrid
PREVISADO

Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS** Padre eterno, fuente de sabiduría y amor, quien guía mis pasos, dueño de mi ser y de todo lo que me ha permitido obtener.
- A MIS PADRES** Noelio Hernández (Q.D.E.P.) y María de Hernández, por sus sabios consejos y apoyo constante y en especial por sus firmes plegarias a Dios.
- A MI ESPOSO** Adrián Guerra, por tu paciencia, amor y apoyo incondicional en todo lo que hemos realizado juntos, por ser una de las fuentes que fortalece y llena mi vida de amor.
- A MI HIJO** Adrián Guerra, por su amor y con quien comparto el legado de la sabiduría y el ejemplo de superación.
- A MIS HERMANOS** Estuardo Hernández, Jhony Hernández y Griselda Hernández en especial, gracias por estar siempre conmigo, brindándome su amor y cariño.
- A MIS SOBRINOS** Como un ejemplo de superación.
- A MIS SUEGROS** Por su apoyo moral en los momentos difíciles.
- A MIS AMIGOS** Aracely Yax, Edwin Revolorio, Marbin May, por todos los momentos que compartimos, gracias a todos por su amistad.

ÍNDICE

Tema	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I

EMPRESA EXPORTADORA DE CAUCHO O HULE NATURAL

1.1	Empresa	01
1.1.1	Empresa industrial exportadora de caucho natural	01
1.2	Concepto de caucho natural	02
1.3	Productos que se pueden obtener del árbol de hule	02
1.4	Proceso de producción para obtener el caucho natural	03
1.5	Generalidades para exportar	04
1.5.1	Definición de exportación	05
1.6	Generalidades de una empresa exportadora de caucho	05
1.7	Departamento de tesorería	06
1.8	Legislación aplicable para una empresa exportadora	07

CAPÍTULO II

CONTROL PRESUPUESTARIO

2.1	Definición de presupuesto	11
2.2	Importancia de los presupuestos	12
2.3	Objetivos de los presupuestos	13
2.4	Requisitos en la elaboración de presupuestos	14
2.4.1	Total apoyo de la gerencia	14
2.4.2	Dirección y vigilancia	15
2.4.3	Fijación del período presupuestal	15
2.4.4	Coordinación para la ejecución del plan o política	15
2.4.5	Exposición del plan o política	16
2.4.6	Conocimiento de la empresa	16
2.5	Principios del presupuesto	17
2.5.1	Principio de previsión	17
2.5.2	Principio de planeación	17
2.5.3	Principio de organización	18
2.5.4	Principio de dirección	19
2.5.5	Principio de control	19

2.6	Limitaciones de los presupuestos	20
2.7	Clasificación de los presupuestos	21
2.7.1	Según su flexibilidad	21
2.7.2.	Según el período que cubren	22
2.7.3.	Según el campo de aplicabilidad de la empresa	22
2.7.4	Según el sector en el cual se utilicen	24
2.8	Etapas en la preparación del presupuesto	24
2.8.1	Primera etapa, planeación	25
2.8.2	Segunda etapa, elaboración del presupuesto	26
2.8.3	Tercera etapa, ejecución del presupuesto	27
2.8.4	Cuarta etapa, control del presupuesto	28
2.8.5	Quinta etapa, evaluación del presupuesto	28
2.9	Presupuesto de tesorería	29
2.10	Objetivos del presupuesto de tesorería	30
2.11	Planificación y control del efectivo	31
2.12	Como elaborar un presupuesto de caja	32
2.13	Control presupuestario en el departamento de tesorería	33

CAPÍTULO III
ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO EN EL
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE CAUCHO O HULE NATURAL

3.1	Principales propósitos del presupuesto de caja	35
3.2	Responsabilidad del presupuesto de caja	35
3.3	Saldo mínimo de efectivo	36
3.4	Formulación	36
3.5	Reglas para la elaboración del presupuesto de caja	37
3.6	Secuencia y programación del presupuesto de caja	37
3.6.1	Organización del presupuesto de caja	38
3.6.2	Coordinación e integración del presupuesto de caja	38
3.6.3	Dirección y ejecución del presupuesto de caja	39
3.7	Beneficios contables en la preparación del presupuesto de Caja	39
3.8	Beneficios financieros en la preparación del presupuesto de caja	39
3.9	Factores fundamentales en el análisis del presupuesto de caja	40

3.10	Importancia de los estados financieros presupuestados	41
3.11	Eficiente administración del efectivo	42
3.12	Liquidez de la empresa	42
3.13	Factores que inciden en la pérdida de liquidez	43
3.13.1	Excesiva inversión en cuentas por cobrar	43
3.13.2	Excesiva inversión en inventarios	44
3.13.3	Excesiva inversión en activos fijos	45
3.14	Obtención de recursos	45
3.15	Opciones de financiamiento para solucionar problemas de liquidez	45
3.15.1	Fuentes de recurso a corto plazo	47
3.15.2	El crédito a mediano plazo	49
3.15.3	Relaciones bancarias	49
3.16	Función de la planificación financiera	51
3.17	Elaboración de los informes especiales	52
3.18	Análisis de la información financiera presupuestada	53
3.18.1	Método de análisis vertical	53
3.18.2	Método de análisis horizontal	54

CAPÍTULO IV
CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL DEPARTAMENTO
DE TESORERÍA EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE
CAUCHO O HULE NATURAL (Caso práctico)

4.1	Antecedentes	55
4.1.1	Organigrama real de Industria La Fortaleza, S.A.	57
4.1.2	Organigrama gerencia de administración y finanzas de Industria La Fortaleza, S.A.	58
4.2	Carta propuesta de trabajo	60
4.2.1	Planificación de las actividades a realizar	62
4.3	Carta de aceptación	65
4.4	Planteamiento del control presupuestario de Industria La Fortaleza, S.A.	67
4.4.1	Análisis comparativo del presupuesto y ejecución de las ventas del año 2014	68
4.4.2	Resumen comparativo de los rubros presupuestados y ejecutados en el año 2014	71
4.4.2.1	Presupuesto y ejecución de recuperación de la cartera de crédito período 2014	73
4.4.2.2	Presupuesto y ejecución de devolución de crédito fiscal IVA exportadores del período 2014	75

4.4.2.3	Comparativo de presupuesto y ejecución de otros ingresos período 2014	81
4.4.2.4	Comparativo de presupuesto y ejecución de materia prima período 2014	83
4.4.2.5	Comparativo de presupuesto y ejecución de costo de conversión período 2014	85
4.4.2.6	Presupuesto gastos de administración	87
4.4.2.7	Comparativo del presupuesto y ejecución del préstamo bancario e intereses período 2014	89
4.4.2.8	Variación resultado del ejercicio período 2014	96
4.5	Informe a la gerencia Industria La Fortaleza, S.A.	97
4.6	Informe relativo al flujo de caja proyectado 2015	105
4.6.1	Resumen presupuesto de caja año 2015	107
	ANEXOS DEL CASO PRÁCTICO	113
	CONCLUSIONES	130
	RECOMENDACIONES	132
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
Anexo 1 Flujo de caja ejecutado período 2014 (enero-junio)	114
Anexo 2 Flujo de caja ejecutado período 2014 (julio-diciembre)	115
Anexo 3 Flujo de caja proyectado período 2014 (enero-junio)	116
Anexo 4 Flujo de caja proyectado período 2014 (julio-diciembre)	117
Anexo 5 Análisis ejecución de cuentas por cobrar 2014	118
Anexo 6 Análisis proyección de cuentas por cobrar 2014	119
Anexo 7 Ejecución de materia prima año 2014)	120
Anexo 8 Proyección de materia prima año 2014	121
Anexo 9 Análisis ejecución costo de conversión 2014	122
Anexo 10 Análisis proyección costo de conversión 2014	123
Anexo 11 Análisis ejecución otros ingresos año 2014	124
Anexo 12 Análisis proyección otros ingresos año 2014	125
Anexo 13 Análisis ejecución gastos de administración año 2014	126
Anexo 14 Análisis proyección gastos de administración año 2014	127
Anexo 15 Estado de resultados proyectado período 2014	128
Anexo 16 Estado de resultados período 2014	129

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1 Comparativo de ventas año 2014	70
Cuadro 2 Resumen de diferencias anuales	72
Cuadro 3 Comparativo recuperaciones de cuentas por cobrar presupuestadas y ejecutadas período 2014	74
Cuadro 4 Comparativo proyección y ejecución del rubro devolución IVA crédito fiscal año 2014	77
Cuadro 5 Análisis de ejecución del rubro devolución IVA crédito fiscal año 2014 materia prima y costo de conversión	78
Cuadro 6 Análisis de proyección del rubro devolución IVA crédito fiscal año 2014 materia prima y costo de conversión	80
Cuadro 7 Comparativo de otros ingresos año 2014	82
Cuadro 8 Comparativo de materias primas año 2014	84
Cuadro 9 Comparativo de presupuesto y ejecución de costos de conversión período 2014	86
Cuadro 10 Comparativo de gastos de administración año 2014	88
Cuadro 12 Comparativo ejecutado del préstamo bancario 2014	92
Cuadro 13 Comparativo proyectado del préstamo bancario 2014	94
Cuadro 14 Comparativo intereses bancarios 2014	95
Cuadro 15 Variación resultado del ejercicio período 2014	96
Cuadro 16 Resumen presupuesto de caja período 2015	108
Cuadro 17 Presupuesto de caja período 2015 (enero-junio)	109

Cuadro 18 Presupuesto de caja período 2015 (julio-diciembre)	110
Cuadro 19 Estado de resultados proyectado 2015	111

INTRODUCCIÓN

El presupuesto es un instrumento que se utiliza como herramienta preventiva y correctiva en la gestión administrativa, permitiendo minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa, a través de mantener un plan de operaciones bajo límites razonables.

El desarrollo del presente trabajo de tesis trata específicamente sobre el control presupuestario en el departamento de tesorería, por medio del cual se tiene la certeza de lo que realmente se está haciendo a través de la comparación de resultados entre lo presupuestado y ejecutado durante un período determinado. A través del departamento de tesorería se desarrolla el soporte de la política de liquidez y la proyección de disponibilidades monetarias, identificando excedentes de efectivo y pronosticando situaciones de iliquidez.

También se analizan las áreas susceptibles de mejora que la empresa afronta actualmente en cuanto a control presupuestario dentro del departamento de tesorería, lo cual no le permite administrar de forma eficiente el efectivo, al no detectar en forma oportuna las necesidades o excesos de liquidez. Derivado de lo anterior se presenta una propuesta en la cual se proponen cambios en el control presupuestario, así como, el establecimiento y cambio en las políticas de la empresa relacionadas directamente con el presupuesto de efectivo.

La presente investigación se titula “Control Presupuestario en el Departamento de Tesorería en una Empresa Exportadora de Caucho o Hule Natural”

En el capítulo I se presentan las generalidades, se hace una ilustración con la empresa objeto de estudio, en este caso es una empresa exportadora de caucho o hule natural, su constitución, organización, funciones, el tipo de operaciones que

realiza y se presenta un resumen de los códigos, leyes y reglamentos a los cuales está sujeta la empresa.

El tema del control presupuestario se menciona en el capítulo II, se aborda la definición de presupuesto, su importancia, los objetivos de un sistema de presupuestos, los requisitos que conlleva la elaboración de presupuestos, los principios del presupuesto, las limitaciones y clasificación de los presupuestos, las etapas que conlleva la preparación del presupuesto, los métodos, una definición clara del presupuesto de tesorería, sus objetivos, la planificación y control del efectivo y por último el concepto de control presupuestario en el departamento de tesorería.

En el capítulo III, se hace un resumen de la administración y análisis del presupuesto en el departamento de tesorería, los principales propósitos del presupuesto de efectivo, la responsabilidad, el contar con un saldo mínimo de efectivo, las reglas a considerar en la elaboración del presupuesto de efectivo la secuencia y programación, los beneficios contables y financieros al preparar el presupuesto, se hace mención de la liquidez de las empresas y las causas de la pérdida de liquidez de la empresa, de las opciones de financiamiento para solucionar problemas de liquidez que pueden ser el financiamiento de los proveedores, préstamos bancarios, se mencionan otras opciones como la planificación financiera, lo útil de los informes especiales.

En el capítulo IV se presenta el caso práctico sobre control presupuestario en el departamento de tesorería en una empresa exportadora de caucho o hule natural, se inicia con los antecedentes, luego se elabora un diagnóstico de la ejecución presupuestaria del año 2014, tomando como base los flujos de caja proyectado y el real, presentando un comparativo de los rubros que presentan diferencias significativas y que fueron objeto de análisis luego se elabora una propuesta para mejorar el modelo de control presupuestario en el departamento de tesorería, a

través de la proyección del flujo de caja para el año 2014 en el cual se incorporan aportes y cambios en las áreas susceptibles de mejora.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones; se identifica la referencia bibliográfica consultada, la cual fue elaborada con base al análisis efectuado a través del desarrollo de los capítulos descritos.

CAPÍTULO I

EMPRESA EXPORTADORA DE CAUCHO O HULE NATURAL

1.2 Empresa

“Es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad” (7:389)

Guatemala ha basado su desarrollo en un sector de la actividad económica, el sector agrícola; razón por la cual se ha determinado como el principal empleador de la fuerza de trabajo; así como la fuente más importante de productos para comercializar en el mercado interno y externo.

1.1.1 Empresa industrial exportadora de caucho natural

Tiene como función principal procesar el caucho natural en forma de chipa que adquieren de los finqueros que cultivan el hule, para luego procesarlo por medio de maquinaria adecuada y agregándole los químicos necesarios para dar como resultado un caucho natural técnicamente especificado en sus siglas en inglés (Technically Specified Natural Rubber -TSNR-) en forma de pacas que pueda ser usado posteriormente con fines industriales, ya sea para la elaboración de llantas o suela de zapatos, en países industrializados.

Los huleros nacionales poseen esperanzas por que Guatemala se ubica entre los 20 principales productores de materia prima, de acuerdo a información generada por el Banco de Guatemala

1.2 Concepto de caucho natural

“El caucho natural se extrae del árbol *Hevea brasiliensis*, en forma de una suspensión coloidal, acuosa de aspecto lechoso y se denomina látex conteniendo un 30% de Caucho”. (34:22). Caucho o hule, es una sustancia natural o sintética que se caracteriza por su elasticidad, resistente al agua y electricidad

“Cuando la sustancia extraída del árbol se mantiene en una forma líquida se llama látex de campo, que luego es usado para fabricar productos de amplio uso a nivel mundial, como son: preservativos, guantes, globos, ropa, entre otros. Por otra parte, si la sustancia extraída es solidificada, ésta tiene dos opciones de procesamientos:

- Una es que se procese como hoja o lámina, para producir suelas de zapato.
- La otra opción es que se utilice como caucho sólido técnicamente especificado, para producir llantas, neumáticos, empaques, mangueras, y otros productos”. (34:24)

En el caso de nuestro país el proceso que más se realiza es el del caucho natural técnicamente especificado y es el que más se exporta en la actualidad.

1.3 Productos que se pueden obtener del árbol de hule

Para comprender mejor posteriormente los conceptos que se usarán, a continuación se dará una explicación sencilla de los principales productos que se pueden obtener del árbol de hule.

- **Látex:** Es el líquido o sustancia natural que genera el árbol de hule; la calidad y cantidad que el árbol genere dependerá del mantenimiento que se le otorgue, así como del clima y otras circunstancias atmosféricas donde se encuentre la plantación.

- **Chipa de primera:** Este producto es el látex coagulado el cual se obtiene mediante el siguiente proceso: el picador (jornalero que hace cortes específicos al árbol para que éste destile el látex), empieza su jornada a las 5:00 de la mañana, la labor del picador está distribuida por sectores de árboles, en el transcurso de las 5:00 hasta a las 11:00 a.m. el árbol destila en un recipiente el látex y es cuando el picador vuelve al inicio del sector y aplica 5cc de mezcla de ácido fórmico (80 CC de ácido fórmico x litro de agua) en el recipiente donde destiló el látex, esto equivale a un 5% u 8% de la concentración de este ácido.

Luego se dejan transcurrir de 3 a 4 días (dependiendo de la frecuencia de labor de pica) y el picador regresa a recolectar lo que se coaguló y lo deposita en bolsas pequeñas y limpias y empieza de nuevo el ciclo de pica. Lo recolectado es entregado al caporal el cual pesa e identifica de qué área de siembra salió el producto y lo almacenan para su venta.

- **Hilachas:** Luego de haber destilado látex el árbol de hule produce una especie de tela sobre el corte donde salía el líquido, en los árboles de mayor edad (5 ó 6 años) esta telita se puede desprender y es lo que se vende como hilacha.

1.4 Proceso de producción para obtener el caucho natural

“Las empresas procesadoras de caucho natural reciben el hule sólido de parte de los productores locales que previamente han recolectado el látex del árbol y lo han solidificado por métodos químicos, para dar como resultado el hule sólido o la chipa como también es llamado.

Antes de recibir el hule sólido éste es examinado por los empleados para verificar que cumpla con las especificaciones del producto cumpliendo así con los controles

de calidad, una vez se tiene el visto bueno, pasa al siguiente proceso mecánico y térmico:

- Primero pasa a una máquina lavadora la cual se encarga de reducir la cantidad de impurezas recogidas al salir del árbol,
- Una vez lavada la chipa éste pasa a una máquina reductora con el objeto de reducir el tamaño de la partícula,
- Luego las partículas de la chipa pasa a unos moldes para ser ingresados a una máquina secadora con el objeto de reducir el agua que contiene el caucho,
- Una vez se ha terminado de secar el producto éste pasa a las máquinas prensadoras con el resultado de obtener las pacas de 33.3333 kilogramos (el cual es un peso estándar reconocido a nivel internacional) y luego se procede a empacarla en bolsas de polietileno.

Al terminar el proceso anteriormente descrito, el producto debe cumplir ciertas especificaciones técnicas según el uso que se le dará porque entre más exigentes sea el uso, mejor deben ser las propiedades. La especificación técnica agrega valor al caucho natural, pues se está cumpliendo con normas internacionales de calidad. Al mismo tiempo, la empresa asegura su permanencia en el mercado, dado que su producto, es el requerido en el mercado internacional". (34:38)

1.5 Generalidades para exportar

Una respuesta rápida y concreta del significado de exportar es: "simplemente, vender fuera de las fronteras"; parece simple, pero todo empresario que cotidianamente trabaja para producir, administrar y vender sus productos sabe que implica un esfuerzo permanente de empeño organizado, de entrega diaria a una labor que fructifica sólo con la aceptación del producto en el mercado externo.

Producir y vender en el mercado local requiere de gran esfuerzo y vender en el mercado externo implica uno mayor; se deben manejar otras técnicas, procedimientos y métodos. Para exportar, lo primero y esencial es mantener y revalorizar la actitud positiva de todo empresario, ya que esto generará un crecimiento económico para la empresa y por ende para el país

1.5.1 Definición de exportación

“Según las leyes guatemaltecas, es la salida del territorio aduanero nacional de mercaderías nacionales o nacionalizada, cumplidos los trámites legales.” (21:13)

1.6 Generalidades de una empresa exportadora de caucho

La actividad económica principal en este tipo de empresas es procesar, comercializar e industrializar caucho o hule natural.

Guatemala ha tenido un crecimiento en sus exportaciones específicamente en productos no tradicionales, entre ellos el hule o caucho natural ocupando un lugar importante.

En Guatemala los departamentos con mayor auge para este tipo de cultivo son: San Marcos, Escuintla, Quetzaltenango, Retalhuleu, Suchitepéquez, Sololá, e Izabal.

1.7 Departamento de tesorería

Es el área de una empresa en la que se ejecutan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Se incluye básicamente, la ejecución de pagos y cobros, el movimiento de caja y las diversas operaciones bancarias. El departamento de contabilidad es el encargado de registrar dicha ejecución. Por ejemplo, el departamento de recursos humanos realiza el cálculo de los sueldos por pagar y el departamento de tesorería se encarga de asegurar que haya suficiente dinero disponible para pagar los sueldos en la fecha prevista y de dar las órdenes de pago.

El departamento de tesorería debe ser competente y actuar con oportunidad a las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos por la empresa, cuidando que la documentación que soporta los egresos cumpla con los requisitos establecidos.

Este departamento debe aplicar las medidas necesarias para prevenir errores en cuanto al manejo del efectivo, caja y bancos. Además debe brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.

“Su función es utilizar la información de gestión de toda la empresa y transformarla en entradas y salidas de dinero. Otras funciones son: gestión de cobros, realización de los pagos a proveedores, control del cumplimiento de las condiciones bancarias, pagos de nóminas, gestión y cobertura de riesgos.

Su objetivo principal es coordinar los elementos de la empresa, para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo del efectivo en caja, bancos y valores negociables en la bolsa, para el pago de pasivos y desembolsos imprevistos.” (15:128)

“Incorpora los recaudos y las obligaciones comerciales, financieras, tributarias y salariales, trasciende hacia las metas de rentabilidad que evalúan constantemente

los inversionistas y que analizan con detenimiento las instituciones creadas para el otorgamiento de créditos y empréstitos.

La administración de las disponibilidades monetarias constituye un punto medular de la gestión financiera, por cuanto de ella dependen la planificación y el control de la inversión, determina las decisiones sobre los gastos y afecta los márgenes de utilidad, la movilización o rotación de los recursos invertidos y la rentabilidad de las inversiones.” (15:128)

1.8 Legislación aplicable para una empresa exportadora

Una empresa exportadora en Guatemala, está sujeta a las disposiciones legales que abarcan desde su inscripción hasta la obligación de presentar su situación económica y financiera ante el Estado. Las leyes y códigos más importantes y de mayor aplicación se mencionan a continuación:

➤ Constitución Política de la República de Guatemala

Es la ley fundamental que sirve para establecer la organización jurídica y política del Estado de Guatemala. Se dice que es la ley Suprema de Guatemala porque todas las normas contenidas en la constitución pueden ser desarrolladas por otras normas pero nunca pueden ser contrariadas o tergiversadas, es decir que sobre la constitución no existe otra disposición o ley superior a ella.

➤ Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas

“Establece la obligación de inscribirse ante la Superintendencia de Administración Tributaria, tiene como objetivo principal normar adecuadamente las relaciones

entre el fisco (el Estado) y los contribuyentes (las empresas), conforma las bases sobre las que descansa el sistema tributario guatemalteco. El Código Tributario establece que las empresas son sujetos pasivos de la obligación tributaria y les otorga el título de contribuyentes; asimismo, faculta a la Superintendencia de Administración Tributaria para planificar, programar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar todas las actividades que tengan vinculación con las relaciones jurídico tributarias, que surjan como consecuencia de la aplicación, recaudación y fiscalización de los tributos.” (32:180)

➤ **Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012**

Con base al libro I impuesto sobre la renta, el cual “recae 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 se especifique en la ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos; obtenidas en el territorio nacional en otras palabras este impuesto grava las ganancias.” (26:1-50)

➤ **Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92**

“Esta ley establece un impuesto que grava todo acto de venta o permuta de bienes muebles e inmuebles o de derechos reales, prestación de servicios, importaciones, arrendamientos, adjudicaciones, retiros de bienes muebles, destrucción o pérdida de inventario, donaciones y aportaciones de bienes inmuebles a sociedades” (28:1-53)

➤ **Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto 29-89**

“Tiene por objeto promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional, la producción de mercancías con destino a países fuera del área centroamericana, así como regular el funcionamiento de la actividad exportadora o de maquila de las empresas dentro del marco de los Regímenes de Perfeccionamiento Activo.” (30:1-19)

➤ **Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98**

“El impuesto establecido en la presente ley, recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales y urbanos, integrando los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras; así como los cultivos permanentes. Para los efectos de la determinación del impuesto”. (23:1-13)

➤ **Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-08**

“Es un impuesto a cargo de personas individuales o jurídicas, fideicomisos, contratos de participación, sociedades irregulares, sociedades de hecho, encargo de confianza, sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, copropiedades, comunidades de bienes, patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial. Que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos; es acreditable al Impuesto Sobre la Renta, su periodo impositivo es trimestral y se computará por trimestres calendario, el tipo impositivo del mencionado impuesto es del 1%.” (33:1-6)

➤ **Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus reformas**

Toda empresa mercantil encuentra como base legal fundamental para su constitución y funcionamiento el Código de Comercio, fue creado por medio del Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala. “Este código norma aspectos generales de los comerciantes, definiéndolos y delimitándolos; crea la obligación para las empresas tanto individuales como jurídicas, de inscribirse en el Registro Mercantil. Asimismo, obliga a los comerciantes a llevar su contabilidad en forma organizada.” (27:1-170)

➤ **Código de Trabajo, Decreto 1441**

Vigente desde el 16 de agosto de 1961, “Establece todas las normas que regulan las relaciones entre patronos y trabajadores. Las empresas exportadoras de caucho deben de observar dichas normas, debido a que para su funcionamiento necesariamente deben contratar los servicios de trabajadores que ejecuten las labores de funcionamiento de la empresa”. (21:1-226)

➤ **Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295**

“Establece la obligación de todo patrono de inscribir a sus empleados a dicha institución, con el objeto, que tengan derecho a obtener servicios médicos y de seguridad social que presta el mismo.” (29:1-44)

CAPÍTULO II

CONTROL PRESUPUESTARIO

2.1 Definición de presupuesto

Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado. (6:07)

Es un plan de acción cuantitativo, y un auxiliar de la coordinación y el control; son expresiones formales de los planes administrativos. (17:1)

Es expresión cuantitativa, porque se asignan recursos para alcanzar objetivos en un período; es formal porque debe ser aceptado por la administración. Aún más, adopta estrategias porque se deberá definir “como se realizarán las diferentes actividades de la empresa escogiendo aquellas que mejor convengan para lograr los objetivos; deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar para determinar que los planes no se queden únicamente en mente de quienes los propusieron, y por último, usar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto. (3:9)

Por lo anterior un presupuesto se entiende como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia, marcando una diferencia entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aun cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales.

