

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

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN EL  
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA POR SEGMENTOS DE  
OPERACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y  
COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA REPOSTERÍA”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POR**

**SIGRID JAQUELINE HERNANDEZ MORALES**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, JUNIO 2017**

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

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemática-Estadística	Lic. Erwin Eduardo Andrade Juárez
Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Auditoría	Lic. Oscar Fernando Aguilar García

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

Presidente	Lic. Marco Antonio Oliva Orellana
Secretario	Lic. Oscar Noé López Cordon
Examinador	Licda. Dina Elizabeth Vargas Reyes

Guatemala, 19 de septiembre de 2017