La presente definición no establece límite de tiempo dado que por costumbre los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso. Sin embargo, pueden referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto.

Es evidente la relación existente entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan términos como presupuesto, plan anual de la empresa. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o está basado en él o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos.

Con base en lo anterior, se puede concluir que un presupuesto es un plan de acción cuya función es lograr el cumplimiento de una meta establecida, en un tiempo determinado, el mismo está expresado en términos monetarios.

2.2 Importancia de los presupuestos

Existen empresas que inician y operan sin planes financieros, lo que da lugar a que no se desarrollen de una mejor manera y no proporcionen sus servicios con mayor calidad.

Se ha observado que cada año pasan verdaderos apuros para cumplir con sus compromisos de pago; algunos han estado al borde de la quiebra por no saber con tiempo en que momento necesitarán dinero, y al darse esta necesidad, solicitan un préstamo bancario sin la certeza de que el mismo les será concedido

También mantienen en ocasiones altos volúmenes de dinero durante meses en cuentas de depósitos monetarios, lo que no les genera ningún beneficio.

Se hace necesario adelantarse a los hechos para enfrentar las dificultades y tomar las medidas necesarias para resolver problemas. Es por ello que los presupuestos tienen una gran importancia en la dirección de una empresa como apoyo para tomar las mejores y más acertadas decisiones para lograr los objetivos planeados.

“Un buen manejo de efectivo es vital para una empresa. Es importante que la misma pueda cumplir con sus obligaciones financieras para mantenerse alejada de la quiebra.

Por consiguiente los presupuestos:

- Permiten planear, coordinar y controlar las diversas actividades que debe ejecutar la empresa en un período determinado.
- Permiten medir el cumplimiento de los objetivos generales trazados por la empresa a través del control presupuestal.
- Por medio de los presupuestos se mantiene un plan de operaciones de la empresa en unos límites aceptables.
- Sirven como medio para la revisión de políticas y estrategias de la empresa, lo que permite orientarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Permiten cuantificar en términos financieros los diversos componentes del plan de acción de la empresa.

En resumen, el presupuesto es importante porque ayuda a visualizar el comportamiento que tendrán las decisiones en el futuro, con cierto grado de certeza, e ir haciendo las correcciones necesarias. Es decir, constituye una herramienta que ayuda a la planificación de una manera realista y a controlar que la misma se mantenga dentro de los objetivos buscados.” (3:20)

2.3 Objetivos de los presupuestos

“En la estructuración y preparación de un sistema general o parcial de presupuestos en cualquier empresa, sea esta comercial, industrial o de servicios, conlleva el logro de ciertos objetivos, los que son necesarios determinar y cuantificar en un momento dado para tomar las decisiones correspondientes sobre los resultados obtenidos o lo que se pretende obtener. De manera general, en un sistema de presupuestos los objetivos que se persiguen son:

- Planificar adecuadamente las operaciones de la empresa a través de la aplicación de políticas y estrategias de control de corto y largo plazo.
- Proveer a la gerencia general información adecuada de los eventos económicos planificados que se llevarán a cabo en la empresa, de los ingresos y egresos, así también el volumen de sus ventas y sus compras para un período determinado y del control que se debe de ejercer en sus operaciones.
- Previsión de las inversiones necesarias en activos fijos por departamento y determinar el momento en que se adquirirán, de acuerdo a los ingresos planificados.
- Analizar anticipadamente la información relacionada sobre las necesidades de efectivo y las aplicaciones del mismo para el período a presupuestar.
- Hacer las comparaciones necesarias de los datos reales con los presupuestados por cuentas y por departamento con el propósito de establecer las variaciones absolutas y relativas a una fecha determinada a través de un adecuado control presupuestal.” (3:21)

2.4 Requisitos en la elaboración de presupuestos

Para que el presupuesto pueda cumplir con sus funciones es necesario que esté estructurado y elaborado bajo ciertos parámetros y condiciones, de tal manera que cumpla su función adecuadamente, por lo que se hace necesaria la observancia de los siguientes requisitos:

2.4.1 Total apoyo de la gerencia

Se debe de contar con el apoyo de la gerencia general para su elaboración e implantación, además requiere de supervisión minuciosa y continua de las

desviaciones o variaciones y demás circunstancias que puedan afectarlo. Esto hace que el presupuesto se convierta en un plan de acción operativa y una guía de control comparando lo presupuestado contra lo real

2.4.2 Dirección y vigilancia

Esta gestión controladora va a depender de la naturaleza y actividad de la empresa, y también de la participación de todos los elementos encargados de su ejecución y control; esta actividad consiste en detectar y determinar las distintas variaciones que puedan surgir y de la aplicación de las medidas correctivas.

2.4.3 Fijación del período presupuestal

Otro de los requisitos indispensables para poder ejercer el control presupuestal es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones y dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que realice la empresa. En resumen es aconsejable establecer períodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar mensualmente los resultados obtenidos contra lo planeado, con el fin de detectar desviaciones y así prevenir en lo que sea posible para el mes siguiente.

2.4.4 Coordinación para la ejecución del plan o política

Cosiste en que se debe de poner en conocimiento de todo el personal involucrado las políticas y objetivos financieros que la gerencia general pretende alcanzar en determinado momento. Es recomendable que se elaboren manuales e instructivos con todas sus especificaciones en donde se detallen las políticas, objetivos y metas financieras que se llevarían a cabo en la organización.

Lógicamente, esta responsabilidad debe recaer en manos de un funcionario con preparación técnica y con un conocimiento amplio de la compañía en cuanto a su organización y aspecto financiero, así como del sistema contable de la entidad, tomando en cuenta el tamaño de la empresa y las necesidades de ésta, porque el jefe o director del presupuesto va a ver la empresa de manera global.

2.4.5 Exposición del plan o política

Una vez que se han definido claramente los criterios de los jefes o directivos respecto al plan, se necesita difundir en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos. Esto tiene como fin informar el trabajo y coordinar las funciones de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto. En dichos métodos también se incluirá el período que abarcará el presupuesto, las formas que se usarán con instrucciones para saber cómo llenarlas y toda la información necesaria.

Es muy importante que las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto estén de acuerdo con ello y conozcan bien cuál será su labor para que sea más fácil el trabajo.

2.4.6 Conocimiento de la empresa

Es muy importante tener un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, ya que sin un presupuesto no se elabora de acuerdo a las características principales, no tiene razón de ser y no servirá.
(35:03)

2.5 Principios del presupuesto

“Son los lineamientos que deben seguirse en toda la elaboración y desarrollo del presupuesto para lograr resultados satisfactorios.

Un resumen del pensamiento de Héctor Salas González, en Control Presupuestal de los Negocios, presenta algunos principios y aclara que no todos son de obligatorio cumplimiento. Este autor los clasificó en cinco grupos: de previsión, de planeación, de organización, de dirección y de control.” (3:23)

2.5.1 Principio de previsión

En cumplimiento de los objetivos de la empresa, deben preverse todas las implicaciones de los planes y poder cuantificarse. “Se debe efectuar un estudio anticipado de las cosas, así como la factibilidad de lograr los objetivos propuestos. Los principios de la previsión son: predictibilidad, determinación cuantitativa y objetiva.

- Principio de predictibilidad: Se puede predecir lo que sucederá; así como lo que deseamos que suceda.
- Principio de determinación cuantitativa: Se debe cuantificar o expresar monetariamente todo lo planificado por la empresa.
- Principio de objetivo: Se puede prever algo siempre y cuando se desee alcanzar un objetivo.” (3:24)

2.5.2 Principio de planeación

“Señala el rumbo a seguir para lograr los objetivos trazados. Se pueden mencionar entre los principios de la planeación: Precisión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza, participación, oportunidad y la contabilidad por áreas.

- Principio de precisión: Los presupuestos deben ser claros y concisos en toda su estructura.
- Principio de costeabilidad: El costo de implementar un control presupuestario debe ser menor al beneficio que se espera obtener, derivado del funcionamiento o implementación del presupuesto.
- Principio de flexibilidad: Los planes que conlleve el presupuesto deben dar oportunidad para efectuar cambios o variaciones en lo planificado.
- Principio de unidad: En la empresa para cada función debe haber un solo presupuesto, y todos los presupuestos de una misma empresa deben estar totalmente coordinados.
- Principio de confianza: Para que un presupuesto funcione a cabalidad, se debe contar con el apoyo y con la credibilidad en que el mismo será suficiente, por parte de los directivos de la compañía.
- Principio de participación: Durante la planeación y control del presupuesto se debe contar con la intervención de todos los empleados, para hacer uso de la experiencia que cada uno pueda tener en su área de trabajo.
- Principio de oportunidad: El presupuesto debe estar elaborado antes de iniciar el período que se está presupuestando. “(3:24)

2.5.3 Principio de organización

“Se deben definir las actividades humanas, necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, a través del orden y de la comunicación.

- Principio de orden: Durante la elaboración y ejecución del presupuesto deben seguirse los lineamientos de jerarquía y responsabilidad.
- Principio de comunicación: Significa, que dos o más personas piensen en determinada situación de una misma manera. “ (3:25)

2.5.4 Principio de dirección

“Define como debe guiarse el recurso humano para alcanzar las metas, a través de la coordinación y la autoridad.

- Principio de coordinación: Todas las áreas de la empresa deben interesarse y entrelazarse para alcanzar los objetivos propuestos.
- Principio de autoridad: Deben definirse los lineamientos de autoridad dentro de la empresa, para que de esta forma se puedan definir también responsabilidades” (3:26)

2.5.5 Principio de control

“A través del control se pueden comparar los objetivos trazados con los objetivos realizados. Dentro de estos principios se mencionan los de reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.

- Principio de reconocimiento: Debe otorgarse reconocimiento al empleado que alcance éxitos; así como también, debe llamársele la atención por las faltas o errores que cometa.
- Principio de excepción: Las autoridades de la empresa deben prestarle atención a los asuntos que no marchen de acuerdo a los planes establecidos, sin preocuparse de los planes que se estén ejecutando de acuerdo a lo planificado.
- Principio de normas: Para todas las actividades de la empresa el presupuesto debe constituir la norma que debe prevalecer. El establecimiento de normas adecuadas y precisas contribuyen a obtener mayores utilidades.

- Principio de conciencia de costos: El personal que tiene poder de decisión para efectuar erogaciones, debe estar consciente del efecto que tiene en el resultado del período una adecuada reducción de costos.” (3:27)

2.6 Limitaciones de los presupuestos

Hoy en día pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes, pueden sacar de balance al proceso. “Las razones por las cuales los presupuestos y la planeación no tienen éxito son las siguientes:

- La incapacidad de la dirección para comprender su sistema. Los directivos se preocupan por el detalle.
- La falta de respaldo por parte de la dirección.
- La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los presupuestos en el proceso administrativo.
- Al estar basados en estimaciones, obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca, ya que el éxito del presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que se están manipulando
- Debe estar adaptado constantemente a los cambios que surjan, ya que si surge algún inconveniente que lo afecte debe ser ajustado para que no pierda su objetivo.” (3:32)

2.7 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario según se detallan a continuación:

2.7.1 Según su flexibilidad

➤ Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Algunas veces es denominado presupuesto estático, consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el período para el cual se ha calculado. Los mismos pueden ser utilizados cuando los resultados determinados sobre el futuro de la empresa son altamente confiables. (13:10)

➤ Flexibles o variables

Se elaboran para diferentes actividades y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Son de gran aceptación en el campo presupuestario moderno. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos. Su característica es que evita la rigidez del presupuesto estático que supone un nivel de trabajo. (13:10)

2.7.2. Según el período que cubran

“La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber:

➤ A corto plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de hasta un año máximo.” (13:11)

➤ A largo plazo

Los presupuestos a largo plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones mayores de un año. En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. (13:11)

2.7.3. Según el campo de aplicabilidad de la empresa

- Presupuesto maestro: Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa. (13:12)
- Presupuestos intermedios: Consiste en el cálculo de los materiales, mano de obra y costos indirectos antes de la iniciación de las tareas de producción. (13:12)

- Presupuestos operativos: Son estimaciones que en forma directa en proceso tiene que ver desde la producción misma hasta los gastos que conlleve vender el producto o servicio. Son componentes de este rubro: Presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto de materia prima, presupuesto mano de obra, presupuesto gasto de fabricación, presupuesto costo de producción, presupuesto gasto de venta, presupuesto gasto de administración.(13:12)
- Presupuestos de inversiones: Vienen a cuantificar las necesidades en bienes de capital, consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica.(13:13)
- Presupuesto financiero: Consiste en fijar las estimaciones de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende: Presupuesto de ingresos, presupuesto de egresos, flujo neto (diferencia entre ingresos y egresos), caja final, caja inicial, caja mínima. (13:13)
- Presupuesto de tesorería: Se realiza con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de efectivo (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros, etc.) o con la salida de fondos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos. (13:13)
- Presupuesto de erogaciones capitalizables: Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinaria y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.(13:13)

2.7.4 Según el sector en el cual se utilicen

➤ Público

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contemplan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones así como también las fuentes de ingresos, tales como impuestos directos e indirectos, donaciones, préstamos internos y externos. (13:14)

➤ Privado

Son los usados por las empresas particulares, se conoce también como presupuesto empresarial. Consiste en un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (13:14)

2.8 Etapas en la preparación del presupuesto

“Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

- Planeación
- Elaboración del presupuesto
- Ejecución
- Control
- Evaluación”(3:42)

2.8.1 Primera etapa, planeación

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en presupuestos de años anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión de la gerencia (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. (3:43)

Por ejemplo: si el objetivo es incrementar las ventas, será necesario considerar las opciones, las ventajas, las desventajas como también otorgar mayores descuentos, la creación de mercados, mejorar la calidad de los productos, la reducción del tiempo de despacho o el refuerzo financiero de la publicidad.

“Este resultado contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y diferenciación
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.” (3:44)

“La elección de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento, interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos determinados por la dirección, entre los cuales están los ejemplos siguientes:

a) Objetivos generales

- Colocar productos en los canales de comercialización previstos, que posean calidades competitivas y precios apropiados para el consumidor y tengan márgenes de utilidad 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.

b) Objetivos específicos.

- 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).”(13:52)

2.8.2 Segunda etapa, elaboración del presupuesto

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

- En el campo de las ventas, su valor se subordinará a 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.

- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumo o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos de 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.
- 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 los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutidas sus conveniencias financieras, se procederá a ajustarlo, aprobarlo, publicarlo y difundirlo.
(3:45)

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 no 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 en aras de asegurar el logro de los objetivos

consagrados al planear. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos al comité de presupuestos. (3:46)

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 curso 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:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse tópicos como el avance en obras en tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.” (3:47)

2.8.5 Quinta etapa, evaluación del presupuesto

Al culminar el período de presupuestación, 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 estas clases de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en el presupuesto.” (3:47)

2.9 Presupuesto de tesorería

También se denomina presupuesto de caja o equivalentes porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos generados por inversiones en otras empresas) y con la salida de fondos líquidos por pagos a: instituciones de crédito, proveedores, empleados, Estado y accionistas. (3:34)

“Para controlar su liquidez, una empresa cuenta con el Presupuesto de Tesorería, su función es utilizar la información de gestión de toda la empresa y transformarla en entradas y salidas de dinero.

Su objetivo principal es reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo del efectivo en caja, bancos y valores de fácil realización, para el pago de pasivos y desembolsos imprevistos.

Se define como un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo, que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación u obtención de los faltantes.” (14:239)

Se puede afirmar que es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra, la importancia de una buena administración de la liquidez. Es necesario, por ende, conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se logra por medio del presupuesto de caja.

En resumen el presupuesto de tesorería es el estado en el que se reflejan las entradas y salidas previstas de efectivo en un determinado ejercicio, como por ejemplo los cobros y pagos que se originen de las ventas, de las compras como producto, materia prima o servicios. Este estado muestra las necesidades o bien el excedente que existe o pudiera originarse a lo largo de un determinado ejercicio.

El presupuesto de tesorería no es flexible, sino debe someterse a frecuentes revisiones.

“Al ser el resultado de todos los demás presupuestos sufre los efectos de todas las modificaciones que en ellos se detalle cómo puede ser: Baja o alza de la cifra de ventas, dificultades de cobro, aumento de salarios, variación en el precio de materia prima, modificación en la política fiscal. Todas estas razones apoyan la conveniencia de proceder a ajustes frecuentes con el fin de tener un presupuesto lo más realista posible. La responsabilidad de este presupuesto recae principalmente en el director financiero o jefe financiero.” (3:35)

2.10 Objetivos del presupuesto de tesorería

La tesorería debe hacer frente, en todo momento a sus necesidades, pero sin embargo no debe haber exceso de efectivo disponible. “Debe haber suficiente grado de detalle como para servir de base para la toma de decisiones.

Los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de caja son:

- Diagnosticar, cuál será el comportamiento del flujo de caja, a través, del período o períodos de que se trate.
- Detectar, en que períodos habrá faltantes o sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán.

- Determinar, si las políticas de cobro y de pago son las óptimas, efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados.
- Determinar, si los proyectos de inversión son rentables.
- Asegurarse que el presupuesto de tesorería se encuentre disponible en el momento preciso.” (3:40)

2.11 Planificación y control del efectivo

En todo tipo de empresas, la administración del efectivo es vital. Se necesita la administración del efectivo porque a menudo deben mantenerse grandes y costosos inventarios y se recurre también a un amplio crédito para mantenerlos. Es esencial un plan completo de las operaciones al desarrollar el presupuesto razonable de caja. “Una línea de crédito con las instituciones bancarias de préstamos, frecuentemente depende de un plan razonable de ventas apoyado en un plan integral de utilidades.” (3:42)

La mayor parte de empresas debe desarrollar planes a largo plazo como mediano o corto plazo sobre su flujo de caja o efectivo, para ello es necesario que las empresas se auxilien y desarrollen un presupuesto de caja o efectivo en el cual se muestren las entradas y salidas de efectivo, así como la posición final.

El presupuesto de caja debe constar básicamente de dos partes: Los ingresos de efectivo planificados y los desembolsos de efectivo planificados

La información necesaria para el proceso de planeación financiera es la proyección de ventas, esta proyección es la predicción de las ventas de la empresa correspondientes a un periodo específico, este es proporcionado por el departamento de ventas al gerente financiero. En base a esta proyección el

gerente financiero calcula los flujos de efectivo mensuales que resultan de las ventas (13:58)

2.12 Como elaborar un presupuesto de Caja

La importancia del presupuesto de efectivo es que permite prever la futura disponibilidad de efectivo, se debe saber si se tendrá un déficit o un excedente de efectivo, y con base a ello poder tomar decisiones. Por ejemplo:

- Solicitar oportunamente un crédito
- Solicitar el refinanciamiento de una deuda
- Solicitar un crédito comercial (pagar las compras al crédito en vez de al contado) o solicitar un mayor crédito
- Cobrar al contado y ya no al crédito, o también otorgar un menor crédito

Para elaborar un presupuesto de caja o efectivo es necesario contar con los demás presupuestos de la empresa. Antes de elaborar el presupuesto de efectivo es necesario elaborar los presupuestos de ventas y cobros, ya que las ventas no se cobran el mismo mes en que se realizan y el presupuesto de efectivo muestra el efectivo que realmente ingresa y sale de la empresa.

Una vez elaborados los presupuestos de ventas y cobros, se deben elaborar los presupuestos de compras y pagos.

Una vez elaborados los presupuestos de compras y pagos, se elabora el presupuesto del estado de resultados proyectado, ya que es necesario determinar el monto que se debe pagar por concepto de impuestos. Y finalmente, al contar con toda la información necesaria, se elabora el presupuesto de caja o efectivo. De esta forma se determina si la empresa necesita o no recurrir al préstamo bancario, los meses en que realizará amortizaciones a capital y pago de intereses.

2.13 Control presupuestario en el departamento de tesorería

“Es el instrumento al que las empresas recurren para estimar, dirigir, controlar todas sus operaciones, a través de la comparación de las estimaciones de todos los departamentos en relación a lo ejecutado durante un período determinado.” (3:61)

Se conoce además como el conjunto de procedimientos y recursos que usados con habilidad, son de gran apoyo a la administración para planear, coordinar y controlar por medio de los presupuestos todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo.

Es producto de la ejecución de los diferentes presupuestos parciales de cada uno de los procesos.

“La responsabilidad, manejo, preparación y administración recaen en un administrador o jefe de presupuestos o en un comité, formado por los gerentes de cada departamento es importante debido a que:

- Cada gerente definirá los objetivos fundamentales de la empresa y de su proceso, lo que facilitará la verificación del cumplimiento de los mismos.
- Permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, y facilita la toma de decisiones de forma oportuna.
- Incrementa la productividad de la función financiera, puesto que dirige el uso de los esfuerzos administrativos por los canales de mayor utilidad. El saber las necesidades de financiamiento de forma anticipada permite analizar la mejor opción para la empresa.
- El control del presupuesto ayuda como elemento de control.
- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias entre la ejecución y la planeación.
- El período del control debe ser idéntico al del presupuesto
- Los conceptos deben coincidir, entre ellos y con los de contabilidad general, que es la que facilita el término real de la comparación
- El plazo transcurrido entre la realización y la comparación debe ser lo más corto posible, para evitar la repetición de errores por medio de una rápida acción correctiva.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control presupuestario es predecir y corregir los errores.” (3:63)

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CAUCHO O HULE NATURAL

3.1 Principales propósitos del presupuesto de caja o efectivo

Los principales propósitos del presupuesto de efectivo son:

- Determinar el saldo de caja o efectivo al fin de cada período ya sea semanal, mensual, trimestral como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes o déficit de efectivo por períodos.
- Establecer la necesidad de financiamiento y la disponibilidad de efectivo ocioso para inversión.
- Establecer una base sólida para el control continuo del saldo de caja.
- Además se utiliza como medida para realizar planificaciones de saldos en las cuentas de caja y banco con el propósito que las mismas no queden sobregiradas. (8:101)

3.2 Responsabilidad del presupuesto de caja o efectivo

La preparación del presupuesto de efectivo debe ser responsabilidad del tesorero de la empresa o administrador financiero. Hay que recordar que el presupuesto de caja se basa en los demás presupuestos por lo tanto, la persona que realiza el presupuesto de caja debe trabajar muy de cerca con todos los involucrados, cuyas decisiones puedan afectar de manera directa dicho presupuesto.

3.3 Saldo mínimo de efectivo

Se debe determinar cuál será el saldo mínimo de efectivo; de manera que “debe planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programados de sus cuentas en el momento de su vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados, cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas.” (9:272). Esta cantidad puede ser determinada por la experiencia adquirida a través de los años.

Es conveniente que estos fondos se mantengan en una cuenta bancaria que permita tener acceso inmediato a ellos en caso de necesidad ya que es el saldo que la empresa debe tener disponible, para asegurar o garantizar el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo.

3.4 Formulación

Para formular un presupuesto de caja se proponen los siguientes lineamientos a incluir:

- a) Los presupuestos de ingresos y egresos.
- b) Seguidamente se debe contar con el saldo en efectivo que se tenga al inicio de las operaciones (1 de enero), en caja y bancos, lo que se anotará como “Saldo Inicial”
- c) El saldo final del período por ejemplo si el presupuesto se realiza mensual será el saldo inicial del siguiente mes, lo que permitirá determinar en términos financieros los diversos componentes del plan que la empresa esté por ejecutar.

3.5 Reglas para la elaboración del presupuesto de caja o efectivo

En el proceso de planeación y preparación de los presupuestos es necesario considerar ciertas reglas básicas, las cuales sirven de guía en la implementación de los mismos; entre estas pueden mencionarse:

- Determinar el tamaño de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece, con el objeto de situarla dentro del marco general de los negocios.
- Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la empresa, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenecen, a través de cuadros comparativos que muestren el avance.
- Establecer un adecuado control de la información financiera al investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación real de la empresa y las condiciones generales de los negocios.
- Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
- Establecer estándares de eficiencia y metas por lograr ya sean estas parciales y totales en todas las áreas donde sea aplicable.
- Evaluar las situaciones controlables y no controlables en un determinado momento.

3.6 Secuencia y programación del presupuesto de caja o efectivo

En la planificación del presupuesto de caja debe llevarse una secuencia lógica y adecuada de las necesidades de la empresa donde se va a implementar, el punto de partida son los objetivos y la importancia son las metas que la empresa se haya fijado para el período a presupuestar y darle el seguimiento a los valores que se están ejecutando, con el objeto de evaluar el grado de cumplimiento de cada una de las provisiones establecidas inicialmente. Sin

embargo, la planeación presupuestal comprende la fijación de objetivos por lo que es aconsejable realizar reuniones preliminares con el personal involucrado en el proceso, con el fin de conocer los objetivos, políticas y procedimientos a seguir según se detalla a continuación:

3.6.1 Organización del presupuesto de caja

El sistema de presupuestos se organiza y se elabora de acuerdo a la característica y naturaleza de la empresa; dependiendo del tipo de movimiento que presente la entidad se puede seguir el siguiente orden:

- a) Fijar las necesidades específicas de presupuesto en la entidad, la naturaleza y características de los departamentos o unidades que conforman la misma.
- b) Reunir y especificar las actividades departamentales en las que es necesario realizar presupuestos. (4:86)

Cuando se ha elaborado e implementado el presupuesto de caja se puede establecer el grado de eficiencia y cumplimiento de las funciones que le fueron asignadas.

3.6.2 Coordinación e integración del presupuesto de caja

Esta función consiste en coordinar e integrar las diversas proyecciones que fueron elaboradas en el departamento de tesorería, procurando que se desarrolle en armonía y evitando situaciones que puedan dar lugar a malas interpretaciones que en algún momento pueden provocar situaciones de desequilibrio.

3.6.3 Dirección y ejecución del presupuesto de tesorería

Cuando ya se ha integrado el presupuesto en el departamento, el encargado consolida, clasifica y resume la información presupuestada en: Presupuestos financieros y presupuestos de operación; los presupuestos financieros son los que se refieren al balance general, al estado de flujo de efectivo, al presupuesto de caja, de inventarios, de cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inversiones capitalizables y los presupuestos de operación son los que se refieren al estado de resultados.

3.7 Beneficios contables en la preparación del presupuesto de caja

La proyección de los ingresos, los costos y gastos de la empresa son de suma importancia, en consecuencia los beneficios que se obtienen son relevantes, tales como los siguientes:

- Integridad de criterios contables para registros e informes.
- Permite la oportuna identificación de costos y gastos y de las pérdidas que posiblemente puedan estar ocurriendo.
- Eficiencia y eficacia en la obtención de información contable para las evaluaciones de las variaciones y tomar las decisiones correspondientes oportunamente.
- Confianza y seguridad en la información contable que se procesa y genera.

3.8 Beneficios financieros en la preparación del presupuesto de caja

Estos beneficios se van a obtenerse por medio de las actitudes y de las acciones que se tome por parte de los encargados de la empresa ante situaciones no muy ventajosas o no previstas de los recursos con que cuenta la

empresa sean estos humanos, materiales y financieros; entre estos se pueden mencionar:

- Administración correcta del capital de trabajo.
- Control sobre situaciones económicas que puedan afectar el giro del negocio.
- Proyección de los ingresos y egresos que se llevarán a cabo en cada mes y año presupuestado.
- Uniformidad en la ejecución presupuestaria, y en la dirección general de la empresa con lo que se logra optimizar el uso de los recursos financieros.
- Disponer de información apropiada para hacer los análisis financieros correspondientes.

3.9 Factores fundamentales en el análisis del presupuesto de caja

El presupuesto de caja se proyecta para cubrir el período de un año, aunque cualquier período futuro es aceptable y se pueden incluir:

- Pronóstico de ventas: Es considerado como el insumo fundamental en cualquier presupuesto de caja, con base en este pronóstico se calculan los flujos de caja mensuales que resulten de entradas por ventas proyectadas y por los desembolsos relacionados con la producción, así mismo por el monto del financiamiento que se requiera para sostener el nivel del pronóstico de producción y ventas.
- Entradas de caja: Incluyen la totalidad de entradas de efectivo en un período de tiempo cualquiera, entre los más usuales se encuentran las ventas al contado, el recaudo de las cuentas por cobrar y todas aquellas que en el corto plazo sean susceptibles de representar una entrada de efectivo.

- Desembolsos de efectivo: Comprenden todas aquellas erogaciones de efectivo que se presentan por el funcionamiento total de la empresa, en cualquier período de tiempo, entre los más comunes están las compras en efectivo, cancelación de cuentas por pagar, los arrendamientos, sueldos y salarios, el pago de préstamos y abonos de amortización entre otros.
- El flujo neto de efectivo, caja final y financiamiento: Se obtiene deduciendo de cada mes los desembolsos de las entradas durante el mes. Agregando el saldo inicial en caja al flujo neto de efectivo de la empresa, puede encontrarse el saldo final de caja en cada mes y por último cualquier financiamiento necesario para mantener un saldo mínimo predeterminado en caja y debe agregarse al saldo final en caja para hallar un saldo final de caja con financiamiento.

3.10 Importancia de los estados financieros presupuestados

El análisis de estados financieros presupuestados en especial del estado de resultados es vital en cualquier empresa. Permiten detectar errores de planeación y adoptar las medidas necesarias para corregirlos antes que resulte más costoso para la empresa.

Por medio de la utilización del estado de resultados es posible prevenir algunos errores y evitarlos para poder generar ahorros importantes en la empresa. Un ejemplo claro sobre la importancia de los estados financieros puede ser si se observa que al analizar los porcentajes en el estado de resultados presupuestado se ve que el porcentaje de costos de ventas es mayor que el de las ventas, lo que significa que de llevar a cabo la planeación tal como se tiene establecida, la empresa tendría cuantiosas pérdidas. Estas y muchas irregularidades y errores se pueden evitar mediante la aplicación del análisis financiero al estado de resultados presupuestado.

De esta manera pueden formarse un mejor juicio de los acontecimientos futuros que pueden incidir de manera favorable o desfavorable en la empresa,

su contenido informativo debe ser consistente, comparable y que permita verificarse.

3.11 Eficiente administración del efectivo

Esta actividad por lo general la realizan los tesoreros, jefes de tesorería o gerentes financieros y consiste en distribuir el efectivo que se obtiene por las ventas o cualquier otra naturaleza en forma oportuna, cubriendo todas aquellas obligaciones que la empresa tenga a un período determinado, manteniendo solamente el efectivo necesario, evitando con ello la iliquidez de una empresa.

La capacidad de liquidez que tiene una empresa para convertir activos en efectivo y pagar las obligaciones y otros compromisos financieros oportunamente es de suma importancia o bien como indica el siguiente autor “La capacidad que tiene una empresa de pagar sus deudas oportunamente es lo llamado liquidez” (16:9).

3.12 Liquidez de la empresa

La liquidez en la empresa requiere de atención, especialmente en las épocas en las que el crédito bancario es escaso. Para Industria La Fortaleza, S.A. el término liquidez tiene otro sentido y está relacionado con la actividad diaria de la empresa; con la generación continua de fondos y obligaciones, con la utilización de tales fondos y la capacidad de la empresa para afrontar las obligaciones en las fechas convenidas con los acreedores. Es decir, que se refiere a una correspondencia mutua entre fondos y obligaciones.

Con relación a lo anterior, cabe mencionar lo dicho por algunos autores en torno al concepto liquidez, el cual definen como “la capacidad que tiene una empresa de pagar sus deudas oportunamente” (16:9) o bien “La capacidad de la empresa de convertir activos en efectivo” (19:34). Haciendo una

combinación de los conceptos anteriores, puede concluirse que la liquidez de una empresa es la capacidad de convertir activos en efectivo para pagar las obligaciones y otros compromisos financieros oportunamente.

3.13 Factores que inciden en la pérdida de liquidez

La pérdida de liquidez se tiene al no contar con fondos para afrontar los compromisos de la empresa en las fechas que se requiere. En muchas ocasiones, la pérdida de liquidez se debe a la forma en que se administran los fondos, pues cada partida del activo que se refleja en los estados financieros involucra la utilización de fondos y si esa partida no guarda relación con el resto de partidas del activo, puede causar dificultades de liquidez.

En otros casos, las empresas pierden la liquidez por acontecimientos inesperados, como por ejemplo pérdidas extraordinarias. En el resto de los casos se puede perder la liquidez por otros factores externos fuera del alcance de la administración, como por ejemplo baja en ventas por competencia desleal, inflación, períodos de inestabilidad política.

A continuación se dan a conocer algunos factores que si están bajo el control de la administración y que por lo mismo pueden ser previstos y corregidos oportunamente.

3.13.1 Excesiva inversión en cuentas por cobrar

En las empresas cuando las ventas se realizan al contado, sus inventarios se convierten inmediatamente en efectivo, lo que genera un ciclo de fondos. Sin embargo, debido a factores como la competencia, la falta de capacidad adquisitiva del comprador o como una política para incrementar las ventas, las empresas exportadoras de caucho, acostumbran financiar parte de las mismas con sus recursos.

En la actualidad la tendencia de las operaciones mercantiles es realizar ventas a crédito, por varias razones, entre ellas la disponibilidad de efectivo por los clientes en el tiempo. Las cuentas por cobrar son consideradas un medio de crédito para los clientes y de esta forma mantener y atraer nuevos clientes.

Por otra parte la inversión en cuentas por cobrar limita los recursos de la empresa, al grado que el efectivo que debería utilizarse para reabastecerse de mercadería o para pagar sus obligaciones la limita e inmoviliza temporalmente.

3.13.2 Excesiva inversión en inventarios

De igual forma que en las cuentas por cobrar se da una inmovilización de efectivo, en los inventarios también es frecuente, debido a las circunstancias tales como compras en exceso a la capacidad normal de ventas de la empresa y la existencia de artículos obsoletos o fuera de uso.

Mantener una gran cantidad de inventario a la mano requiere de una inversión de la empresa. Una empresa puede pedir una gran cantidad de inventario por varias razones: si los registros no son exactos, el departamento de compras puede ordenar materiales para reponer las existencias que todavía existen. La provisión inexacta de las ventas también puede ser motivo de la compra excesiva de inventario. Es oportuno indicar que Industria La Fortaleza, S.A. se abastece de materia prima en los meses de lluvia ya que tiende a ser escasa en los meses de verano y el precio muy fluctuante.

Una de las características de las empresas exportadoras de caucho o hule natural es que sus ventas obedecen a una estacionalidad, pues existe una época del año que es la parte del invierno en que la materia prima es abundante y en la época de poca lluvia la materia prima es escasa y tiende a aumentar su precio

3.13.3 Excesiva inversión en activos fijos

Toda empresa necesita de activos fijos para poder operar, como vehículos, mobiliario y equipo y en algunos casos, de inmuebles. Mientras se tenga los recursos suficientes para realizar dichas inversiones y el resto de activos guarde la debida rotación, probablemente no se tendrá problemas de liquidez. Salvo cuando exista inmovilización en activos fijos, pues la misma en los recursos es total, porque los mismos no tienen la particularidad de convertirse continuamente en efectivo, como sucede en las cuentas por cobrar y los inventarios. Toda vez se realice la inversión en activos fijos, el efectivo no retorna nuevamente a menos que los mismos sean vendidos.

3.14 Obtención de recursos

La obtención de recursos es una necesidad no sólo cuando se empieza la actividad, sino que suele ser una necesidad continua.

Es necesario distinguir entre el financiamiento por deuda, en el cual el empresario se compromete a devolver la cantidad adeudada más los intereses estipulados y otra alternativa es el financiamiento propio, en la que se reciben aportaciones de fondos, cediendo una parte de las acciones de la empresa.

Por otra parte, debe existir un departamento de créditos que se encargue de dar seguimiento a la recuperación de cartera por parte de los vendedores.

3.15 Opciones de financiamiento para solucionar problemas de liquidez

Muchas empresas pueden sobrevivir sin acudir a financiamiento externo, siempre y cuando limiten sus operaciones a la capacidad de sus propios recursos; si a consecuencia de la planificación financiera se establece que en un período determinado sus fondos serán insuficientes, podría restringir sus operaciones como por ejemplo limitando el crédito a clientes al mínimo o

aplazando la compra de algún activo fijo. Esta opción podría ser efectiva para evitar la necesidad de requerir fondos de terceros, sin embargo, existe la posibilidad de ser un obstáculo en los planes de crecimiento al disminuir su rentabilidad. Sin embargo lo anterior, en ocasiones suele ser la solución precisa.

En consecuencia el contador público y auditor puede tener una labor efectiva, analizando si los montos invertidos en cada rubro del activo son adecuados, por ejemplo, el período de recuperación de las cuentas por cobrar a clientes.

Por otra parte si los montos invertidos se consideran razonables, se deberá buscar la opción de financiamiento más adecuada, dentro de las diversas soluciones que pueden darse; ya sea recurriendo a la participación del contador público y auditor en forma independiente o en relación de dependencia, “resulta básico comprender el negocio y mantenerse en contacto con todas las fases de sus operaciones” (10:5)

Es preciso indicar que es el mismo empresario el que provoca las necesidades de financiamiento, al poner en marcha sus planes de crecimiento y buscar la mayor rentabilidad de su negocio, mediante el uso del recurso ajeno.

Uno de los factores que incide en la pérdida de liquidez en estas empresas se debe a políticas administrativas inadecuadas, como por ejemplo, políticas de crédito flexibles. Si esa es una de las razones de los problemas de liquidez, la solución es el cambio de políticas que no se consideren apropiadas, sustituyéndolas por otras más sanas y adaptadas a las circunstancias en que se desenvuelve la empresa. Por ejemplo, se puede tener inversión excesiva en cuentas por cobrar y no ser suficientes los recursos como para mantener el monto de la inversión existente en ese rubro. Independientemente de que se pueda acudir a alguna de las fuentes de financiamiento, podría modificarse el plazo de los nuevos créditos que se otorguen, para obtener recuperaciones más rápidas; se debe considerar el establecimiento de un descuento por anticipo en las compras de los clientes.

3.15.1 Fuentes de recurso a corto plazo

Para las empresas de caucho o hule natural es fundamental la disponibilidad de financiamiento a corto plazo para su funcionamiento el cual consiste en obligaciones que se espera venzan en menos de un año y se consideran necesarias para sostener gran parte de activos circulantes de la empresa como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Pueden clasificarse de la siguiente forma según el orden de importancia

➤ El crédito comercial o cuentas por pagar

En la actividad normal de las empresas, estas compran suministros y materias primas a crédito de otras empresas, registrando la operación como cuentas por pagar. Las cuentas por pagar o crédito comercial, constituyen una partida importante del crédito a corto plazo. Es una fuente de financiamiento común, la mayor parte de empresas incluyen todas las transacciones en las cuales se compra mercadería o materia prima pero no se firma un documento formal, no se exige a los compradores que pague por la compra al momento de la entrega, sino que permite un período de espera antes del pago. Normalmente las condiciones de pago se establecen en la factura del proveedor.

➤ Los bancos comerciales

Su presencia en el balance es como efectos a pagar, y es la segunda fuente de financiamiento a corto plazo según el orden de importancia. Los bancos ocupan una posición destacada en los mercados monetarios a corto y mediano plazo. La tasa de interés efectivo real depende de la forma en que la institución financiera cargue los intereses. La empresa que desee establecer relaciones crediticias con un banco debe analizar las diferencias que puedan existir entre los bancos como posibles fuentes de crédito. El crédito bancario es una de las maneras más utilizadas por parte de las empresas hoy en día para obtener un

financiamiento. Casi en su totalidad son bancos comerciales que manejan las cuentas de cheques de la empresa y tienen la mayor capacidad de préstamo de acuerdo con las leyes y disposiciones bancarias vigentes en la actualidad y proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiere. Las empresas deben estar seguras que el banco puede satisfacer la necesidad de efectivo. Es preciso indicar que si el banco es flexible en sus condiciones, puede existir la posibilidad de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de las empresas exportadoras de caucho o hule natural. No puede dejarse de mencionar que un crédito bancario conlleva que la empresa deba cancelar al banco por concepto de intereses.

➤ **La garantía en el financiamiento a corto plazo**

“La solvencia de la empresa prestataria no es a veces lo suficientemente fuerte como para obtener un préstamo sin garantía. Si la empresa prestataria puede ofrecer alguna forma de garantía en caso de impago, el prestamista podrá acceder a conceder un préstamo que de otra forma no concedería. La financiación por cuentas a cobrar puede hacerse pignorando las cuentas a cobrar o bien vendiéndolas directamente. En el caso de la pignoración de las cuentas a cobrar, el riesgo de que la persona o empresa que debe hacer el pago no lo realice corre por cuenta del prestatario, riesgo que normalmente pasa al prestamista.

Los préstamos también pueden ser garantizados con existencias. Cuando las mismas se encuentren en almacenes públicos; se emite un justificante de depósito que se entrega al prestamista en la operación del préstamo.”(20:93)

La financiación a corto plazo es importante para hacer frente a las necesidades actuales de las pequeñas y nuevas empresas, sobre todo de las nuevas. Los riesgos y las alternativas de financiamiento de que disponen las empresas hacen muy difícil para éstas la obtención de préstamos a largo plazo. Ello se debe principalmente a que el prestamista concede un préstamo a largo plazo

porque confía en el futuro de la empresa, ya que la devolución del préstamo depende del éxito que la empresa tenga durante un período muy tardado de tiempo y los riesgos son muy grandes, los prestamistas son muy cautelosos al conceder préstamos a largo plazo.

3.15.2 El crédito a mediano plazo

Estos están constituidos por los anticipos de cobros, amortizable con utilidades pero se puede consolidar con una nueva deuda.

Este crédito es utilizado por las empresas en un plazo que no exceda de uno a cinco años y se requiere para el sostenimiento de los activos fijos y del capital de trabajo. “Dentro del plazo del crédito, el acreditado lo amortiza mediante pagos mensuales o trimestrales de capital e intereses y se puede contar con un plazo de gracia que no debe exceder de un año. Los bancos supervisan que la negociación se haga por medio de un crédito con el monto del mismo, destino específico, tasa de interés, garantías, plazo, forma de amortización, condiciones generales y en un caso avales o garantías adicionales, se elaboran adicionalmente pagarés.”(20:94)

3.15.3 Relaciones bancarias

De la misma forma que la empresa se plantea una política de proveedores, debe planearse la bancaria, tomando en cuenta lo siguiente: Primero con cuantas entidades bancarias se quiere mantener relaciones, para cubrir de forma equilibrada las necesidades de créditos y servicios.

“En cuanto a cuántas entidades dado que actualmente no sería difícil encontrar una entidad que nos pudiera ofrecer todo lo que necesitamos en materia de créditos y servicios, el concentrar todo en ella nos aportaría las ventajas siguientes:

- Simplicidad, eliminando los costosos traspasos de fondos entre bancos.
- Adaptación total entre nuestros sistemas y los del banco
- Mayor fuerza en la negociación de nuestras condiciones bancarias” (10:982)

Se deben considerar las siguientes razones justificadas del porque no concentrar en un único banco.

- Evitar el peligro de que ante la no competencia, el banco no aplique el mejor tratamiento, y ante esta situación ser incapaces de notarlo por no tener con quien comparar.
- Que no sea posible encontrar un banco que proporcione todos los servicios necesarios en las mejores condiciones
- Que no exista un único banco que conceda todo el volumen de crédito que necesitamos (10:980)

Por otro lado se presentan las razones no justificadas

- La principal es la poca importancia que se le da de liquidar completamente una relación bancaria, siempre hay una excusa
- Con lo relacionado al descuento, que cuantas más líneas se tengan abiertas, mejor, aunque no se usen, porque pueden venir épocas difíciles. (10:980)

Las relaciones bancarias juegan un papel primordial para cubrir el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas. El banco exige que todas las operaciones estén documentadas adecuadamente y que la información disponible se actualice con nuevos estados financieros e información económica que permita analizar la solvencia y capacidad de pago de los clientes.

3.16 Función de la planificación financiera

Consiste en el análisis de los estados financieros de la empresa en general, proyectar los resultados de las diversas inversiones, financiamiento. La idea fundamental es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y a dónde va, no sólo el curso de los sucesos más probables, sino las desviaciones de los resultados más posibles. De tal forma que si la empresa presenta situaciones desfavorables, puedan contar con un plan de respaldo y no la tomen desprevenida sin alternativas financieras.

Esta secuencia conlleva a un plan o estrategia financiera que incluya la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de la empresa, pues los resultados financieros de la empresa son el producto de estas decisiones. Se debe considerar en la planificación financiera el efecto de integrar esas decisiones ya que pocas veces la suma de las partes es igual al total. Claro está que el centro de atención de esto está en el riesgo y en el rendimiento, pues son los factores que determinan la valuación de la empresa en el mercado. Una de las ventajas de la planificación financiera consiste en que obliga a la administración a tomar en cuenta las posibles desviaciones de la ruta anticipada de la empresa hacia el éxito.

El tiempo de planificación depende de la empresa. La mayor parte de las empresas tienen un tiempo de por lo menos un año.

La planificación financiera se considera un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

A través de la planificación financiera se puede establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se quieren para lograrlo.

Para alcanzar los objetivos trazados en una empresa es necesario tomar en cuenta tres fases en la planificación financiera:

- a) La planificación del efectivo consiste en la elaboración del presupuesto de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades de la empresa está expuesta al fracaso.
- b) La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros presupuestados, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos.
- c) El presupuesto de caja y los estados financieros en especial el estado de resultados, son de gran utilidad no sólo para la planificación financiera interna sino también forman parte de la información que exigen las entidades bancarias y de financiamiento.

3.17 Elaboración de los informes especiales

La base del manejo de efectivo en las empresas exportadoras de caucho o hule natural lo constituye el presupuesto de caja, el cual proporciona el entorno general de todos los ingresos y gastos que va a efectuar la compañía durante el año.

Se considera un instrumento cuya finalidad es informar a una o varias personas, ya sea de manera oral o escrita sobre la situación de las actividades programadas en una empresa.

La clasificación de los informes puede ser interminable ya que se adapta según las necesidades de cada empresa, por tal razón se pueden clasificar en informes cortos e informes largos.

Industria La Fortaleza, S.A. cuenta con una sección de tesorería la cual es la encargada de monitorear los ingresos diarios de la compañía y velar por el cumplimiento de la ejecución presupuestal tanto en los montos como en tiempo, adicional realiza cierres mensuales y en base a esto realiza sus análisis a través del flujo de caja.

Las funciones principales de esta sección son:

- Elaboración diaria del reporte de disponibilidades de efectivo.
- Elaboración de estadística de cheques rechazados para la toma de decisión inmediata de no aceptar pago con cheque de determinados clientes.
- Elaboración del flujo de caja en forma mensual y su comparación contra el presupuesto.

3.18 Análisis de la información financiera presupuestada

La actividad económica de una empresa exportadora de caucho es muy interesante por lo que es indispensable que la información sea, consistente, sistemática, importante y bien estructurada; esto se logra con el empleo de ciertas técnicas estadísticas y matemáticas de análisis y valuación que se le practica a los rubros que muestren diferencias significativas entre lo presupuestado y ejecutado en el flujo de caja; la información sea presupuestada o no, va a satisfacer a los interesados cuando se pueda determinar la capacidad que tiene la empresa de generar efectivo, por ejemplo: Cuentas y documentos por cobrar a corto plazo y otros elementos que a juicio de los ejecutivos de la empresa puedan ser negociados inmediatamente.

A continuación se dan a conocer los siguientes métodos de análisis financiero:

3.18.1 Método de análisis vertical

Este método se basa en medir la situación económica financiera de la empresa para un determinado ejercicio de operaciones a través de la aplicación de los siguientes métodos: Método de ratios (Razones) y método de porcentajes integrales, parciales o totales.

➤ **Método de ratios (razones)**

Los mismos simplifican la información contenida en los estados financieros y es el procedimiento más utilizado en el análisis contable, su utilidad consiste en “mostrar una visión orientativa del aspecto que se quiere examinar, es decir, proporcionan una base para emitir un juicio, pero este puede no ser único, ya que no constituye un diagnóstico de carácter absoluto” (11:98)

Debe considerarse en la interpretación de la información el tamaño de la empresa, el sector en que se desarrolla y sus fuentes de financiamiento.

➤ **Método de porcentajes integrales totales o parciales**

A través de este método se puede determinar a nivel de totales la participación de cada rubro de los estados financieros, al relacionarla entre si tomando como base la suma del cien por ciento de las cifras que integran los estados financieros, en el estado de situación financiera, la base para valuación es el capital en giro, para el estado de resultados la base la constituye las ventas netas.

3.18.2 Método de análisis horizontal

Con el empleo de este método se puede analizar la evolución financiera de la empresa al comparar los estados financieros, partiendo de un período anterior llamado base, para efectos de análisis el período actual se coloca primero. Se logra con este método determinar el crecimiento o disminución que se ha dado en las operaciones de la empresa en el transcurso del tiempo.

CAPÍTULO IV

CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CAUCHO O HULE NATURAL (CASO PRÁCTICO)

4.1 Antecedentes

Industria La Fortaleza, S.A., es una empresa líder en Guatemala en la producción y comercialización de caucho o hule natural técnicamente especificado.

Los precios del caucho o hule natural son determinados por parámetros internacionales, el 100% de las ventas de la empresa son exportaciones, las que realiza principalmente a: Costa Rica, México, Estados Unidos de América, Uruguay, Colombia, Brasil, El Salvador, Ecuador, Perú, Venezuela, Argentina, Holanda.

El principal insumo del producto terminado, es la materia prima, caucho o hule natural de campo, la cual en Guatemala es escasa y el precio muy fluctuante, por esto, los proveedores de materia prima entregan su producto a quien les ofrezca y pague el mejor precio y de la mejor atención, por lo tanto la empresa trata a sus proveedores de materia prima igual que a sus clientes.

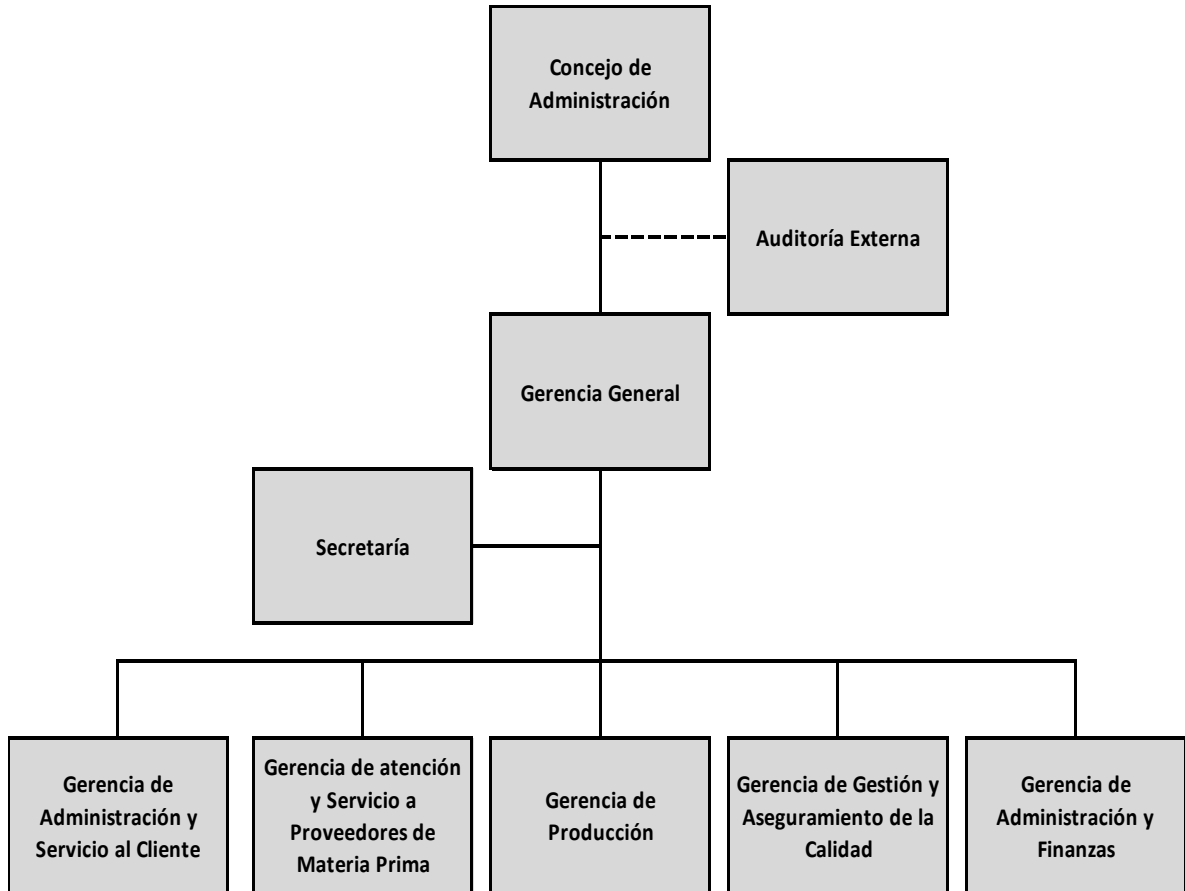
La materia prima se cancela al contado. Por la rigidez del precio internacional de caucho o hule natural y la constante alza del precio de materia prima, la empresa no puede aumentar los precios de su producto terminado, en la misma proporción al aumento del precio de la materia prima que adquiere, lo que genera problemas de liquidez.

Industria La Fortaleza, S.A., está constituida en la República de Guatemala como una Sociedad Anónima, con domicilio fiscal en la 5ta. Avenida 10-60 zona 9, del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, la cual se dedica al procesamiento de caucho o hule natural, para transformarlo y obtener como producto terminado caucho técnicamente especificado.

Ésta se encuentra inscrita en el Registro Mercantil General de la República, la actividad principal según su Patente de Comercio de Empresas y de Sociedad es el procesamiento y venta de caucho natural técnicamente especificado fuera de la República de Guatemala, la misma está inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria, es catalogada como gran contribuyente especial, debido al monto de las operaciones que maneja, así mismo, está inscrita en el registro de exportadores, tiene una estructura organizacional como se muestra a continuación:

La administración de Industria La Fortaleza, S.A., está constituida por el consejo de administración, gerencia general, gerencia de administración y finanzas, gerencia de atención y servicio a clientes, gerencia de atención y servicio a proveedores de materia prima, gerencia de gestión y aseguramiento de la calidad y gerencia de producción.

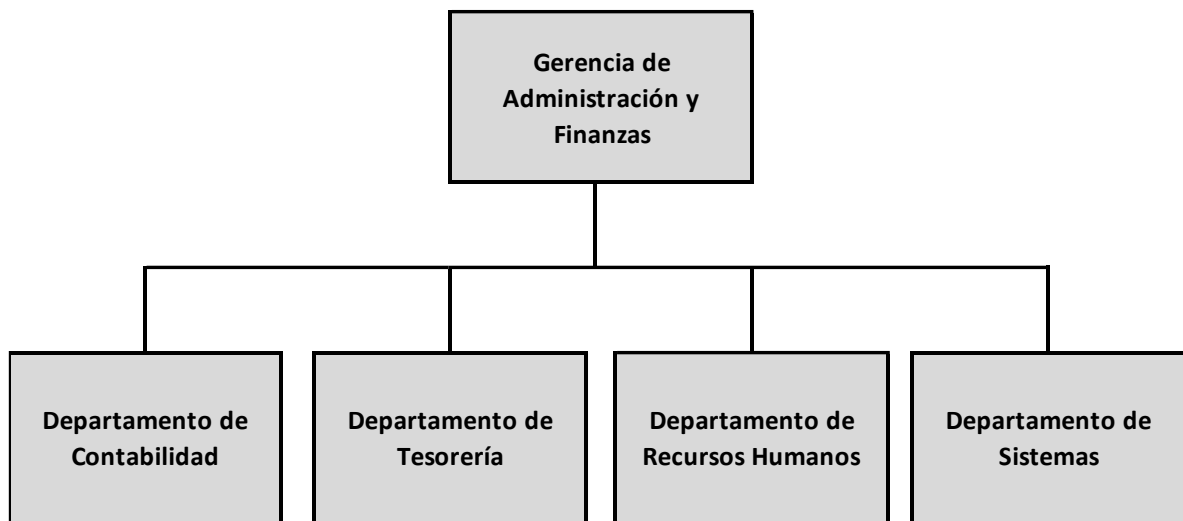
4.1.1 Organigrama real de Industria La Fortaleza, S.A.



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

La gerencia general reporta mensualmente los resultados financieros al consejo de administración, por medio de información financiera que es preparada por el departamento de contabilidad, que es el encargado de la revisión de la información que suministran las otras áreas que están vinculadas en el proceso de producción, comercialización y venta del producto a exportar.

4.1.2 Organigrama gerencia de administración y finanzas de Industria La Fortaleza, S.A.



La empresa exportadora antes mencionada ha presentado limitaciones en la ejecución presupuestaria, la política de liquidez y las disponibilidades monetarias y un prolongado período para la recuperación del crédito fiscal del Impuesto al Valor Agregado en las solicitudes mensuales de devolución, mismas que fueron solicitados en el régimen general y especial de devolución, por lo anterior se requiere la participación de un Contador Público y Auditor independiente que analice el presupuesto de caja y la ejecución presupuestaria correspondiente al año 2014, tomando en cuenta los rubros que presentan diferencias materiales.

Para efectos didácticos se presenta el presupuesto de caja que corresponde del 01 de enero al 31 de diciembre 2014.

La propuesta que presentó la firma Hernández, Guerra & Asociados, S.A. se basa en realizar un diagnóstico en la proyección y ejecución presupuestaria en el

departamento de tesorería para los meses de enero a diciembre del año 2014, así como trasladar recomendaciones relacionadas a las áreas de mejora en dicho departamento de tesorería, detallando las mismas en un informe a la gerencia de Industria La Fortaleza, S.A. en donde se mostrarán las causas de las variaciones, el efecto financiero de las variaciones y las recomendaciones con base al diagnóstico del año 2014.

4.2 Carta propuesta de trabajo

Hernández, Guerra & Asociados, S.A.
5ta. avenida 10-35 Zona 10, Edificio Mariamelia of. 405
Tel. 6621-6420

Guatemala, 3 de enero de 2015

Lic. Luis Adrián Sandoval
Gerente General
Industria La Fortaleza, S.A.
Presente

Respetable licenciado Sandoval:

De acuerdo a la solicitud planteada, me permito trasladar a su consideración la propuesta de servicios y asesoría para ser practicada en el presupuesto de caja, generado por la empresa, tomando como base el movimiento presupuestado y ejecutado mensual del período fiscal 2014, en los rubros específicos de recuperación de cuentas por cobrar, devolución de crédito fiscal IVA, préstamo bancario, compras de materia prima, IVA sobre compras de materia prima y costos de conversión, gastos financieros generados por los intereses sobre préstamo bancario, amortización a préstamo bancario, otros ingresos, gastos de administración.

El trabajo se realizará en forma diligente y con el mayor cuidado posible, trasladando a disposición mi experiencia y capacidad en estas áreas del servicio. Esperamos colaboración de la gerencia y del personal involucrado y confiamos que nos brinden la información solicitada, queda entendido que si existieran limitaciones o revelaciones importantes no informadas será responsabilidad de la administración tales excepciones.

Para tal efecto adjunto a la presente propuesta la planificación de las actividades; nuestro trabajo se llevará a cabo cumpliendo las etapas del presupuesto para efectuar el análisis de diferencia por rubros, colocando a su disposición las recomendaciones que se deriven.

La metodología a emplear será el conocimiento de su compañía por medio de información y entrevistas que llevaremos a cabo, trabajo de campo y gabinete de acuerdo a nuestro trabajo.

En resumen podemos afirmar que la selección de la Firma Profesional Hernández Guerra & Asociados es la más ventajosa, por capacidad y experiencia, aunadas a nuestra intachable reputación en el ambiente nacional e internacional, aseguran que:

- Sus necesidades serán atendidas por una Firma con personal conocedor del ambiente y problemática de nuestro país y que posee experiencias específicas y profundo conocimiento en el control y ejecución presupuestaria.
- Se beneficiará de nuestro enfoque orientado a identificar áreas donde existan problemas potenciales significativos y de la asesoría de funcionarios de la empresa en la solución de los problemas que se detecten.

Solicitamos en atención a nuestra propuesta, nos confirme su aceptación a los planteamientos presentados.

Licda. Ingrid Patricia Hernández Cardona
Contadora Pública y Auditora
Colegiado No. 8088

4.2.1 Planificación de las actividades a realizar

1. ANTECEDENTES

Entendemos que la administración de la empresa Industria La Fortaleza, S.A., requiere de una asesoría externa en el departamento de tesorería correspondiente al período de enero a diciembre de 2014. Es requerido practicar la asesoría identificando oportunamente; cualquier situación que pudiera tener un efecto importante sobre la situación de la procedencia del presupuesto de caja, registros, documentos de soporte, libros, declaraciones así como para mantener informada a la administración de la compañía, sobre las mejoras que requiera dicha área.

Me permito recordarles, que la responsabilidad por la presentación de la procedencia del flujo de caja incluyendo las revelaciones suficientes recae en la administración de la compañía, inclusive el mantenimiento de registros contables y controles internos adecuados sobre la ejecución presupuestaria y todos los aspectos relacionados.

2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

En la ejecución de nuestro trabajo aplicamos los principios del presupuesto particularmente el de predictibilidad, conciencia de costos y excepción. Para ello efectuamos las verificaciones a los procedimientos aplicables en las circunstancias y que los mismos nos permitan identificar las variaciones materiales y requeridas de los rubros del presupuesto de caja.

3. ENFOQUE DE NUESTRA REVISIÓN

Detallamos algunas técnicas que generalmente aplicamos dentro de nuestro examen: conocimiento general de la compañía, revisiones analíticas, verificaciones físicas, confirmaciones de información con terceros, cálculos globales, revisiones de documentación de respaldo y revisión fiscal general.

La evaluación del control en el departamento de tesorería es parte integral de nuestro procedimiento encaminado a realizar un análisis de los rubros propuestos de su interés que integran el presupuesto de caja.

4. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Específicamente en este departamento el análisis va encaminado a obtener resultados que muestren la veracidad de los rubros requeridos por la administración de la empresa objeto de análisis que integran el presupuesto de caja.

Efectuamos la asesoría sobre los saldos del período de enero a diciembre de 2014, y verificamos el cumplimiento de las políticas de la entidad, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que le sean aplicables; con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre las diferencias en los rubros que integran el presupuesto de caja de conformidad con los requisitos y principios del presupuesto.

Durante el curso de los servicios revisaremos los registros de contabilidad y aquellos otros procedimientos que consideremos necesarios según las circunstancias para proporcionar una base razonable que sustente nuestra opinión sobre la procedencia de los saldos en los rubros requeridos por la gerencia y que integran el presupuesto de caja.

5. INFORME

Como resultado del trabajo realizado mensualmente se entregará lo siguiente: Un informe a la gerencia donde se definen las causas, efectos y recomendaciones, únicamente por los rubros requeridos por la gerencia y determinados con deficiencias en errores presupuestarios y deficiencias en políticas no acordes a la situación actual de la empresa. Un informe relativo al flujo de caja proyectado año 2015.

6. HONORARIOS Y FORMA DE PAGO

Los honorarios se calculan con base a un presupuesto de horas y a la experiencia profesional que practicamos en los servicios, los cuales hemos estimado en

Q. 35,000.00. La forma de pago de los honorarios son, cincuenta por ciento (50%) al momento de iniciar el trabajo y cincuenta por ciento (50%) al entregar el resultado final.

Licda. Ingrid Patricia Hernández Cardona
Contadora Pública y Auditora
Colegiado 8088

4.3 Carta de aceptación

INDUSTRIA LA FORTALEZA, S.A.
5TA. AVENIDA 10-60 Zona 09,
Tel. 6621-6420

Guatemala, 5 de enero 2015

Licenciada
Ingrid Patricia Hernández Cardona
Hernández, Guerra & Asociados, S.A.

Estimada Licda. Hernández:

A continuación le confirmamos la propuesta de trabajo por los servicios de asesoría y aceptamos los honorarios profesionales por Q 35,000.00, en las condiciones propuestas en su carta, la información y opiniones que expresamos a ustedes en el curso de su revisión a los rubros requeridos del presupuesto de caja de nuestra empresa Industria La Fortaleza, S.A. por el período de enero a diciembre 2014 que se detallan a continuación:

- 1) Reconocemos que la responsabilidad de las operaciones y actividades del registro en el presupuesto de caja, soporte de documentación que respalda la procedencia de los saldos, declaración y presentación de impuestos de acuerdo a prácticas administrativas y criterios razonables son de la gerencia.
- 2) Que las políticas aplicables en la recuperación de créditos tiene repercusiones en la liquidez que muestra el presupuesto de caja.
- 3) El diagnóstico deberá enfocarse únicamente en los rubros de ventas, recuperación de cuentas por cobrar, devolución de crédito fiscal IVA, préstamo bancario, compras de materia prima, costos de conversión, IVA sobre compras de materia prima y costos de conversión, gastos financieros generados por los intereses sobre préstamo bancario, amortización a préstamo bancario, otros ingresos y gastos de administración pagados en el año 2014.

- 4) Por criterio de gerencia los saldos se deben mostrar de forma general y no detallada para mantener la confidencialidad de la misma.

Atentamente,

Lic. Luis Adrián Sandoval
Gerente General y Representante Legal

4.4 Planteamiento del control presupuestario de Industria La Fortaleza, S.A.

En el presente caso práctico se analiza el control presupuestario de Industria La Fortaleza, S.A. para el año 2014, específicamente en el departamento de tesorería. En dicho departamento se analizarán los siguientes rubros que tienen relación directa con el flujo de efectivo de la empresa siendo estos: Las ventas, cuentas por cobrar, devolución de crédito fiscal, préstamo bancario, compra de materia prima, costos de conversión, IVA sobre compra de materia prima y costos de conversión, intereses y amortizaciones sobre préstamo bancario, otros ingresos y gastos de administración.

Para análisis la administración facilito el movimiento de caja real y proyectado del período 2014 y para aumentar la comprensión de las cifras se estructuro el estado de resultados real y proyectado por el año 2014.

Es importante considerar que la empresa desarrolla su presupuesto tomando como base el método histórico, ya que la mayoría de rubros presentan iguales comportamientos que en años pasados.

Como complemento al desarrollo del análisis, es necesario tomar en cuenta las políticas vigentes para el año 2014 relacionadas al flujo de efectivo de la empresa, siendo estas:

- Las ventas se efectúan 100% al crédito (40% a 90 días y 60% a 120 días)
- Adopción del régimen especial de devolución en el que se encuentra inscrita dicha empresa, contemplado en el Decreto No. 27-92 del IVA y sus reformas, en su artículo 25.
- Abastecimiento de materia prima en época de lluvia, ya que tiende a ser escasa y su precio muy elevado en época seca.

- El préstamo bancario es obtenido con base a la proyección de necesidades de efectivo. El préstamo es otorgado a través de un único desembolso el cual se hace efectivo aproximadamente a mediados de cada año.
- El pago a proveedores de materia prima es 100% al contado.

También se analizarán las áreas susceptibles de mejora que la empresa afronta actualmente en cuanto a control presupuestario dentro del departamento de tesorería, lo cual no le permite administrar de forma eficiente el efectivo.

A continuación se presenta la elaboración de los cuadros comparativos de los rubros presupuestados y ejecutados en el flujo de caja del año 2014, dando prioridad a los rubros que presentan diferencias significativas y que tienen relación directa con el departamento de tesorería.

4.4.1 Análisis comparativo del presupuesto y ejecución de las ventas del año 2014.

El rubro de ventas es el punto de partida para elaborar todo presupuesto, ya que de éstas depende la proyección de las demás actividades de las empresa, es por ello que se procedió al análisis; tomando en cuenta que la empresa utiliza el método histórico.

Las ventas se realizan por medio de contratos anticipados en donde la empresa se compromete a vender las cantidades requeridas por los clientes. Es decir que en diciembre 2013 fueron cerrados los contratos de venta para el año 2014. Industria La Fortaleza, S.A. en el año 2014 mantiene su política de efectuar el 100% de sus ventas al crédito.

La empresa exporta dos productos los cuales son el látex concentrado en estado líquido y caucho o hule natural en diferentes calidades como Skim, SGR-10, SGR-L, SGR-20 en estado sólido, estos son exportados a través de flexitanques y pacas de 33.333 kilogramos según corresponda.

Los precios de venta son determinados por cotizaciones internacionales, lo que afecta los flujos de efectivo, ya que los precios de venta no se pueden aumentar en la misma proporción que los aumentos de la materia prima.

La empresa en el año 2014 continuó con el crecimiento de ventas, logrando un crecimiento con respecto al año anterior, aumentando así su participación en el mercado local y en el mercado exterior. Lo anterior requiere de un incremento importante en los gastos de ventas, que incluye los gastos de publicidad.

Así mismo, como consecuencia del aumento de las ventas, aumentan los pasivos acumulados de la empresa a medida que aumentan los salarios e impuestos como resultado de mayores requerimientos de mano de obra y mayores impuestos sobre mayores utilidades.

La siguiente información será utilizada para realizar el diagnóstico de los rubros objeto de análisis y requeridos por la empresa.

Como se puede apreciar en el cuadro No. 1, se presentan las ventas proyectadas y ejecutadas del año 2014, se determinó que la empresa cerró contratos de venta para el año 2014 en diciembre 2013.

A continuación se presenta el análisis comparativo del presupuesto de ventas versus las ventas reales realizadas en el período 2014, como se observa en el cuadro comparativo el total de las ventas proyectadas ascienden a Q.49,872,940.03, y las ventas reales ascienden a Q. 49,050,534.24 mostrando

una disminución de Q 822,404.79 respecto a la proyección lo cual no es favorable para la empresa. Se determinó que dicha diferencia en un buen porcentaje obedece a contratos que no se cerraron es decir pre autorizados y que el cliente canceló por contaminación del producto; otra de las razones es porque en el proceso de exportación, el látex tiende a sufrir variaciones en el peso en el momento que llega a su destino, lo que provoca una disminución o incremento en la cantidad facturada originalmente, y que se registra contablemente con notas de crédito y débito según corresponda.

Cuadro No. 1
Comparativo de ventas año 2014

MES	VENTAS AÑO 2013		
	EJECUTADO 1	PROYECTADO 2	DIFERENCIA 3
Enero	Q 3,098,745.20	Q 3,150,700.25	Q (51,955.05)
Febrero	Q 3,097,368.28	Q 3,149,300.25	Q 51,931.96
Marzo	Q 3,095,726.25	Q 3,147,630.68	Q 51,904.43
Abril	Q 3,119,055.26	Q 3,171,350.84	Q 52,295.58
Mayo	Q 3,108,737.66	Q 3,160,860.25	Q 52,122.59
Junio	Q 3,098,056.50	Q 3,150,000.00	Q 51,943.50
Julio	Q 4,153,117.51	Q 4,222,750.67	Q 69,633.16
Agosto	Q 4,145,345.63	Q 4,214,848.48	Q 69,502.85
Septiembre	Q 4,169,433.76	Q 4,239,340.48	Q 69,906.72
Octubre	Q 5,544,213.31	Q 5,637,170.25	Q 92,956.94
Noviembre	Q 6,210,571.11	Q 6,314,700.52	Q 104,129.41
Diciembre	Q 6,210,164.76	Q 6,314,287.36	Q 104,122.60
TOTAL	Q 49,050,535.24	Q 49,872,940.03	Q 822,404.78

4.4.2 Resumen comparativo de los rubros presupuestados y ejecutados en el año 2014

Como se observó en la carta de aceptación de servicios, la empresa detalló los rubros que presentan diferencias materiales y que requiere sean diagnosticados.

La información del siguiente cuadro fue obtenida de los anexos 1 y 2 y muestra un resumen del presupuesto de caja versus la ejecución del año 2014, integrando las diferencias anuales obtenidas en cada rubro y que son objeto de análisis, esta será la base para realizar el diagnóstico y análisis requerido por Industria La Fortaleza, S.A.

Cuadro No. 2
Resumen de diferencias anuales
Presupuesto de caja y ejecución del período 2014

No.	Concepto	2014			Ref.
		Ejecutado	Proyectado	Diferencias Ejecutado - Proyectado	
1	Efectivo al inicio de cada mes	Q655,132.00	Q655,132.00	Q0.00	
	(+) Ingresos de efectivo				
	Recuperación de cuentas por cobrar	Q45,650,005.43	Q47,471,246.52	-Q1,821,241.09	Ver cuadro No. 3
	Devoluciones de créditos fiscales IVA	Q3,205,841.36	Q4,187,096.57	-Q981,255.21	Ver cuadro No. 4,5,6
	Préstamo bancario	Q14,300,000.00	Q10,000,000.00	Q4,300,000.00	Ver cuadro No. 11
	Otros Ingresos	Q235,702.08	Q283,451.66	-Q47,749.59	Ver cuadro No. 7
2	Suma de ingresos de efectivo	Q63,391,548.86	Q61,941,794.75	Q1,449,754.11	
3	Total efectivo antes de egresos	Q64,046,680.86	Q62,596,926.75	Q1,449,754.11	
4	(-) Egresos de efectivo				
	Compras de materia prima	Q26,204,471.84	Q26,137,795.56	Q66,676.27	Ver cuadro No. 8
	IVA sobre compras de materia prima y costo de conversión	Q4,636,204.17	Q4,599,680.12	Q36,524.06	Ver anexo No. 2 y 4
	Costo de conversión	Q12,430,562.94	Q12,192,872.06	Q237,690.87	Ver cuadro No. 9
	Gastos de administración	Q3,551,689.04	Q3,199,553.11	Q352,135.93	Ver cuadro No. 10
	Crédito fiscal IVA (compras normales)	Q426,202.68	Q383,946.37	Q42,256.31	
	Impuestos fiscales	Q3,162,885.94	Q2,681,658.35	Q481,227.59	
	Cuentas por pagar	Q184,416.21	Q164,184.00	Q20,232.21	Ver anexo No. 2 y 4
	Gastos financieros (intereses préstamo)	Q948,168.97	Q717,279.76	Q230,889.21	Ver cuadro No. 12,13,14
	Amortización a préstamo bancario	Q11,400,000.00	Q11,400,000.00	Q0.00	Ver cuadro No. 12
	Suma de egresos de efectivo	Q62,944,601.79	Q61,476,969.33	Q1,467,632.45	
5	Efectivo al final de cada mes	Q1,102,079.07	Q1,119,957.42	-Q17,878.34	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

4.4.2.1 Presupuesto y ejecución de recuperación de la cartera de crédito período 2014

La recuperación de cuentas por cobrar es la fuente principal de donde la empresa obtiene efectivo representando un beneficio futuro para la empresa. Industria la Fortaleza, S.A. entre sus políticas vigentes, establece que las ventas se realizaron al crédito en su totalidad, de acuerdo a los porcentajes siguientes: el 40% a 90 días y el 60% a 120 días, por lo tanto se consideran cuentas por cobrar a corto plazo porque su disponibilidad será antes de transcurrido un año. El encargado de créditos deberá determinar si se ha llegado o no al objetivo planteado por la gerencia. La empresa utiliza el crédito como una herramienta para conservar a sus clientes actuales y captar nuevos.

Es fundamental tener claro que las cuentas por cobrar son vitales en el ciclo de efectivo, por lo que se requiere que la empresa aplique procedimientos de control y seguimiento al otorgamiento y recuperación de los créditos.

Industria La Fortaleza, S.A. debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos y más importante aún debe cumplir con las proyecciones de recuperaciones de efectivo, ya que de esto dependerá el cumplimiento de las obligaciones de efectivo que la empresa viene adquiriendo como resultado del ciclo de producción y exportación del hule.

El siguiente cuadro muestra que el total ejecutado anual de cuentas por cobrar fue de Q. 45,650,005.43 y el total proyectado fue de Q. 47,471,246.52, la diferencia asciende a Q. 1,821,241.09 en donde la proyección es mayor a la ejecución, esta disminución afecta los ingresos que la empresa estimó y obliga a que la empresa tenga que recurrir a un préstamo bancario y el pago de intereses que se generen para poder cubrir con sus obligaciones, como el pago a los proveedores por compra de materia prima, gastos de conversión y administración. Por lo tanto la

ganancia estimada se ve afectada por esta disminución. Las causas de esta diferencia se deben principalmente a: La disminución que muestra el rubro de ventas ejecutadas del año 2014 en el cuadro 1 y columna 1, ya que de éstas dependen directamente las recuperaciones y por otra parte los créditos que los clientes no cancelaron según la política de crédito establecida. Esta disminución en cuentas por cobrar afecta la obtención de efectivo proyectado y con ello la culminación de proyectos para el año 2014.

Cuadro No. 3
Comparativo de recuperaciones de cuentas por cobrar presupuestas y
ejecutadas en el período 2014

Mes	RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2014			Ref.
	Ejecutado	Proyectado	Diferencia	
	1	2	3	
Enero	Q5,021,955.00	Q5,021,955.00		Ver anexo No. 5 Pág. 121y Anexo No. 6 Pág. 122
Febrero	Q5,367,354.97	Q5,367,354.97		
Marzo	Q4,397,809.73	Q4,480,566.65	Q (82,756.92)	
Abril	Q3,029,233.24	Q3,150,140.25	Q (120,907.01)	
Mayo	Q3,056,786.39	Q3,148,632.42	Q (91,846.03)	
Junio	Q2,980,295.64	Q3,157,118.74	Q (176,823.10)	
Julio	Q2,968,404.77	Q3,167,154.60	Q (198,749.83)	
Agosto	Q3,024,552.56	Q3,156,516.15	Q (131,963.59)	
Septiembre	Q3,378,437.11	Q3,579,100.27	Q (200,663.16)	
Octubre	Q4,022,493.85	Q4,219,589.80	Q (197,095.95)	
Noviembre	Q3,985,637.65	Q4,224,645.28	Q (239,007.63)	
Diciembre	Q4,417,044.51	Q4,798,472.39	Q (381,427.88)	
Total	Q45,650,005.43	Q47,471,246.52	(Q1,821,241.09)	

Columna	Descripción
1	Ver anexo 5 columna 3
2	Ver anexo 6 columna 3
3	Columna 1 – columna 2

4.4.2.2 Presupuesto y ejecución de devolución de crédito fiscal IVA exportadores del período 2014

En la actualidad, industria La Fortaleza, S.A. ha presentado un crecimiento representativo en la economía guatemalteca, generando empleo y colaborando con el desarrollo de las localidades, así como también ampliando las relaciones comerciales en el mercado internacional.

En la legislación guatemalteca actual se contemplan mecanismos para incentivar la actividad exportadora, dentro de los cuales se puede mencionar el derecho a solicitar la devolución del crédito fiscal del Impuesto al Valor Agregado, esto se motiva por la naturaleza de las operaciones que realiza este tipo de empresas al no poder compensar los créditos que generan con la adquisición de bienes y prestación de servicios que estén directamente vinculados al proceso productivo y de comercialización, contra los débitos en sus ventas, debido a que estas últimas se realizan con empresas que se encuentran fuera de las fronteras guatemaltecas, por lo que se genera una alta acumulación del crédito fiscal del Impuesto al Valor Agregado.

En el cuadro No. 4 se observa que el rubro de devolución de crédito fiscal IVA Exportadores muestra que lo ejecutado en el año es por la suma de Q. 3,205,841.36 y lo proyectado asciende a Q. 4,187,096.57 lo que da como resultado una diferencia de Q. 981,255.21, mostrando una disminución respecto a lo proyectado, lo cual afecta los ingresos y la liquidez de la empresa ya que se había contemplado esta devolución de la SAT para realizar pagos a proveedores de materia prima y otros costos de conversión.

La diferencia de Q.981,255.21 es resultado de un error presupuestario, ya que el departamento de tesorería proyectó recibir el 100% del reclamo del crédito fiscal según lo reflejado en el cuadro No. 4 columna 2 y solo recibió el 75% del total

solicitado según cuadro No. 4 columna 1, esto obedece al cumplimiento de las características del régimen especial de devolución en el que se encuentra inscrita dicha empresa, contemplado en el Decreto No. 27-92 IVA y sus reformas, que tiene su base legal en el Artículo No. 25, indicando lo siguiente “Los contribuyentes que se dediquen a la exportación de bienes y que conforme al artículo 23 de esta ley, tengan derecho a la devolución del crédito fiscal, podrán solicitar al Banco de Guatemala la devolución del crédito fiscal en efectivo, por período mensual calendario vencido y por un monto equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) cuando la devolución sea hasta por la cantidad de quinientos mil quetzales (Q.500,000.00) y del sesenta por ciento (60%) cuando la devolución sea mayor de quinientos mil quetzales (Q.500,000.00), del crédito fiscal declarado a la Superintendencia de Administración Tributaria, en el período impositivo por el cual solicitan la devolución.

Cuadro No. 04

Comparativo proyección / ejecución del rubro: Devolución IVA Crédito fiscal año 2014 (materia prima y costo de conversión)

Mes	Ejecutado neto (75%)(-comisión bancaria)	Proyectado neto (-comisión bancaria) (100%)	Diferencia	Ref.
	1	2	3	
Enero	Q 291,805.62	Q 376,105.02	Q (84,299.40)	Ver cuadro No. 5 Pág. 78 y Cuatro No.6 Pág. 80
Febrero	Q 388,022.14	Q 500,117.43	Q (112,095.29)	
Marzo	Q 434,658.44	Q 560,226.43	Q (125,567.99)	
Abril	Q 434,630.00	Q 560,189.78	Q (125,559.78)	
Mayo	Q 158,925.89	Q 207,894.23	Q (48,968.34)	
Junio	Q 155,273.25	Q 207,801.85	Q (52,528.60)	
Julio	Q 157,619.27	Q 207,691.69	Q (50,072.42)	
Agosto	Q 155,941.64	Q 209,256.83	Q (53,315.19)	
Septiembre	Q 155,666.40	Q 208,564.62	Q (52,898.23)	
Octubre	Q 156,802.69	Q 207,848.03	Q (51,045.34)	
Noviembre	Q 357,476.58	Q 471,141.16	Q (113,664.58)	
Diciembre	Q 359,019.44	Q 470,259.50	Q (111,240.05)	
Total	Q 3,205,841.36	Q 4,187,096.57	Q (981,255.21)	

Columna	Descripción
1	Viene de cuadro 5 columna 4
2	Viene del cuadro 6 columna 4
3	Columna 1 - columna 2

Para comprender el origen de los valores de la columna 1 del cuadro No. 04 fue necesario realizar el cuadro No. 5 que muestra a detalle cómo se dio la recuperación del crédito fiscal. Es necesario tomar en cuenta que el proceso de solicitud de devolución de dicho impuesto no es tan rápido ya que según experiencia de la empresa, el tiempo estimado para obtener la devolución es de cuatro meses, es decir, que lo solicitado en el mes de enero se recibe en abril y así consecutivamente.

Como por ejemplo en el siguiente cuadro se reporta un crédito fiscal real recuperado en el mes enero 2014 de Q291,805.62 en la columna 4 que lleva por nombre devolución crédito fiscal, que representa el 75% del IVA sobre los gastos registrados en costo de conversión de septiembre 2013 el cual asciende a Q.81,077.39 más el 75% del IVA sobre los gastos por compra de materia prima incurridos en septiembre 2013 el cual es por Q.210,801.21 sumados estos dos valores dan un total de Q291,878.59 sobre este valor se calcula un 0.025% por concepto de comisión bancaria que da como resultado final el líquido a recibir en enero 2014 de Q.291,805.62 según se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 5

Análisis de ejecución del rubro: Devolución IVA Crédito fiscal año 2014

Materia prima y costo de conversión

Mes en que se genero el IVA	Materia prima 75%	Costo de conversión 75%	Comisión Bancaria 0.025%	Devolución crédito fiscal	Mes en que se recupera el IVA año 2014
	1	2	3	4	
AÑO 2013					
Septiembre	Q210,801.21	Q81,077.39	Q72.97	Q291,805.62	Enero
Octubre	Q280,308.29	Q107,810.88	Q97.03	Q388,022.14	Febrero
Noviembre	Q313,998.48	Q120,768.65	Q108.69	Q434,658.44	Marzo
Diciembre	Q313,977.94	Q120,760.75	Q108.68	Q434,630.00	Abril
AÑO 2014					
Enero	Q114,343.70	Q44,621.93	Q39.74	Q158,925.89	Mayo
Febrero	Q112,899.07	Q42,413.00	Q38.83	Q155,273.25	Junio
Marzo	Q118,044.87	Q39,613.81	Q39.41	Q157,619.27	Julio
Abril	Q114,210.25	Q41,770.39	Q39.00	Q155,941.64	Agosto
Mayo	Q116,111.35	Q39,593.97	Q38.93	Q155,666.40	Septiembre
Junio	Q111,530.03	Q45,311.86	Q39.21	Q156,802.69	Octubre
Julio	Q226,178.36	Q131,387.61	Q89.39	Q357,476.58	Noviembre
Agosto	Q228,601.72	Q130,507.50	Q89.78	Q359,019.44	Diciembre
Total	Q1,141,919.36	Q515,220.08	Q414.28	Q3,205,841.36	

Columna	Descripción
1	Datos históricos de la empresa
2	Datos históricos de la empresa
3	Columna 1 + columna 2 * 0.025% de comisión bancaria
4	Columna 1 + columna 2 – columna 3

Para establecer los valores de la columna 2 del cuadro No. 04 fue necesario realizar el cuadro No. 6 que muestra lo que el departamento de tesorería proyectó recibir por concepto de devolución de crédito fiscal.

Por ejemplo en el cuadro No. 6 columna 1 se tiene un valor proyectado de Q.281,068.27 y en la columna 2 el valor de Q.95,130.80 estos valores representan el IVA por compra de materia prima y costo de conversión generados en septiembre 2013, sumados estos dos valores se multiplican por 0.025% de comisión bancaria lo que da como resultado un total Q.376,105.02 este valor es la suma a recuperar en enero 2014.

Cuadro No. 6

Análisis de proyección del rubro: Devolución IVA Crédito fiscal año 2014 Materia prima y costo de conversión

Mes en que se genero el IVA	Materia prima 100%	Costo de conversión 100%	Comisión Bancaria 0.025%	Devolución crédito fiscal	Mes en que se recupera el IVA año 2014
	1	2	3	4	
AÑO 2013					
Septiembre	Q281,068.27	Q95,130.80	Q94.05	Q376,105.02	Enero
Octubre	Q373,744.39	Q126,498.10	Q125.06	Q500,117.43	Febrero
Noviembre	Q418,664.64	Q141,701.88	Q140.09	Q560,226.43	Marzo
Diciembre	Q418,637.25	Q141,692.61	Q140.08	Q560,189.78	Abril
AÑO 2014					
Enero	Q151,233.61	Q56,712.60	Q51.99	Q207,894.23	Mayo
Febrero	Q151,166.41	Q56,687.40	Q51.96	Q207,801.85	Junio
Marzo	Q151,086.27	Q56,657.35	Q51.94	Q207,691.69	Julio
Abril	Q152,224.84	Q57,084.32	Q52.33	Q209,256.83	Agosto
Mayo	Q151,721.29	Q56,895.48	Q52.15	Q208,564.62	Septiembre
Junio	Q151,200.00	Q56,700.00	Q51.98	Q207,848.03	Octubre
Julio	Q304,038.05	Q167,220.93	Q117.81	Q471,141.16	Noviembre
Agosto	Q303,469.09	Q166,908.00	Q117.59	Q470,259.50	Diciembre
Total	Q1,516,139.57	Q674,866.09	Q547.75	Q4,187,096.57	

Columna	Descripción
1	Representan el 12% de IVA por lo proyectado de materia prima
2	Representan el 12% de IVA por lo proyectado de costo de conversión
3	Columna 1 + columna 2 * 0.025% de comisión bancaria
4	Columna 1 + columna 2 – columna 3

4.4.2.3 Comparativo de presupuesto y ejecución de otros ingresos período 2014

La empresa objeto de análisis obtiene otros ingresos, estos se integran por un inmueble en alquiler por el cual obtiene un ingreso mensual por renta e intereses devengados en sus cuentas bancarias.

Como se puede observar en el cuadro No. 7 columna 1 se reporta la ejecución de otros ingresos anuales por valor de Q.235,702.08 y en la columna 2 se presenta la proyección anual por valor de Q.283,451.66, existiendo una disminución de efectivo por Q.47,749.59.

Los ingresos proyectados fueron mayores a los realmente obtenidos por Q.47,749.59 y esta diferencia se debe a la variación de efectivo presupuestado y ejecutado, ya que dichos intereses son calculados con base a los saldos de las cuentas bancarias, obteniendo una disminución en el flujo de efectivo del año 2014.

Cuadro No. 7
Comparativo de otros ingresos año 2014

COMPARATIVO OTROS INGRESOS AÑO 2014				Ref.
Mes	Ejecutado	Proyectado	Diferencia	
	1	2	3	
Enero	Q6,655.43	Q9,035.53	(Q2,380.10)	Ver anexo No. 11 Pág. 127 y anexo No. 12 Pág. 128
Febrero	Q6,095.22	Q5,382.32	Q712.90	
Marzo	Q5,569.09	Q6,446.98	(Q877.89)	
Abril	Q5,419.77	Q7,214.24	(Q1,794.47)	
Mayo	Q5,513.02	Q8,240.77	(Q2,727.76)	
Junio	Q6,156.99	Q16,930.13	(Q10,773.13)	
Julio	Q54,330.87	Q66,494.74	(Q12,163.87)	
Agosto	Q47,138.37	Q56,174.84	(Q9,036.47)	
Septiembre	Q42,332.59	Q50,360.19	(Q8,027.60)	
Octubre	Q29,648.82	Q33,097.29	(Q3,448.46)	
Noviembre	Q18,185.20	Q17,725.93	Q459.28	
Diciembre	Q8,656.70	Q6,348.71	Q2,308.00	
Total	Q235,702.08	Q283,451.66	(Q47,749.59)	

Columna	Descripción
1	Ver anexo No. 11 columna 3
2	Ver anexo No. 12 columna 3
3	Columna 1 - columna 2

4.4.2.4 Comparativo de presupuesto y ejecución de materia prima período 2014

El rubro de materia prima integrado por el látex y la chipa, es uno de los más fuertes y variables en cuanto a precios, esto es debido a la escasez y demanda que existe de dichos insumos, los cuales son la base para transformar y obtener el producto final a exportar. Industrias La Fortaleza, S.A. ha tratado de mantener con sus proveedores de materia prima e insumos de producción, relaciones comerciales de beneficio mutuo.

Una de las prácticas utilizadas por la empresa es abastecerse de dicha materia prima durante los meses de lluvia es decir en la segunda parte del año, para compensar el incremento en el precio durante los primeros meses del año en donde la materia prima suele escasearse y por ende su costo de adquisición se incrementa.

Otra de las características relacionadas con la materia prima es el pago a proveedores el cual se realiza al contado, esto obedece a la explicación anterior sobre la escasez de dichos insumos.

Se revisaron las liquidaciones de materia prima (recepciones de bienes comprados), las facturas de los proveedores y los cheques de pago de las mismas; con lo cual se comprobó que los bienes y servicios adquiridos por el contribuyente están relacionados directamente con su proceso productivo y la comercialización de sus bienes.

La planta de procesamiento de caucho o hule natural mantiene un enlace electrónico continuo para enviar en tiempo real a las oficinas en Guatemala toda la información como la recepción de materia prima.

Como se observa en el cuadro No. 8 columna 1 el monto de la compra ejecutada en el año 2014 fue de Q. 26,204,471.84 y en la columna 2 la suma proyectada de la compra en el año 2014 fue de Q.26,137,795.56, mostrando una diferencia de Q.66,676.27.

La diferencia muestra un incremento por Q. 66,676.27 en la ejecución de materia prima respecto a lo proyectado, esto se explica porque la materia prima es estacional, es decir que durante los primeros 5 meses del año es escasa y su precio se eleva, por la falta de lluvias, lo que hace que los costos se incrementen y la empresa tenga que recurrir a comprar materia prima en época de lluvias y elevar sus inventarios.

Cuadro No. 8
Comparativo de materias primas año 2014

Mes	MATERIA PRIMA (LATEX Y CHIPA) AÑO 2014			Ref.
	Ejecutado	Proyectado	Diferencia	
	1	2	3	
Enero	Q1,270,485.53	Q1,260,280.10	Q10,205.43	Ver anexo No. 7 Pág. 123 y anexo No. 8 Pág. 124
Febrero	Q1,254,434.16	Q1,259,720.10	(Q5,285.94)	
Marzo	Q1,311,609.68	Q1,259,052.27	Q52,557.41	
Abril	Q1,269,002.73	Q1,268,540.34	Q462.39	
Mayo	Q1,290,126.13	Q1,264,344.10	Q25,782.03	
Junio	Q1,239,222.60	Q1,260,000.00	(Q20,777.40)	
Julio	Q2,513,092.94	Q2,533,650.40	(Q20,557.46)	
Agosto	Q2,540,019.08	Q2,528,909.09	Q11,109.99	
Septiembre	Q2,574,416.87	Q2,543,604.29	Q30,812.58	
Octubre	Q3,392,236.90	Q3,382,302.15	Q9,934.74	
Noviembre	Q3,758,519.63	Q3,788,820.31	(Q30,300.68)	
Diciembre	Q3,791,305.59	Q3,788,572.41	Q2,733.17	
Total	Q26,204,471.84	Q26,137,795.56	Q66,676.27	

Columna	Descripción
1	Viene de anexo No. 7 columna 4
2	Viene de anexo No. 8 columna 4
3	Columna 1 – columna 2

4.4.2.5 Comparativo de presupuesto y ejecución de costo de conversión período 2014

Este término se refiere al costo total de la producción y los costos laborales asociados con la fabricación del producto. Pueden además referirse también a la suma que se gasta por el equipo utilizado en un proceso de fabricación. En lo relacionado a la producción de bienes y servicios, en los costos de conversión se incluyen todos los tipos medibles de los gastos que hacen posible la fabricación de productos aptos para la venta.

Los costos de conversión deben controlarse muy de cerca, dado que los mismos tienen un impacto en el monto del beneficio obtenido por cada unidad vendida, por lo que existe la necesidad de asegurarse de que los gastos estén justificados y sean razonables.

En el presupuesto de costo de conversión de Industria La Fortaleza, S.A. se incluyen a todos los gastos en que se incurren en el proceso de transformación de la materia prima (chipa y látex), dentro de estos se puede mencionar mano de obra directa e indirecta (los salarios de aquellos que participan activamente en el proceso, cualquier tipo de costos directos de producción como energía eléctrica, mantenimiento y repuestos de maquinaria, e insumos entre otros y los gastos generales de fabricación.

Como se puede observar en el cuadro No. 9 en la columna 1 el gasto por costo de conversión ejecutado fue de Q.12,430,562.94 y en la columna 2 se muestra la suma proyectada anual de Q.12,192,872.06, este rubro presenta diferencia entre lo proyectado versus lo ejecutado, la cual asciende a Q. 237,690.87 en el año 2014.

Cuadro No. 9

Comparativo de presupuesto y ejecución de costos de conversión período 2014

Mes	COSTO DE CONVERSIÓN AÑO 2014			Ref.
	Ejecutado	Proyectado	Diferencia	
	1	2	2	
Enero	Q495,799.23	Q472,605.04	Q23,194.19	Ver anexo No. 9 Pág. 125 y anexo No. 10 Pág. 126
Febrero	Q471,255.60	Q472,395.04	-Q1,139.43	
Marzo	Q440,153.45	Q472,144.60	-Q31,991.15	
Abril	Q464,115.42	Q475,702.63	-Q11,587.20	
Mayo	Q439,933.01	Q474,129.04	-Q34,196.03	
Junio	Q503,465.16	Q472,500.00	Q30,965.16	
Julio	Q1,459,862.34	Q1,393,507.72	Q66,354.62	
Agosto	Q1,450,083.36	Q1,390,900.00	Q59,183.36	
Septiembre	Q1,294,400.71	Q1,271,802.14	Q22,598.57	
Octubre	Q1,681,454.56	Q1,634,779.37	Q46,675.19	
Noviembre	Q1,864,413.45	Q1,831,263.15	Q33,150.30	
Diciembre	Q1,865,626.65	Q1,831,143.33	Q34,483.31	
Total	Q12,430,562.94	Q12,192,872.06	Q237,690.87	

Columna	Descripción
1	Ver anexo No. 9 columna 1
2	Ver anexo No. 10 columna 1
3	Columna 1 – columna 2

La diferencia de Q.237,690.87 refleja que la ejecución de los costos de conversión fue más alta que lo presupuestado, afectando directamente la liquidez de la empresa. Esta diferencia se debe al cambio constante de precios en el mantenimiento y repuestos de la maquinaria.

4.4.2.6 Presupuesto gastos de administración

Las compras por suministros y servicios varios, se pagan en forma inmediata, algunos proveedores conceden un crédito de 8, 15 días.

Dentro de los gastos de administración se pueden mencionar: sueldos, consumo de insumos y materiales, seguros y fianzas, servicios contratados, comunicaciones, alquileres y arrendamientos, honorarios profesionales, otros gastos como cafetería y útiles de limpieza, publicaciones, courier y mensajeros, energía eléctrica y teléfono.

Se incluye además sueldos distribuidos en personal administrativo. Los sueldos se clasifican por planilla. En la planilla administrativa están incluidos los ejecutivos y los empleados de la administración. El sueldo para la planilla administrativa es fijo, por lo que no varía, solo en casos de aumentos.

Atendiendo a las leyes de Guatemala, la empresa inscribe a todos los empleados al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que incluye cuota IRTRA y la cuota INTECAP.

A los empleados se les paga la bonificación incentivo en forma mensual, el bono 14 se paga en su totalidad en el mes de julio y el aguinaldo se paga en su totalidad en el mes de diciembre. En los presupuestos ya está incluido lo que corresponde a vacaciones. Los pagos por concepto de indemnizaciones, se determinó de acuerdo a lo pagado en el período 2013, se deduce que se tendrá la misma rotación de personal y por consiguiente el pago de indemnizaciones laborales se encuentra en la misma proporción.

En el cuadro No. 10 columna 1 se determinaron los gastos ejecutados en el año 2014 cuyo valor asciende a Q.3,551,689.04 y los gastos presupuestados fueron de

Q.3,199,553.11 determinando una diferencia de Q.352,135.93 ya que la empresa incurrió en más gastos de los que originalmente había proyectado.

Cuadro No. 10
Comparativo de gastos de administración año 2014

COMPARATIVO GASTOS DE ADMINISTRACIÓN AÑO 2014				Ref.
Mes	Ejecutado	Proyectado	Diferencia	
	1	2	2	
Enero	Q185,924.71	Q204,795.52	(Q18,870.80)	Ver anexo No. 13 Pág. 129 y anexo No. 14 Pág. 130
Febrero	Q185,842.10	Q204,704.52	(Q18,862.42)	
Marzo	Q185,743.57	Q204,595.99	(Q18,852.42)	
Abril	Q187,143.32	Q206,137.80	(Q18,994.49)	
Mayo	Q186,524.26	Q205,455.92	(Q18,931.66)	
Junio	Q185,883.39	Q204,750.00	(Q18,866.61)	
Julio	Q332,249.40	Q253,365.04	Q78,884.36	
Agosto	Q331,627.65	Q252,890.91	Q78,736.74	
Septiembre	Q333,554.70	Q275,557.13	Q57,997.57	
Octubre	Q443,537.07	Q366,416.07	Q77,121.00	
Noviembre	Q496,845.69	Q410,455.53	Q86,390.15	
Diciembre	Q496,813.18	Q410,428.68	Q86,384.50	
Total	Q3,551,689.04	Q3,199,553.11	Q352,135.93	

Columna	Descripción
1	Ver anexo No. 13 columna 1
2	Ver anexo No. 14 columna 1
3	Columna 1 – columna 2

La diferencia anual de Q.352,135.93 se origina por el pago de indemnizaciones que no se tenían incluidas en la proyección así como por la variación en precios de insumos y materiales, servicios contratados, energía eléctrica. Esta diferencia aumenta los egresos en el presupuesto de caja año 2014 por lo tanto afecta la liquidez real determinada en la empresa.

4.4.2.7 Comparativo del presupuesto y ejecución del préstamo bancario e intereses período 2014

Industria la Fortaleza, S.A., elabora presupuestos de caja en los cuales se identificaron que se muestra déficit a partir del sexto y séptimo mes hasta diciembre, esto provoca que la empresa utilice financiamiento bancario.

Una de las causas que la empresa necesite recurrir al préstamo bancario es por el giro del negocio ya que el ciclo de efectivo es lento, debido a dos razones principalmente, una de ellas se debe a que todas las exportaciones son al crédito a 90 y 120 días y la segunda es porque, la empresa obtiene al contado el cien por ciento de la materia prima y los costos de conversión.

El crédito implica riesgo, no pueden separarse uno del otro. La prueba del éxito en una política de crédito no es evitar el riesgo, sino mantener un nivel de riesgo aceptable.

La empresa posee negociaciones con el banco el cual otorga una tasa preferencial de interés; el procedimiento para obtener el financiamiento es el siguiente: el departamento de tesorería elabora el presupuesto del flujo de caja por medio del cual determina el efectivo que hará falta durante el año, luego lo solicita al banco y este autoriza con base a las negociaciones pactadas y por último el banco desembolsa en la cuenta de la empresa el 100% de valor solicitado.

El préstamo es desembolsado aproximadamente a mitad del año, tomando en cuenta que si la empresa necesita efectivo adicional lo puede solicitar al banco a través de una línea de crédito. El préstamo es amortizado durante los primeros seis meses del año siguiente a través de pagos a capital según disponibilidades determinadas por el departamento de tesorería; en cuanto a los intereses son cancelados cada mes, inmediatamente después de otorgado el financiamiento.

En la ejecución del período 2014 el préstamo varió como resultado de los errores presupuestarios, específicamente en la devolución del crédito fiscal y por otra parte por el uso de políticas vigentes no acordes a la naturaleza del negocio. Se determinó que dicho préstamo fue necesario renegociarlo para cumplir con el efectivo mínimo requerido y cumplir con las obligaciones pendientes.

En el cuadro No. 11 el préstamo ejecutado fue de Q.14,300,000.00 y el préstamo proyectado se calculó en Q.10,000,000.00, quedando una diferencia de Q.4,300,000.00 mayor a lo proyectado en el año 2014, esta diferencia se considera material lo cual afecta la posición financiera de la empresa al tener que recurrir a préstamos bancarios teniendo que asumir costos altos por concepto de intereses para mantener su liquidez.

Cuadro No. 11
Comparativo del préstamo bancario año 2014

Mes	PRÉSTAMO BANCARIO AÑO 2014			Ref.
	Ejecutado	Proyectado	Diferencia	
	1	2	3	
Enero				Ver anexo No. 2 Pág. 118 y anexo No. 4 Pág. 120
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio	Q 500,000.00		Q 500,000.00	
Julio	Q 13,800,000.00	Q 10,000,000.00	Q 3,800,000.00	
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
Total	Q 14,300,000.00	Q 10,000,000.00	Q 4,300,000.00	

Columna	Descripción
1	Préstamos adquiridos en el año 2014 según datos históricos de la empresa
2	Préstamo proyectado según flujo de caja proyectado año 2014 en anexo No. 4 columna total de préstamo bancario
3	Columna 1 menos columna 2

Para mejor comprensión del cuadro No. 11 fue necesario realizar el cuadro No. 12 que muestra las amortizaciones realizadas en la columna 2 en los meses de enero a mayo por el préstamo adquirido en el año 2013 que asciende a Q.11,400,000.00.

La columna 4 del mismo cuadro refleja la tasa de interés pactada con el banco y la columna 5 los días en que estuvo colocado el préstamo bancario.

Para realizar el cálculo de los intereses de la columna 6 se multiplica la columna 1 por la columna 4 dividido 365 días del año por la columna 5 que son los días en que estuvo colocado el préstamo bancario en los meses del año 2014

Así mismo se refleja en este cuadro un préstamo de Q.500,000.00 adquirido en junio y un préstamo de Q.13,800,000.00, adquirido en julio según columna 1 y 2, este préstamo será cancelado a partir de enero 2015 pero los intereses se empiezan a cancelar a partir de junio 2014

Cuadro No. 12
Comparativo ejecutado del préstamo bancario 2014

Mes	Saldo inicial 2014	[+/-] Débitos y créditos 2014	Saldo mensual	Días	Intereses	Ref.
	1	2	3	4	5	
Enero	Q11,400,000.00	Q (3,000,000.00)	Q8,400,000.00	31	Q94,401.37	Ver anexo No. 2 Pág. 118 total de gastos financieros
Febrero	Q8,400,000.00	Q (3,500,000.00)	Q4,900,000.00	28	Q62,853.17	
Marzo	Q4,900,000.00	Q (2,000,000.00)	Q2,900,000.00	31	Q40,592.67	
Abril	Q2,900,000.00	Q (500,000.00)	Q2,400,000.00	30	Q23,249.26	
Mayo	Q2,400,000.00	Q (2,400,000.00)		31	Q19,882.13	
Junio amortización				30	Q0.00	
Junio ampliación		Q 500,000.00	Q500,000.00	30	Q4,008.49	
Julio	Q500,000.00	Q 13,800,000.00	Q14,300,000.00	31	Q118,464.33	
Agosto	Q14,300,000.00		Q14,300,000.00	31	Q118,464.33	
Septiembre	Q14,300,000.00		Q14,300,000.00	30	Q114,642.90	
Octubre	Q14,300,000.00		Q14,300,000.00	31	Q118,464.33	
Noviembre	Q14,300,000.00		Q14,300,000.00	30	Q114,642.90	
Diciembre	Q14,300,000.00		Q14,300,000.00	31	Q118,464.33	
Total					Q948,130.24	

Columna	Descripción
1	Valor mensual del préstamo bancario
2	De enero a mayo se amortiza el préstamo adquirido en el año 2013 y en junio y julio se registran los préstamos adquiridos para ser amortizados en el año 2015
3	Columna 1 – columna 2
4	Días del préstamo
5	Se multiplica el saldo de la columna 1 por la tasa de interés del 9.75% se divide en los 365 días del año y se multiplica por la columna 6 que son los días en que estuvo colocado El préstamo bancario en el año 2014

Como se observa el cuadro 13 columna 1, el préstamo adquirido en el año de 2013 fue de Q.11,400,000.00, este se amortiza de enero a junio 2014 según se

muestra en la columna 2 y los intereses de este préstamo se terminan de cancelar en junio 2014 según columna 6.

La columna 4 del mismo cuadro refleja la tasa de interés pactado con el banco y la columna 5 los días en que estuvo colocado el préstamo bancario.

Para realizar el cálculo de los intereses de la columna 6 se multiplica la columna 1 por la columna 4 dividido 365 días del año por la columna 5 que son los días en que estuvo colocado el préstamo bancario en los meses del año 2014

En cuanto al préstamo proyectado en la columna 2 se proyectó realizar un préstamo en Q.10,000,000.00 y según el cuadro éste se empezaría a pagar a partir de enero 2015. La tasa de interés de 9.75% de la columna 4 es la pactada originalmente con el banco.

El pago de intereses por el préstamo de Q.10,000,000.00 empieza a partir de julio como se puede observar en la columna 6 y el cálculo se realiza multiplicando la columna 1 por la columna 4 dividido los 365 días del año por la columna 5.

Cuadro No. 13
Comparativo proyectado del préstamo bancario 2014

Mes	Saldo inicial 2014	[+/-] Débitos y créditos 2014	Saldo mensual	Días	Intereses	Ref.
	1	2	3	4	5	
Enero	Q11,400,000.00	Q (3,200,000.00)	Q8,200,000.00	31	Q94,401.37	Ver anexo No. 4 Pág. 120 total de gastos financieros
Febrero	Q8,200,000.00	Q (3,500,000.00)	Q4,700,000.00	28	Q61,356.67	
Marzo	Q4,700,000.00	Q (2,500,000.00)	Q2,200,000.00	31	Q38,935.83	
Abril	Q2,200,000.00	Q (800,000.00)	Q1,400,000.00	30	Q17,637.37	
Mayo	Q1,400,000.00	Q (1,200,000.00)	Q200,000.00	31	Q11,597.91	
Junio	Q200,000.00	Q (200,000.00)	Q0.00	30	Q1,603.40	
Junio				30	Q0.00	
Julio		Q 10,000,000.00	Q10,000,000.00	31	Q82,842.19	
Agosto	Q10,000,000.00	Q -	Q10,000,000.00	31	Q82,842.19	
Septiembre	Q10,000,000.00	Q -	Q10,000,000.00	30	Q80,169.86	
Octubre	Q10,000,000.00	Q -	Q10,000,000.00	31	Q82,842.19	
Noviembre	Q10,000,000.00	Q -	Q10,000,000.00	30	Q80,169.86	
Diciembre	Q10,000,000.00	Q -	Q10,000,000.00	31	Q82,842.19	
Total					Q717,241.04	

Columna	Descripción
1	Valor mensual del préstamo bancario
2	De enero a junio se amortiza el préstamo adquirido en el año 2013 y en julio se registra el préstamo para ser amortizado en el año 2015
3	Columna 1 – columna 2
4	Días del préstamo
5	Se multiplica el saldo de la columna 1 por la tasa de interés del 9.75% se divide en los 365 días del año y se multiplica por la columna 6 que son los días en que estuvo colocado el préstamo bancario en el año 2014

En cuanto a los intereses generados por el préstamo, se realizó el cuadro No. 14 en donde se muestra que el valor ejecutado por pago de intereses en el año 2014 fue de Q.856,668.43 columna 1 y el departamento de tesorería planificó pagar por

este concepto la suma de Q.625,912.84 según columna 2 dando una diferencia de Q.230,755.59 siendo mayor lo ejecutado que lo presupuestado.

La diferencia de Q.230,755.59 por concepto de intereses se debe a que el préstamo ejecutado fue mayor que el proyectado, ambos reflejados en el cuadro No. 11

Cuadro No. 14
Comparativo intereses bancarios 2014

Mes	INTERESES PRÉSTAMO BANCARIO AÑO 2014			Ref.
	Ejecutado	Proyectado	Diferencia	
	1	2	3	
Enero	Q 94,401.37	Q 94,401.37	Q -	Ver cuadro No. 12 Pág. 92 y cuadro No. 13 Pág. 94
Febrero	Q 62,853.17	Q 61,356.67	Q 1,496.50	
Marzo	Q 40,592.67	Q 38,935.83	Q 1,656.84	
Abril	Q 23,249.26	Q 17,637.37	Q 5,611.89	
Mayo	Q 19,882.13	Q 11,597.91	Q 8,284.22	
Junio	Q 4,008.49	Q 1,603.40	Q 2,405.10	
Julio	Q 118,464.33	Q 82,842.19	Q 35,622.14	
Agosto	Q 118,464.33	Q 82,842.19	Q 35,622.14	
Septiembre	Q 114,642.90	Q 80,169.86	Q 34,473.04	
Octubre	Q 118,464.33	Q 82,842.19	Q 35,622.14	
Noviembre	Q 114,642.90	Q 80,169.86	Q 34,473.04	
Diciembre	Q 118,464.33	Q 82,842.19	Q 35,622.14	
Total	Q 948,130.24	Q 717,241.04	Q 230,889.21	

Columna	Descripción
1	Viene de cuadro 12 columna 6
2	Viene de cuadro 13 columna 6
3	Columna 1 – columna 2

4.4.2.8 Variación resultado del ejercicio período 2014

Cuadro No. 15 Variación resultado del ejercicio real y proyectado período 2014

Industria La Fortaleza, S.A.
Comparativo de ganancias proyectado y real 2014
Del 1 de enero a 31 de diciembre 2014

Ganancia después de impuesto	Proyectado 2014	Real 2014	Diferencia
	5,457,161.64	4,244,454.46	(1,212,707.19)

La ganancia muestra una variación de Q.1,212,707.19 derivado de las diferencias en los rubros como: Ventas, cuentas por cobrar, devolución del crédito fiscal IVA exportadores, el préstamo bancario y los intereses que genera, costos de conversión y cuentas por pagar. Por estos rubros se realiza un informe a la gerencia donde se establece la causa, efecto y la recomendación como medida preventiva para el año 2015.

4.5

INFORME A LA GERENCIA

Guatemala, 06 de abril de 2015

Lic. Luis Adrián Sandoval
Gerente General
Industria La Fortaleza, S.A.
Presente

Estimado licenciado Sandoval:

Es satisfactorio presentar a usted, en los términos previstos, el informe en el que le comunico el resultado del diagnóstico del control presupuestario del departamento de tesorería de la empresa Industria La Fortaleza, S.A.

Es por ello que a continuación se presenta el diagnóstico de cada uno de los rubros presupuestados y ejecutados que presentaron diferencias significativas y que en la carta de aceptación de servicios se autorizaron para que fueran incluidos en dicho informe.

El informe está estructurado por el análisis de ejecución presupuestaria de cada rubro en donde se incluyen las causas, efectos y recomendaciones por cada una de áreas de oportunidad encontradas. Dicho análisis se presenta en dos partes, la primera enfocada a las deficiencias en los rubros identificados con errores presupuestarios y en la segunda parte se detallan los rubros con deficiencias en políticas no acordes a la situación actual de la empresa.

Causas, efectos y recomendaciones de las deficiencias en rubros identificados con errores presupuestarios

- **Inadecuada recuperación en la devolución de IVA crédito fiscal exportadores**

Causa

El departamento de tesorería presupuestó el 100% de ingresos de efectivo por devolución de crédito fiscal, debiendo proyectar solo el 75%, atendiendo a las características del régimen especial de devolución en donde la empresa se encuentra ante la SAT; dicho régimen se encuentra contemplado en el Decreto No. 27-92 IVA y sus reformas, en su artículo 25 en donde se indica lo siguiente: "Los contribuyentes que se dediquen a la exportación de bienes y que conforme al artículo 23 de esta ley, tengan derecho a la devolución del crédito fiscal, podrán solicitar al Banco de Guatemala la devolución del crédito fiscal en efectivo, por período mensual calendario vencido y por un monto equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) cuando la devolución sea hasta por la cantidad de quinientos mil quetzales (Q.500,000.00) y del sesenta por ciento (60%) cuando la devolución sea mayor de quinientos mil quetzales (Q.500,000.00), del crédito fiscal declarado a la Superintendencia de Administración Tributaria, en el período impositivo por el cual solicitan la devolución."

Efecto

Al proyectar el 100% de la devolución del crédito fiscal, el departamento de tesorería incurrió en un error presupuestario ya que en la ejecución solo se recuperó el 75% que estipula el régimen especial en donde se encuentra inscrito, lo proyectado fue mayor a lo ejecutado por Q.981,255.21, según cuadro No. 4 columna 3, cantidad que afecta los ingresos y la liquidez de la empresa, ya que

dicho ingreso atendería parte del pago a proveedores por concepto de compra de materia prima y costos de conversión que se cancelan al contado.

Recomendación

Presupuestar el ingreso por concepto de devolución del crédito fiscal tomando en cuenta solo el 75% del total de la solicitud, atendiendo lo que estipula el régimen especial en donde se encuentra inscrita la empresa ante la SAT.

Con base a la información proporcionada por el departamento de tesorería por el 25% restante la Superintendencia de Administración Tributaria examinó a profundidad el 100% de los documentos presentados por la empresa, y procedió a declarar como improcedente esta recuperación.

- **Presupuesto de ventas, incluyendo ventas con contratos pre autorizados**

Causa

La empresa posee la particularidad de proyectar sus ventas de una forma muy certera, ya que se basa en contratos que se cierran en diciembre y estos cubren los doce meses siguientes.

Se ha identificado que existen contratos que administrativamente se quedan en estado de pre autorizados, es decir que no se llegan a cerrar formalmente, quedando expuesta la empresa a que el cliente cumpla o no con lo establecido en el referido contrato.

Efecto

El no cerrar algunos contratos por ventas con los clientes, sino, dejarlos en estado pre autorizados administrativamente, provoca que la proyección de ventas varíe disminuyendo los ingresos, ya que se identificó que algunos clientes con ventas pre autorizadas no respetan la negociación, impactando negativamente en el presupuesto de efectivo.

Recomendación

Que en el momento en que se presupuesten las ventas, no se tomen en cuenta los contratos de ventas pre autorizadas, sino que se tenga como un presupuesto extraordinario que puede o no ejecutarse, de manera que los ingresos de efectivo no se vean afectados.

- **Presupuesto de costos de conversión sin cotizar**

Causa

Derivado del análisis del presupuesto del costo de conversión, se identificó que no están realizando cotizaciones específicamente en la adquisición de repuestos y servicios de mantenimiento a las máquinas, sino mantiene negociaciones con los mismos proveedores, y estos año con año están incrementado precios.

Efecto

El presupuestar los costos de conversión con base a los precios vigentes en ese momento, ha provocado que en el momento de la ejecución dichos costos sean más elevados respecto a lo proyectado, resultando diferencias perjudiciales para la empresa.

El incremento en la ejecución se debe en gran medida a que la empresa no está cotizando con nuevos proveedores, sino adquiere los repuestos y servicios con el mismo proveedor, en donde la empresa proveedora año con año incrementa los precios, lo cual no es tomado en cuenta al momento de elaborar el presupuesto.

Recomendación

Elaborar cotizaciones en cuanto a la adquisición de los costos de conversión, esto ayudará a que se presupueste en base a precios más estables específicamente en la adquisición de repuestos y en la contratación de servicios de mantenimiento a la maquinaria, obteniendo una ejecución más apegada a lo contemplado en el presupuesto y obligando al proveedor actual a mantener los precios de mercado.

Causas, efectos y recomendaciones de las deficiencias en políticas no acordes a la situación actual de la empresa

La empresa posee políticas vigentes relacionadas con la generación de efectivo, que no están de acorde con sus necesidades actuales, estas políticas específicamente son las relacionadas con la recuperación de cuentas por cobrar, aprovechamiento de las cuentas por pagar y con el préstamo bancario en cuanto al proceso de desembolso de los préstamos obtenidos.

- **Deficiencia en política de crédito a clientes**

Causa

Actualmente la empresa en su política de crédito incluye dos plazos de crédito para sus clientes, el primero es, 40% de las ventas a 90 días y el segundo 60% de las ventas a 120 días.

Efecto

La actual política provoca que el ciclo de conversión de efectivo sea lento, ya que los volúmenes de venta manejados son altos, lo que requiere que la empresa invierta mayor capital de trabajo.

Lo anterior también ha provocado que la empresa necesite obtener préstamo bancario con un costo de intereses, para poder abastecer a sus clientes, ya que en el periodo analizado este rubro presentó una diferencia de Q.1,821,241.09 según análisis del cuadro No. 3 columna 3, que la empresa dejó de percibir según lo proyectado

Recomendación:

Implementar una política de anticipos, en la cual el cliente haga efectivo un 5% del total de la factura al momento en que se despache el producto en Guatemala, esto ayuda a incrementar la liquidez de la empresa y a disminuir la necesidad del préstamo bancario.

También se recomienda modificar la política de crédito para el 95% restante del valor facturado, en donde se establezcan dos nuevos plazos en base al total de las ventas el 40% a 60 días plazo y 55% a 90 días plazo, con la finalidad de obtener efectivo más rápido y así disminuya el monto del préstamo bancario y con ello disminuya el monto de los intereses.

- **Falta de política de créditos en cuentas por pagar**

Causa

La empresa en la actualidad no cuenta con una política de cuentas por pagar, es decir, toda la materia prima y los costos de conversión los adquiere estrictamente al contado, ya que no ha negociado con sus proveedores ningún plazo de crédito.

Efecto

Lo anterior repercute en la liquidez de la empresa, ya que al no contar con un plazo de crédito por parte de sus proveedores, la empresa debe desembolsar en el momento que le entregan la materia prima e insumos de conversión, dando como resultado la necesidad de recurrir al préstamo bancario para cumplir con sus proveedores.

En el presupuesto de caja 2014 no figuran cuentas por pagar por compra de materia prima y por insumos de conversión ya que el 100% de lo adquirido se paga al contado. La empresa se vio obligada a solicitar un préstamo en el mes de julio por valor de Q.13,800,000.00 para poder atender las obligaciones contraídas, según cuadro No. 11 columna 1.

Recomendación

Que la administración implemente una política de cuentas por pagar, negociando con sus proveedores un plazo mínimo de 30 días de crédito. El beneficio para la empresa se reflejaría en la utilización de capital ajeno en los rubros más fuertes de su proceso de producción, generando mayor liquidez y disminuyendo la necesidad del préstamo bancario al que recurre frecuentemente.

- **Préstamo otorgado en un solo desembolso sin que exista utilización del mismo**

Causa

Actualmente la empresa recurre a préstamo bancario con base a las necesidades de efectivo reflejadas su presupuesto de caja. El procedimiento actual inicia con la solicitud al banco, este lo aprueba y lo transfiere a la cuenta de la empresa en un 100%, dicho procedimiento no es el óptimo debido a que el departamento de tesorería elabora el presupuesto de caja determinando la necesidad de efectivo por mes, mientras que el banco hace un único desembolso al momento de la solicitud.

Efecto

El procedimiento descrito anteriormente, en relación a la forma de desembolso del préstamo autorizado, provoca que la empresa tenga que pagar cuantiosos intereses por ser un único desembolso. El préstamo adquirido en el año 2014 fue por Q.14,300,000.00, el cual generó intereses por Q.856,668.43.

Recomendación

Que el préstamo bancario sea solicitado conforme la necesidad de efectivo de cada mes, utilizando una línea de crédito, esto con la finalidad de no pagar intereses innecesarios y que estos disminuyan significativamente.

Licda. Ingrid Patricia Hernández Cardona
Contadora Pública y Auditora
Colegiado No. 8088

4.6 INFORME RELATIVO AL FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2015

Guatemala, 06 de abril de 2015

Lic. Luis Adrián Sandoval
Gerente General
Industria La Fortaleza, S.A.
Presente

Estimado licenciado Sandoval:

Con base a los términos contemplados en la carta propuesta a continuación se presenta un resumen del presupuesto de caja período 2015, que se centraliza en los conceptos siguientes:

Como se muestra en el cuadro No. 16 se proyecta iniciar con un efectivo de Q.1,102,079.07.

Como parte de los ingresos se presupuesto en el año 2015: Una recuperación de cuentas por cobrar de Q.58,500,484.06; la devolución de crédito fiscal IVA exportadores que asciende a Q.3,144,073.19; con base a los ingresos presupuestados la empresa debe recurrir a solicitar un préstamo bancario por Q.2,000,000.00; adicionalmente se presupuesto recibir por concepto de otros ingresos Q.217,169.60.

En los egresos se ha contemplado para el año 2015 compras de materia prima por Q.24,607,118.72; costos de conversión por Q.11,691,112.89; el IVA por compra de materia prima y costo de conversión se presupuesto por Q.5,157,706.50; por concepto de cuentas por pagar la suma de Q209,909.30; intereses sobre préstamo bancario por Q231,423.67.

Como se detalla en el cuadro No. 16 la empresa contara con un efectivo al final del año 2015 por valor de Q2,169,614.91 como se muestra a continuación:

Cuadro No. 16
Resumen presupuesto de caja
Período 2015

No.	Concepto	Proyectado 2015(PROPUESTA)
1	Efectivo al inicio de cada mes	Q1,102,079.07
	(+) Ingresos de efectivo	
	Recuperación de cuentas por cobrar	Q58,500,484.06
	Devoluciones de créditos fiscales IVA	Q3,144,073.19
	Préstamo bancario	Q2,000,000.00
	Otros Ingresos	Q217,169.60
2	Suma de ingresos de efectivo	Q63,861,726.85
3	Total efectivo antes de egresos	Q64,963,805.92
	(-) Egresos de efectivo	
	Compras de materia prima	Q24,607,118.72
	IVA sobre compras de materia prima y costo de conversión	Q5,157,706.50
	Costo de conversión	Q11,691,112.89
	Gastos de administración	Q3,928,787.38
	Crédito fiscal IVA (compras normales)	Q471,454.49
	Impuestos fiscales	Q2,196,678.05
	Cuentas por pagar	Q209,909.30
	Gastos financieros (intereses préstamo)	Q231,423.67
	Amortización a préstamo bancario	Q14,300,000.00
	Suma de egresos de efectivo	Q62,794,191.01
5	Efectivo al final de cada mes	Q2,169,614.91

Fuente: Elaboración propia con base a las recomendaciones sugeridas

Con base a la cuantificación de los resultados obtenidos según el cuadro No. 16 a continuación se detallan las recomendaciones preventivas por los rubros: Ventas, devolución del IVA crédito fiscal exportadores, la recuperación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar por compra de materia prima, préstamo bancario y gastos financieros, con el objetivo de reforzar el presupuesto en las áreas susceptibles de mejora.

- **Ventas proyectadas período 2015**

Las ventas para el período 2015 fueron proyectadas con base a los contratos cerrados por la empresa en diciembre de 2014, las cuales ascienden a Q.53,757,786.31, mostrando un aumento del 9.6% respecto al período 2014.

Se ha identificado que existen contratos que administrativamente se quedan en estado de pre autorizados, es decir que no se llegan a cerrar formalmente, por ello que como medida preventiva no se incluyen en la proyección del período 2015, ya que se corre el riesgo que no se cumpla con lo establecido en el referido contrato.

- **Proyección de cuentas por cobrar período 2015**

La proyección de las cuentas por cobrar para el período 2015 se calculó con base a la nueva política de crédito propuesta a la empresa, siendo esta el 5% en efectivo en el momento en que se despache el producto en Guatemala, lo que permitirá obtener efectivo de forma inmediata por un monto de Q. 2,687,889.32 y el 95% restante de la venta se recuperará, el 40% a 60 días y 55% a 90 días plazo, esto con la finalidad de generar efectivo más rápido y así disminuir el monto del préstamo bancario y por ende el monto de los intereses.

- **Devolución de IVA crédito fiscal exportadores**

El flujo de efectivo proyectado para el año 2015, muestra un ingreso de Q3,144,073.19 millones ,el cual fue calculado con base al 75% del IVA generado por las compras de materia prima y costos de conversión proyectados para el año 2015. Estos porcentajes como se mencionó anteriormente los estipula el régimen especial de devolución de crédito fiscal en que se encuentra inscrita actualmente la empresa.

- **Presupuesto de costos de conversión especialmente en adquisición de repuestos y servicios de mantenimiento a maquinaria**

El costo de conversión se integra por todos aquellos costos que intervienen en el proceso de transformación de la materia prima, siendo estos una parte significativa en los egresos de efectivo. Para el período 2015 dichos costos se proyectaron con base a cotizaciones recientes, específicamente en la adquisición de repuestos y servicios de mantenimiento de maquinaria, lo que permite proyectar con precios apegados a la realidad, y no sea una diferencia material al momento de ejecutar dicho presupuesto, como lo fue en el período 2014.

- **Proyección de cuentas por pagar período 2015**

Como se describe anteriormente, la empresa no cuenta con una política de cuentas por pagar, es decir, todo la materia prima y los costos de conversión los adquiere estrictamente al contado.

La proyección de cuentas por pagar se elaboró con base a la política propuesta en el informe presentado a la empresa, en el cual se contempla un plazo mínimo de 30 días de crédito negociado con los proveedores. El beneficio de obtener este

plazo de crédito se ve reflejado específicamente en enero 2015, ya que no se tendrá que desembolsar efectivo por Q.1,295,295.58, sino hasta febrero que se cancelara dicho monto. Esto permitirá a la empresa utilizar capital ajeno sin costo de intereses y por ende reducirá el monto del préstamo bancario e intereses.

- **Proyección préstamo bancario**

Actualmente el préstamo bancario se realiza en un único desembolso, derivado de esto se incluyó en el informe presentado a la empresa, la propuesta basada en una línea de crédito, en donde el préstamo es otorgado a través de varios desembolsos, según la empresa lo requiera.

Como se refleja en la proyección del flujo de caja del período 2015 y aplicando la propuesta descrita anteriormente, los desembolsos se efectuarán en los meses que sean necesarios, es decir en noviembre y diciembre 2015, lo que permitirá la disminución de intereses durante dicho período.

A continuación se presenta el presupuesto de caja período 2015, el cual contiene las recomendaciones detalladas en la sección anterior.

Cuadro No. 17
Presupuesto de caja
Período 2015 (enero-junio)

No.	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Efectivo al inicio de cada mes	Q1,102,079.07	Q1,017,461.18	Q1,076,502.69	Q2,888,635.74	Q3,719,281.12	Q4,837,425.74
	(+) Ingresos de efectivo						
	Recuperación de cuentas por cobrar	Q5,968,719.31	Q7,627,665.15	Q6,845,746.09	Q3,072,765.35	Q3,082,415.30	Q3,097,704.81
	Devoluciones de créditos fiscales IVA	Q311,547.66	Q410,697.39	Q458,337.32	Q458,427.47	Q162,029.39	Q131,572.47
	Préstamo bancario	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
	Otros Ingresos	Q10,397.22	Q12,979.75	Q17,600.38	Q19,845.19	Q25,336.79	Q30,719.78
2	Suma de ingresos de efectivo	Q6,290,664.18	Q8,051,342.29	Q7,321,683.80	Q3,551,038.01	Q3,269,781.48	Q3,259,997.06
3	Total efectivo antes de egresos	Q7,392,743.25	Q9,068,803.47	Q8,398,186.49	Q6,439,673.74	Q6,989,062.60	Q8,097,422.80
4	(-) Egresos de efectivo						
	Compras de materia prima	Q0.00	Q1,295,295.58	Q1,243,784.01	Q1,301,785.72	Q1,258,485.43	Q1,288,464.64
	IVA sobre compras de materia prima y costo de conversión	Q216,093.21	Q205,324.64	Q208,637.09	Q206,250.52	Q207,339.73	Q208,644.09
	Costo de conversión	Q0.00	Q505,481.20	Q467,254.64	Q436,856.70	Q460,268.90	Q439,366.44
	Gastos de administración	Q189,555.45	Q184,264.30	Q184,352.36	Q185,592.30	Q186,284.04	Q185,458.12
	Crédito fiscal IVA (compras normales)	Q22,746.65	Q22,111.72	Q22,122.28	Q22,271.08	Q22,354.09	Q22,254.97
	Impuestos fiscales	Q112,948.74	Q0.00	Q434,502.04	Q549,742.42	Q0.00	Q0.00
	Cuentas por pagar	Q15,473.68	Q15,473.68	Q24,874.09	Q17,893.88	Q16,904.67	Q14,647.65
	Gastos financieros (intereses préstamo)	Q118,464.33	Q64,349.68	Q24,024.24	Q0.00	Q0.00	Q0.00
	Amortización a préstamo bancario	Q5,700,000.00	Q5,700,000.00	Q2,900,000.00			
	Suma de egresos de efectivo	Q6,375,282.07	Q7,992,300.78	Q5,509,550.75	Q2,720,392.62	Q2,151,636.86	Q2,158,835.92
5	Efectivo al final de cada mes	Q1,017,461.18	Q1,076,502.69	Q2,888,635.74	Q3,719,281.12	Q4,837,425.74	Q5,938,586.88

Fuente: Elaboración propia con base a información ejecutada período 2014 y datos históricos de la empresa.

Cuadro No. 18
Presupuesto de Caja
Período 2015 (julio-diciembre)

No.	Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Efectivo al inicio de cada mes	Q5,938,586.88	Q6,105,112.46	Q4,889,299.72	Q3,791,330.49	Q2,484,732.72	Q2,023,521.41	Q1,102,079.07
	(+) Ingresos de efectivo							
	Recuperación de cuentas por cobrar	Q3,150,051.23	Q3,593,362.36	Q4,471,726.97	Q4,990,994.04	Q5,695,626.57	Q6,903,706.88	Q58,500,484.06
	Devoluciones de créditos fiscales IVA	Q133,012.41	Q132,002.14	Q132,279.36	Q134,194.54	Q309,852.56	Q370,120.48	Q3,144,073.19
	Préstamo bancario	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q1,000,000.00	Q1,000,000.00	Q2,000,000.00
	Otros Ingresos	Q29,838.57	Q23,875.82	Q18,505.12	Q10,232.91	Q9,012.80	Q8,825.27	Q217,169.60
2	Suma de ingresos de efectivo	Q3,312,902.22	Q3,749,240.33	Q4,622,511.44	Q5,135,421.49	Q7,014,491.93	Q8,282,652.62	Q63,861,726.85
3	Total efectivo antes de egresos	Q9,251,489.10	Q9,854,352.79	Q9,511,811.16	Q8,926,751.98	Q9,499,224.65	Q10,306,174.03	Q64,963,805.92
4	(-) Egresos de efectivo							
	Compras de materia prima	Q1,236,387.45	Q2,493,779.82	Q3,000,579.25	Q3,041,214.11	Q4,007,322.51	Q4,440,020.20	Q24,607,118.72
	IVA sobre compras de materia prima y costo de conversión	Q473,090.77	Q565,631.27	Q548,438.11	Q719,239.32	Q797,099.04	Q801,918.71	Q5,157,706.50
	Costo de conversión	Q502,313.31	Q1,448,643.30	Q1,713,014.70	Q1,529,103.44	Q1,986,338.49	Q2,202,471.76	Q11,691,112.89
	Gastos de administración	Q329,696.06	Q391,758.89	Q394,035.35	Q523,959.89	Q586,934.51	Q586,896.11	Q3,928,787.38
	Crédito fiscal IVA (compras normales)	Q39,563.53	Q47,011.07	Q47,284.24	Q62,875.19	Q70,432.14	Q70,427.53	Q471,454.49
	Impuestos fiscales	Q549,742.42	Q0.00	Q0.00	Q549,742.42	Q0.00	Q0.00	Q2,196,678.05
	Cuentas por pagar	Q15,583.09	Q18,228.73	Q17,129.01	Q15,884.89	Q19,559.56	Q18,256.36	Q209,909.30
	Gastos financieros (intereses préstamo)	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q8,016.99	Q16,568.44	Q231,423.67
	Amortización a préstamo bancario		Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q14,300,000.00
	Suma de egresos de efectivo	Q3,146,376.84	Q4,965,053.07	Q5,720,480.67	Q6,442,019.26	Q7,475,703.24	Q8,136,559.12	Q62,794,191.01
5	Efectivo al final de cada mes	Q6,105,112.46	Q4,889,299.72	Q3,791,330.49	Q2,484,732.72	Q2,023,521.41	Q2,169,614.91	Q2,169,614.91

Fuente: Elaboración propia con base a información ejecutada período 2014 y datos históricos de la empresa.

Cuadro No. 19

Industria La Fortaleza, S.A.
Estado de Resultados Proyectado
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2015
Expresado en quetzales

Ingresos brutos		Q53,757,786.31
Materia prima	Q29,085,869.67	
Costos de conversión	Q13,895,017.84	Q42,980,887.51
Costo de ventas ingresos netos		Q10,776,898.80
Gastos de operación		
Gastos de administración y venta		Q3,928,787.38
Ganancia en operación		Q6,848,111.42
Otros ingresos y gastos		
Otros ingresos	Q60,000.00	
Productos financieros	Q157,169.60	Q217,169.60
Otros gastos		
Gastos financieros		Q231,423.67
Total otros ingresos y gastos		(Q14,254.07)
Ganancia antes de impuestos		Q6,833,857.35
Impuestos sobre la renta		Q1,708,464.34
Ganancia después de impuestos		Q5,125,393.01

Licda. Ingrid Patricia Hernández Cardona
Contadora Pública y Auditora
Colegiado No. 8088

ANEXOS DEL CASO PRÁCTICO

Anexo 1
Flujo de caja ejecutado
Período 2014 (Enero-Junio)

No.	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Efectivo al inicio de cada mes	Q655,132.00	Q572,811.67	Q609,752.13	Q827,198.95	Q722,132.10	-Q635,324.89
	(+) Ingresos de efectivo						
	Recuperación de cuentas por cobrar	Q5,021,955.00	Q5,367,354.97	Q4,397,809.73	Q3,029,233.24	Q3,056,786.39	Q2,980,295.64
	Devoluciones de créditos fiscales IVA	Q291,805.62	Q388,022.14	Q434,658.44	Q434,630.00	Q158,925.89	Q155,273.25
	Préstamo bancario	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q500,000.00
	Otros Ingresos	Q6,655.43	Q6,095.22	Q5,569.09	Q5,419.77	Q5,513.02	Q6,156.99
2	Suma de ingresos de efectivo	Q5,320,416.06	Q5,761,472.33	Q4,838,037.26	Q3,469,283.00	Q3,221,225.30	Q3,641,725.88
3	Total efectivo antes de egresos	Q5,975,548.06	Q6,334,283.99	Q5,447,789.38	Q4,296,481.96	Q3,943,357.40	Q3,006,401.00
4	(-) Egresos de efectivo						
	Compras de materia prima	Q1,270,485.53	Q1,254,434.16	Q1,311,609.68	Q1,269,002.73	Q1,290,126.13	Q1,239,222.60
	IVA sobre compras de materia prima y costo de conversión	Q211,954.17	Q207,082.77	Q210,211.58	Q207,974.18	Q207,607.10	Q209,122.53
	Costo de conversión	Q495,799.23	Q471,255.60	Q440,153.45	Q464,115.42	Q439,933.01	Q503,465.16
	Gastos de administración	Q185,924.71	Q185,842.10	Q185,743.57	Q187,143.32	Q186,524.26	Q185,883.39
	Crédito fiscal IVA (compras normales)	Q22,310.97	Q22,301.05	Q22,289.23	Q22,457.20	Q22,382.91	Q22,306.01
	Impuestos fiscales	Q108,944.14	Q0.00	Q395,053.78	Q886,297.01	Q0.00	Q0.00
	Cuentas por pagar	Q12,916.26	Q20,763.02	Q14,936.46	Q14,110.74	Q12,226.76	Q13,007.59
	Gastos financieros (intereses préstamo)	Q94,401.37	Q62,853.17	Q40,592.67	Q23,249.26	Q19,882.13	Q4,008.49
	Amortización a préstamo bancario	Q3,000,000.00	Q3,500,000.00	Q2,000,000.00	Q500,000.00	Q2,400,000.00	Q0.00
	Suma de egresos de efectivo	Q5,402,736.39	Q5,724,531.86	Q4,620,590.43	Q3,574,349.85	Q4,578,682.29	Q2,177,015.77
5	Efectivo al final de cada mes	Q572,811.67	Q609,752.13	Q827,198.95	Q722,132.10	-Q635,324.89	Q829,385.22

Fuente: Elaboración propia con base a información ejecutada período 2014 y datos históricos de la empresa.

Anexo 2
Flujo de caja ejecutado
Período 2014 (Julio-Diciembre)

No.	Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Efectivo al inicio de cada mes	Q829,385.22	Q11,967,933.59	Q10,222,466.12	Q8,964,342.84	Q5,972,904.08	Q3,350,169.36	Q655,132.00
	(+) Ingresos de efectivo							
	Recuperación de cuentas por cobrar	Q2,968,404.77	Q3,024,552.56	Q3,378,437.11	Q4,022,493.85	Q3,985,637.65	Q4,417,044.51	Q45,650,005.43
	Devoluciones de créditos fiscales IVA	Q157,619.27	Q155,941.64	Q155,666.40	Q156,802.69	Q357,476.58	Q359,019.44	Q3,205,841.36
	Préstamo bancario	Q13,800,000.00						Q14,300,000.00
	Otros Ingresos	Q54,330.87	Q47,138.37	Q42,332.59	Q29,648.82	Q18,185.20	Q8,656.70	Q235,702.08
2	Suma de ingresos de efectivo	Q16,980,354.91	Q3,227,632.58	Q3,576,436.10	Q4,208,945.36	Q4,361,299.44	Q4,784,720.66	Q63,391,548.86
3	Total efectivo antes de egresos	Q17,809,740.13	Q15,195,566.16	Q13,798,902.22	Q13,173,288.20	Q10,334,203.52	Q8,134,890.02	Q64,046,680.86
4	(-) Egresos de efectivo							
	Compras de materia prima	Q2,513,092.94	Q2,540,019.08	Q2,574,416.87	Q3,392,236.90	Q3,758,519.63	Q3,791,305.59	Q26,204,471.84
	IVA sobre compras de materia prima y costo de conversión	Q476,754.63	Q478,812.29	Q484,258.11	Q608,842.97	Q674,751.97	Q678,831.87	Q4,636,204.17
	Costo de conversión	Q1,459,862.34	Q1,450,083.36	Q1,294,400.71	Q1,681,454.56	Q1,864,413.45	Q1,865,626.65	Q12,430,562.94
	Gastos de administración	Q332,249.40	Q331,627.65	Q333,554.70	Q443,537.07	Q496,845.69	Q496,813.18	Q3,551,689.04
	Crédito fiscal IVA (compras normales)	Q39,869.93	Q39,795.32	Q40,026.56	Q53,224.45	Q59,621.48	Q59,617.58	Q426,202.68
	Impuestos fiscales	Q886,297.01	Q0.00	Q0.00	Q886,297.01	Q0.00	Q0.00	Q3,162,888.94
	Cuentas por pagar	Q15,215.97	Q14,298.01	Q13,259.51	Q16,326.84	Q15,239.03	Q22,116.02	Q184,416.21
	Gastos financieros (intereses préstamo)	Q118,464.33	Q118,464.33	Q114,642.90	Q118,464.33	Q114,642.90	Q118,464.33	Q948,130.24
	Amortización a préstamo bancario	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q11,400,000.00
	Suma de egresos de efectivo	Q5,841,806.55	Q4,973,100.04	Q4,834,559.37	Q7,200,384.13	Q6,984,034.16	Q7,032,775.22	Q62,944,566.06
5	Efectivo al final de cada mes	Q11,967,933.59	Q10,222,466.12	Q8,964,342.84	Q5,972,904.08	Q3,350,169.36	Q1,102,114.80	Q1,102,114.80

Fuente: Elaboración propia con base a información ejecutada período 2014 y datos históricos de la empresa.

Anexo 3
Flujo de caja proyectado
Período 2014 (Enero-Junio)

No.	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Efectivo al inicio de cada mes	Q655,132.00	Q478,428.71	Q605,477.75	Q537,708.20	Q512,365.82	Q475,813.80
	(+) Ingresos de efectivo						
	Recuperación de cuentas por cobrar	Q5,021,955.00	Q5,367,354.97	Q4,480,566.65	Q3,150,140.25	Q3,148,632.42	Q3,157,118.74
	Devoluciones de créditos fiscales IVA	Q376,105.02	Q500,117.43	Q560,226.43	Q560,189.78	Q207,894.23	Q207,801.85
	Préstamo bancario	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
	Otros Ingresos	Q9,035.53	Q5,382.32	Q6,446.98	Q7,214.24	Q8,240.77	Q16,930.13
2	Suma de ingresos de efectivo	Q5,407,095.56	Q5,872,854.71	Q5,047,240.07	Q3,717,544.26	Q3,364,767.42	Q3,381,850.72
3	Total efectivo antes de egresos	Q6,062,227.56	Q6,351,283.43	Q5,652,717.82	Q4,255,252.46	Q3,877,133.24	Q3,857,664.52
4	(-) Egresos de efectivo						
	Compras de materia prima	Q1,260,280.10	Q1,259,720.10	Q1,259,052.27	Q1,268,540.34	Q1,264,344.10	Q1,260,000.00
	IVA sobre compras de materia prima y costo de conversión	Q207,946.22	Q207,853.82	Q207,743.62	Q209,309.16	Q208,616.78	Q207,900.00
	Costo de conversión	Q472,605.04	Q472,395.04	Q472,144.60	Q475,702.63	Q474,129.04	Q472,500.00
	Gastos de administración	Q204,795.52	Q204,704.52	Q204,595.99	Q206,137.80	Q205,455.92	Q204,750.00
	Crédito fiscal IVA (compras normales)	Q24,575.46	Q24,564.54	Q24,551.52	Q24,736.54	Q24,654.71	Q24,570.00
	Impuestos fiscales	Q108,944.14	Q0.00	Q395,053.78	Q725,890.81	Q0.00	Q0.00
	Cuentas por pagar	Q10,251.00	Q15,211.00	Q12,932.00	Q14,932.00	Q12,521.00	Q12,641.00
	Gastos financieros (intereses préstamo)	Q94,401.37	Q61,356.67	Q38,935.83	Q17,637.37	Q11,597.91	Q1,603.40
	Amortización a préstamo bancario	Q3,200,000.00	Q3,500,000.00	Q2,500,000.00	Q800,000.00	Q1,200,000.00	Q200,000.00
	Suma de egresos de efectivo	Q5,583,798.85	Q5,745,805.68	Q5,115,009.62	Q3,742,886.64	Q3,401,319.45	Q2,363,964.40
5	Efectivo al final de cada mes	Q478,428.71	Q605,477.75	Q537,708.20	Q512,365.82	Q475,813.80	Q1,473,700.12

Fuente: Elaboración propia con base a información ejecutada período 2014 y datos históricos de la empresa.

Anexo 4
Flujo de caja proyectado
Período 2014 (Julio-Diciembre)

No.	Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Efectivo al inicio de cada mes	Q1,473,700.12	Q9,410,948.21	Q8,064,788.83	Q7,229,399.86	Q4,835,937.66	Q2,700,918.49	Q655,132.00
	(+) Ingresos de efectivo							
	Recuperación de cuentas por cobrar	Q3,167,154.60	Q3,156,516.15	Q3,579,100.27	Q4,219,589.80	Q4,224,645.28	Q4,798,472.39	Q47,471,246.52
	Devoluciones de créditos fiscales IVA	Q207,691.69	Q209,256.83	Q208,564.62	Q207,848.03	Q471,141.16	Q470,259.50	Q4,187,096.57
	Préstamo bancario	Q10,000,000.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q10,000,000.00
	Otros Ingresos	Q66,494.74	Q56,174.84	Q50,360.19	Q33,097.29	Q17,725.93	Q6,348.71	Q283,451.66
2	Suma de ingresos de efectivo	Q13,441,341.03	Q3,421,947.82	Q3,838,025.08	Q4,460,535.11	Q4,713,512.37	Q5,275,080.59	Q61,941,794.75
3	Total efectivo antes de egresos	Q14,915,041.15	Q12,832,896.02	Q11,902,813.91	Q11,689,934.96	Q9,549,450.03	Q7,975,999.09	Q62,596,926.75
4	(-) Egresos de efectivo							
	Compras de materia prima	Q2,533,650.40	Q2,528,909.09	Q2,543,604.29	Q3,382,302.15	Q3,788,820.31	Q3,788,572.41	Q26,137,795.56
	IVA sobre compras de materia prima y costo de conversión	Q471,258.97	Q470,377.09	Q457,848.77	Q602,049.78	Q674,410.02	Q674,365.89	Q4,599,680.12
	Costo de conversión	Q1,393,507.72	Q1,390,900.00	Q1,271,802.14	Q1,634,779.37	Q1,831,263.15	Q1,831,143.33	Q12,192,872.06
	Gastos de administración	Q253,365.04	Q252,890.91	Q275,557.13	Q366,416.07	Q410,455.53	Q410,428.68	Q3,199,553.11
	Crédito fiscal IVA (compras normales)	Q30,403.80	Q30,346.91	Q33,066.86	Q43,969.93	Q49,254.66	Q49,251.44	Q383,946.37
	Impuestos fiscales	Q725,890.81	Q0.00	Q0.00	Q725,890.81	Q0.00	Q0.00	Q2,681,670.35
	Cuentas por pagar	Q13,174.00	Q11,841.00	Q11,365.00	Q15,747.00	Q14,158.00	Q19,411.00	Q164,184.00
	Gastos financieros (intereses préstamo)	Q82,842.19	Q82,842.19	Q80,169.86	Q82,842.19	Q80,169.86	Q82,842.19	Q717,241.04
	Amortización a préstamo bancario	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q11,400,000.00
	Suma de egresos de efectivo	Q5,504,092.95	Q4,768,107.19	Q4,673,414.06	Q6,853,997.30	Q6,848,531.54	Q6,856,014.95	Q61,476,942.61
5	Efectivo al final de cada mes	Q9,410,948.21	Q8,064,788.83	Q7,229,399.86	Q4,835,937.66	Q2,700,918.49	Q1,119,984.14	Q1,119,984.14

Fuente: Elaboración propia con base a información ejecutada período 2014 y datos históricos de la empresa.

Anexo 5
Análisis ejecución de cuentas por cobrar 2014

EJECUCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 2014				
Mes	Ventas a 90 días	Ventas a 120 días	Recuperación de CxC	Ref.
	1	2	3	
Enero	Q1,177,523.18	Q1,821,259.61	Q5,021,955.00	Ver cuadro No. 3 columna 1
Febrero	Q1,207,973.63	Q1,818,495.89	Q5,367,354.97	
Marzo	Q1,238,290.50	Q1,857,435.75	Q4,397,809.73	
Abril	Q1,122,859.90	Q1,831,228.54	Q3,029,233.24	
Mayo	Q1,137,176.24	Q1,825,170.97	Q3,056,786.39	
Junio	Q1,199,381.59	Q1,818,899.95	Q2,980,295.64	
Julio	Q1,559,537.16	Q2,440,957.44	Q2,968,404.77	
Agosto	Q1,581,536.41	Q2,394,936.13	Q3,024,552.56	
Septiembre	Q1,590,701.52	Q2,408,852.83	Q3,378,437.11	
Octubre	Q2,008,191.68	Q3,203,119.34	Q4,022,493.85	
Noviembre	Q2,388,026.70	Q3,588,101.56	Q3,985,637.65	
Diciembre	Q2,372,990.90	Q3,587,866.80	Q4,417,044.51	
Total	Q18,584,189.40	Q28,596,324.81	Q45,650,005.43	

Fue necesario realizar el anexo 5 y 6 para aumentar la comprensión del cuadro No. 3

Los valores que conforman las ventas a 90 y 120 días lo mismo que la recuperación de cuentas por cobrar del anexo 5 fueron datos proporcionados por el departamento de tesorería, nuestro trabajo es reconstruir y ordenar la información, con el fin de facilitar la comprensión de los lectores.

Anexo 6

Análisis proyección de cuentas por cobrar 2014

PROYECCIÓN CUENTAS POR COBRAR AÑO 2014				
Mes	Ventas a 90 días	Ventas a 120 días	Recuperación de CxC	Ref.
	1	2	3	
Enero	Q1,260,280.10	Q1,890,420.15	Q5,021,955.00	Ver cuadro No. 3 columna 2
Febrero	Q1,259,720.10	Q1,889,580.15	Q5,367,354.97	
Marzo	Q1,259,052.27	Q1,888,578.41	Q4,480,566.65	
Abril	Q1,268,540.34	Q1,902,810.50	Q3,150,140.25	
Mayo	Q1,264,344.10	Q1,896,516.15	Q3,148,632.42	
Junio	Q1,260,000.00	Q1,890,000.00	Q3,157,118.74	
Julio	Q1,689,100.27	Q2,533,650.40	Q3,167,154.60	
Agosto	Q1,685,939.39	Q2,528,909.09	Q3,156,516.15	
Septiembre	Q1,695,736.19	Q2,543,604.29	Q3,579,100.27	
Octubre	Q2,254,868.10	Q3,382,302.15	Q4,219,589.80	
Noviembre	Q2,525,880.21	Q3,788,820.31	Q4,224,645.28	
Diciembre	Q2,525,714.94	Q3,788,572.41	Q4,798,472.39	
Total	Q19,949,176.01	Q29,923,764.02	Q47,471,246.52	

Los valores del anexo 6 que conforman las ventas a 90 días fueron calculadas con base al cuadro No. 1 columna 2 por el 40% ; las ventas a 120 días fueron calculadas con base al cuadro No. 1 columna 2 por el 60% según políticas vigentes empleadas por la empresa y para ejemplificar las recuperaciones de cuentas por cobrar se explica la recuperación de enero 2014, la cual asciende a Q.5,021,955.00, y se conforma por el 60% de las ventas de Octubre 2013 por valor de Q. 2,874,956.83 más el 40% de las ventas de Noviembre 2013 por valor de Q. 2,146,998.18; lo recuperado en febrero 2014 asciende a Q. 5,367,354.97 y está conformado por 60% de las ventas de Noviembre 2013 por valor de Q. 3,220,497.26 más el 40% de las ventas de Diciembre 2013 por valor de Q. 2,146,857.70; es decir que en Marzo 2014 se empieza a recuperar lo vendido en enero de ese mismo año

Anexo 7
Ejecución de materia prima año 2014

EJECUCIÓN MATERIA PRIMA AÑO 2014					
Mes	Chipa	Látex	Skim	Total	Ref
	1	2	3	4	
Enero	Q 584,423.35	Q 571,718.49	Q 114,343.70	Q 1,270,485.53	Ver cuadro No. 8 columna 1
Febrero	Q 577,039.71	Q 564,495.37	Q 112,899.07	Q 1,254,434.16	
Marzo	Q 603,340.45	Q 590,224.36	Q 118,044.87	Q 1,311,609.68	
Abril	Q 583,741.26	Q 571,051.23	Q 114,210.25	Q 1,269,002.73	
Mayo	Q 593,458.02	Q 580,556.76	Q 116,111.35	Q 1,290,126.13	
Junio	Q 570,042.40	Q 557,650.17	Q 111,530.03	Q 1,239,222.60	
Julio	Q 1,156,022.75	Q 1,130,891.82	Q 226,178.36	Q 2,513,092.94	
Agosto	Q 1,168,408.78	Q 1,143,008.59	Q 228,601.72	Q 2,540,019.08	
Septiembre	Q 1,184,231.76	Q 1,158,487.59	Q 231,697.52	Q 2,574,416.87	
Octubre	Q 1,560,428.97	Q 1,526,506.60	Q 305,301.32	Q 3,392,236.90	
Noviembre	Q 1,728,919.03	Q 1,691,333.83	Q 338,266.77	Q 3,758,519.63	
Diciembre	Q 1,744,000.57	Q 1,706,087.51	Q 341,217.50	Q 3,791,305.59	
Total	Q 12,054,057.05	Q 11,792,012.33	Q 2,358,402.47	Q 26,204,471.84	

El anexo 7 y 8 tiene como finalidad aumentar la comprensión del cuadro No. 8 que muestra el comparativo de materias primas del año 2014.

La suma total por compra de materia prima chipa, latex, skim de Q.26,204,471.84 reflejados en el anexo 7 son datos proporcionados por el departamento de tesorería, nuestro trabajo consiste en ordenar la información y realizar el cuadro que muestre las compras mensuales por concepto de materia prima en el año 2014

Anexo 8
Proyección de materia prima año 2014

PROYECCIÓN DE MATERIA PRIMA AÑO 2014					
Mes	Chipa	Látex	Skim	Total	Ref.
	1	2	3	4	
Enero	Q579,728.85	Q567,126.05	Q113,425.21	Q1,260,280.10	Ver cuadro No. 8 columna 2
Febrero	Q579,471.25	Q566,874.04	Q113,374.81	Q1,259,720.10	
Marzo	Q579,164.04	Q566,573.52	Q113,314.70	Q1,259,052.27	
Abril	Q583,528.55	Q570,843.15	Q114,168.63	Q1,268,540.34	
Mayo	Q581,598.29	Q568,954.84	Q113,790.97	Q1,264,344.10	
Junio	Q579,600.00	Q567,000.00	Q113,400.00	Q1,260,000.00	
Julio	Q1,165,479.19	Q1,140,142.68	Q228,028.54	Q2,533,650.40	
Agosto	Q1,163,298.18	Q1,138,009.09	Q227,601.82	Q2,528,909.09	
Septiembre	Q1,170,057.97	Q1,144,621.93	Q228,924.39	Q2,543,604.29	
Octubre	Q1,555,858.99	Q1,522,035.97	Q304,407.19	Q3,382,302.15	
Noviembre	Q1,742,857.34	Q1,704,969.14	Q340,993.83	Q3,788,820.31	
Diciembre	Q1,742,743.31	Q1,704,857.59	Q340,971.52	Q3,788,572.41	
Total	Q12,023,385.96	Q11,762,008.00	Q2,352,401.60	Q26,137,795.56	

Los valores del anexo 8 que conforman la compra de chipa, latex, skim y que sumados estos valores mensuales dan un total de Q.26,137,795.56 que la empresa proyecto comprar en el año 2014, fueron calculados con base a las ventas proyectadas 2014 según cuadro No. 1 columna 2, este anexo tiene como finalidad aumentar la comprensión del lector.

Anexo 9

Análisis ejecución costo de conversión 2014

EJECUCIÓN COSTO DE CONVERSIÓN AÑO 2014				
Mes	(Mano de obra, gastos de fabricación) 2014	IVA 2014 75%	IVA 2014 25%	Ref.
	1	2	3	
Enero	Q495,799.23	Q44,621.93	Q14,873.98	Ver cuadro No. 9 columna 1
Febrero	Q471,255.60	Q42,413.00	Q14,137.67	
Marzo	Q440,153.45	Q39,613.81	Q13,204.60	
Abril	Q464,115.42	Q41,770.39	Q13,923.46	
Mayo	Q439,933.01	Q39,593.97	Q13,197.99	
Junio	Q503,465.16	Q45,311.86	Q15,103.95	
Julio	Q1,459,862.34	Q131,387.61	Q43,795.87	
Agosto	Q1,450,083.36	Q130,507.50	Q43,502.50	
Septiembre	Q1,294,400.71	Q116,496.06	Q38,832.02	
Octubre	Q1,681,454.56	Q151,330.91	Q50,443.64	
Noviembre	Q1,864,413.45	Q167,797.21	Q55,932.40	
Diciembre	Q1,865,626.65	Q167,906.40	Q55,968.80	
TOTAL	Q12,430,562.94	Q1,118,750.66	Q372,916.89	

El anexo 9 y 10 tiene como finalidad aumentar la comprensión del cuadro No. 9 que muestra el comparativo de costo de conversión año 2014

Los datos por la ejecución de mano de obra, gastos de fabricación del anexo 9 que suman Q.12,430,562.94 fueron proporcionados por el departamento de tesorería, de la misma forma que los datos de la columna 2 por Q.1,118,750.66 y columna 3 por Q.372,916.89 que representan el IVA del 75% y 25% de la columna 1, según lo establecido en el artículo 23 del Decreto No. 27-92 y sus reformas.

Anexo 10

Análisis proyección costo de conversión 2014

PROYECCIÓN COSTO DE CONVERSIÓN AÑO 2014			
Mes	(Mano de obra, gastos de fabricación, 2014)	IVA 2014	Ref.
	1	2	
Enero	Q472,605.04	Q56,712.60	Ver cuadro No. 9 columna 2
Febrero	Q472,395.04	Q56,687.40	
Marzo	Q472,144.60	Q56,657.35	
Abril	Q475,702.63	Q57,084.32	
Mayo	Q474,129.04	Q56,895.48	
Junio	Q472,500.00	Q56,700.00	
Julio	Q1,393,507.72	Q167,220.93	
Agosto	Q1,390,900.00	Q166,908.00	
Septiembre	Q1,271,802.14	Q152,616.26	
Octubre	Q1,634,779.37	Q196,173.52	
Noviembre	Q1,831,263.15	Q219,751.58	
Diciembre	Q1,831,143.33	Q219,737.20	
Total	Q12,192,872.06	Q1,463,144.65	

Los valores del anexo 10 columna 1 que sumados los meses de enero a diciembre dan un total de Q.12,192,872.06 que la empresa proyecto gastar por concepto de costo de conversión en el año 2014, fueron calculados con base a las ventas proyectadas del año 2014 y se incluyen los tipos medibles de gasto que hacen posible la fabricación del producto apto para la venta.

Anexo 11

Análisis ejecución otros ingresos año 2014

EJECUCIÓN OTROS INGRESOS AÑO 2014				
Mes	Intereses	Alquiler	Total	Ref
	1	2	3	
Enero	Q1,655.43	Q5,000.00	Q6,655.43	Ver cuadro No. 7 columna 1
Febrero	Q1,095.22	Q5,000.00	Q6,095.22	
Marzo	Q569.09	Q5,000.00	Q5,569.09	
Abril	Q419.77	Q5,000.00	Q5,419.77	
Mayo	Q513.02	Q5,000.00	Q5,513.02	
Junio	Q1,156.99	Q5,000.00	Q6,156.99	
Julio	Q49,330.87	Q5,000.00	Q54,330.87	
Agosto	Q42,138.37	Q5,000.00	Q47,138.37	
Septiembre	Q37,332.59	Q5,000.00	Q42,332.59	
Octubre	Q24,648.82	Q5,000.00	Q29,648.82	
Noviembre	Q13,185.20	Q5,000.00	Q18,185.20	
Diciembre	Q3,656.70	Q5,000.00	Q8,656.70	
Total	Q175,702.08	Q60,000.00	Q235,702.08	

El anexo 11 y 12 tiene como finalidad aumentar la comprensión del cuadro No. 7 que muestra el comparativo de otros ingresos año 2014

La suma total de otros ingresos percibidos de enero a diciembre 2014 suman Q.235,702.08 reflejados en el anexo 11 son datos proporcionados por el departamento de tesorería, nuestro trabajo consiste en ordenar la información y realizar el cuadro que muestre los ingresos mensuales del año 2014

Anexo 12

Análisis proyección otros ingresos año 2014

PROYECCIÓN OTROS INGRESOS AÑO 2014				
Mes	Intereses	Alquiler bodega	Total	Ref
	1	2	3	
Enero	Q4,035.53	Q5,000.00	Q9,035.53	Ver cuadro No. 7 columna 2
Febrero	Q382.32	Q5,000.00	Q5,382.32	
Marzo	Q1,446.98	Q5,000.00	Q6,446.98	
Abril	Q2,214.24	Q5,000.00	Q7,214.24	
Mayo	Q3,240.77	Q5,000.00	Q8,240.77	
Junio	Q11,930.13	Q5,000.00	Q16,930.13	
Julio	Q61,494.74	Q5,000.00	Q66,494.74	
Agosto	Q51,174.84	Q5,000.00	Q56,174.84	
Septiembre	Q45,360.19	Q5,000.00	Q50,360.19	
Octubre	Q28,097.29	Q5,000.00	Q33,097.29	
Noviembre	Q12,725.93	Q5,000.00	Q17,725.93	
Diciembre	Q1,348.71	Q5,000.00	Q6,348.71	
Total	Q223,451.66	Q60,000.00	Q283,451.66	

Los valores del anexo 12 por un total de Q.223,451.66 reflejan el monto por concepto de intereses que la empresa proyecto percibir, este monto es variable mes a mes y el valor por Q.60,000.00 corresponde al ingreso por alquiler de bodega que la empresa percibe y que no tiene variación. La sumatoria de los intereses más el alquiler de bodega en el año 2014 asciende a Q.283,451.66.

Anexo 13

Análisis ejecución gastos de administración año 2014

EJECUCIÓN GASTOS DE ADMINISTRACIÓN AÑO 2014			
Mes	Gastos de Administración	IVA 12%	Ref.
	1	2	
Enero	Q185,924.71	Q22,310.97	Ver cuadro No. 10 columna 1
Febrero	Q185,842.10	Q22,301.05	
Marzo	Q185,743.57	Q22,289.23	
Abril	Q187,143.32	Q22,457.20	
Mayo	Q186,524.26	Q22,382.91	
Junio	Q185,883.39	Q22,306.01	
Julio	Q332,249.40	Q39,869.93	
Agosto	Q331,627.65	Q39,795.32	
Septiembre	Q333,554.70	Q40,026.56	
Octubre	Q443,537.07	Q53,224.45	
Noviembre	Q496,845.69	Q59,621.48	
Diciembre	Q496,813.18	Q59,617.58	
Total	Q3,551,689.04	Q426,202.68	

El anexo 13 y 14 tiene como finalidad aumentar la comprensión del cuadro No. 10 que muestra el comparativo de gastos de administración año 2014

La suma total de gastos de administración asciende a Q.3,551,689.04 ejecutados en el año 2014 según anexo 13 y estos datos los proporcionó el departamento de tesorería, nuestro trabajo consiste en ordenar la información y realizar el cuadro que muestre la ejecución mensual que la empresa incurrió por gastos de administración en el año 2014.

Anexo 14

Análisis proyección gastos de administración año 2014

PROYECCIÓN GASTOS DE ADMINISTRACIÓN AÑO 2014			
Mes	Gastos de Administración	IVA 12%	Ref.
	1	2	
Enero	Q204,795.52	Q24,575.46	Ver cuadro No. 10 columna 2
Febrero	Q204,704.52	Q24,564.54	
Marzo	Q204,595.99	Q24,551.52	
Abril	Q206,137.80	Q24,736.54	
Mayo	Q205,455.92	Q24,654.71	
Junio	Q204,750.00	Q24,570.00	
Julio	Q253,365.04	Q30,403.80	
Agosto	Q252,890.91	Q30,346.91	
Septiembre	Q275,557.13	Q33,066.86	
Octubre	Q366,416.07	Q43,969.93	
Noviembre	Q410,455.53	Q49,254.66	
Diciembre	Q410,428.68	Q49,251.44	
Total	Q3,199,553.11	Q383,946.37	

Los valores del anexo 14 por un total de Q.3,199,553.11 reflejan el monto por concepto de gastos de administración que la empresa proyecto para el año 2014. La administración de la empresa realizó esta proyección en base a datos históricos del año anterior y con la elaboración de este anexo se pretende aportar mayor comprensión del cuadro No. 10.

Anexo 15

Industria La Fortaleza, S.A.
Estado de Resultados Proyectado
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2014
Expresado en quetzales

Ingresos brutos		Q49,872,940.03
Materia prima	Q26,137,795.56	
Costos de conversión	Q12,192,872.07	Q38,330,667.63
Costo de ventas ingresos netos		Q11,542,272.40
Gastos de operación		
Gastos de administración y venta		Q3,199,553.11
Ganancia en operación		Q8,342,719.29
Otros ingresos y gastos		
Otros ingresos	Q60,000.00	
Productos financieros	Q223,451.66	Q283,451.66
Otros gastos		
Gastos financieros		Q717,241.04
Total otros ingresos y gastos		(Q433,789.38)
Ganancia antes de impuestos		Q7,908,929.91
Impuestos sobre la renta		Q2,451,768.27
Ganancia después de impuestos		Q5,457,161.64

Anexo 16

Industria La Fortaleza, S.A.
Estado de Resultados
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2014
Expresado en quetzales

Ingresos brutos		Q49,050,535.24
Materia prima	Q26,204,471.84	
Costos de conversión	Q12,430,562.94	Q38,635,034.78
Costo de ventas ingresos netos		Q10,415,500.46
Gastos de operación		
Gastos de administración y venta		Q3,551,689.04
Ganancia en operación		Q6,863,811.42
Otros ingresos y gastos		
Otros ingresos	Q60,000.00	
Productos financieros	Q175,702.08	Q235,702.08
Otros gastos		
Gastos financieros		Q948,130.24
Total otros ingresos y gastos		(Q712,428.16)
Ganancia antes de impuestos		Q6,151,383.27
Impuestos sobre la renta		Q1,906,928.81
Ganancia después de impuestos		Q4,244,454.46

CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis con base a la investigación realizada, ya que la empresa Industria la Fortaleza, S.A., presenta deficiencias en su modelo de control presupuestario, específicamente en el departamento de tesorería, por no aplicar correctamente los principios de control presupuestario particularmente el de predictibilidad, normas, conciencia de costos y excepción, ya que no es posible identificar los problemas de forma preventiva sino correctiva, presentando diferencias significativas en la ejecución del presupuesto, lo que evidencia la falta de planificación, elaboración implementación y seguimiento del presupuesto.
2. El presupuesto de caja es una herramienta fundamental dentro del departamento de tesorería ya que provee información de la liquidez de la empresa, es decir determina de forma mensual si la empresa necesitará financiamiento externo o bien se tendrán excedentes de efectivo y a la vez proporciona bases reales de información a la gerencia en cuanto a la toma de decisiones.
3. El Contador Público y Auditor independiente como parte de su formación profesional está capacitado para realizar diagnósticos de ejecución presupuestaria en una empresa, o como en este caso exclusivamente en el departamento de tesorería, diagnosticando el cumplimiento de lo presupuestado contra lo ejecutado, así como el análisis de las políticas vigentes, determinando si éstas están acordes a la situación actual de la empresa.

4. Con base al diagnóstico del control presupuestario en el departamento de tesorería de la empresa Industrias la Fortaleza, S.A. se identificaron diferencias significativas en su ejecución presupuestaria, derivado de errores presupuestarios y de políticas vigentes que ya no están acordes al funcionamiento de la empresa, específicamente en los rubros de: devolución de crédito fiscal, costos de conversión y ventas así como políticas relacionadas a la recuperación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y el procedimiento para obtener préstamo bancario.

RECOMENDACIONES

1. Que la administración de la empresa, fortalezca su modelo de control presupuestario, llevando a cabo las etapas del presupuesto iniciando con la planeación, elaboración de presupuesto, ejecución, control y evaluación; específicamente debe enfocarse en la aplicación de los principios del control presupuestario particularmente la predictibilidad, normas, conciencia de costos y excepción, con el objetivo de identificar oportunamente problemas o diferencias que se puedan ir corrigiendo conforme se ejecuta el presupuesto.
2. Que el departamento de tesorería de las empresas exportadoras de hule le proporcionen importancia al presupuesto de caja elaborado por cada una de las áreas que intervienen en la ejecución del mismo ya que esta es una herramienta que facilita información de la liquidez de la empresa, es decir diagnóstica de forma mensual si se necesitará financiamiento externo o bien se tendrán excedentes de efectivo y a la vez proporciona bases reales de información a la gerencia en cuanto a la toma de decisiones.
3. Que el departamento de contabilidad de las empresas exportadoras se apoyen en un Contador Público y Auditor independiente con el objetivo que este diagnostique la ejecución del presupuesto, especialmente en los departamentos que más generen diferencias presupuestarias, así como implementar las recomendaciones expuestas por dicho profesional, las cuales fueron el resultado del análisis realizado.
4. Que la administración de la empresa implemente las recomendaciones presentadas en el informe de ejecución y control presupuestario, con el objetivo que se corrijan los errores identificados y se efectúen los cambios a políticas vigentes y se incorporen las nuevas, específicamente en los rubros

de: devolución de crédito fiscal, costos de conversión y ventas así como políticas relacionadas a la recuperación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y el procedimiento para obtener préstamo bancario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

1. Amalí Salas, Jean M., "Control Presupuestario", Tercera Edición 2009. 307pp.
2. Antonio Saldívar. Planeación Financiera de la Empresa. Impreso en México Tercera Edición 2009. 207pp.
3. Búrbano Ruiz, Jorge (2007) "Presupuestos" Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos. Tercera Edición, 2010. Bogotá Colombia. Editorial Mcgraw-Hill Interamericana, S.A. 444pp
4. Centro de Desarrollo y Productividad Industrial. Manual de Control Presupuestario. Publicación No. 86. 2008. Guatemala, C.A. 153pp.
5. Charles T. Horngren. Biblioteca de Contabilidad Administrativa. Quinta Edición Editorial Prentice-Hall 2009. 454pp.
6. Del Río González, Cristóbal. Técnica Presupuestal. Ediciones Contables y Administrativas Pag. I-7. 2010.
7. Diccionario de la Real Academia Española. Grupo Editorial Océano. Sexta Edición 2009. 1578pp.
8. Glenn A. Welsh, CPA. Presupuesto Planificación y Control de Utilidades. Quinta Edición Prentice-Hall 2008. 101pp.
9. Gitman, Lawrence. Fundamentos de la Administración Financiera. 2010. HARLA. Pag. 272.
10. Hunt, William y Donaldson. Financiación Básica de los Negocios. Tomo I. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana. Cuarta Reimpresión. 2009. México. 982pp.

11. Lázaro Rodríguez Ariza. Et.al. Análisis Contable del Equilibrio Financiero de la Empresa. Editorial Universitaria de Granada España 2008. 219pp.
12. Nieto, Alfonso. La Empresa Informativa, Francisco Iglesias. España, Editorial Ariel, Segunda Edición, 2008. 443pp .
13. Peña Cruz, Hugo Rolando. Administración Financiera III Presupuestos. Guatemala. Inversiones Educativas. 2009. Pag. 211.
14. Ramírez Padilla, David Noel. "Contabilidad Administrativa. Impreso por McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Quinta Edición 2009.
15. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editoriales Limusa. México D.F. Año 2009. Pag. 128.
16. Robinson Roland I. y Johnson, Robert W. Problemas de Finanzas. Método Autodidáctico. Compañía Editorial Continental. Tercera Edición México 2008.
17. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. 2010. Material de apoyo curso Administración Financiera II. Pag. 1
18. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Material de Apoyo para las Pláticas de Orientación de Elaboración de Tesis.
19. Van Horne, James C. Administración Financiera. Ediciones Contabilidad Moderna 2010. Segunda Edición. Guatemala. Pag. 34
20. Weston, J. Fred. La Gestión Financiera, Ediciones Deusto 2009, S.A. Pag. 92.

Leyes

21. Constitución Política de la República de Guatemala. Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993.
22. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 1441 Código de Trabajo y sus reformas. 226 páginas
23. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 04-2012 Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y la Defraudación y al Contrabando. año -2012. 40 páginas.
24. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 15-98 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles. 13 páginas.
25. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 1-98 Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria y su Reglamento, 19 páginas
26. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 20-2006 Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria año -2006. 50 páginas.
27. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria sus Reformas –Guatemala 2013. 154 páginas
28. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 2-70 Código de Comercio y sus reformas. 170 páginas
29. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas –Guatemala 2008. 53 páginas.
30. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

31. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 29-89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportación y de Maquila. 19 páginas.
32. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 6-91 Código Tributario y sus Reformas. 80 páginas
33. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 73-08 Ley del Impuesto de Solidaridad. 6 páginas.

Páginas Electrónicas

34. <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/PROYECTO/P678.62CDM977/introduccion.Pdf>
35. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
36. <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>
37. www.soyentrepreneur.com
38. <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/PROYECTO/P678.62CDM977/introduccion.Pdf>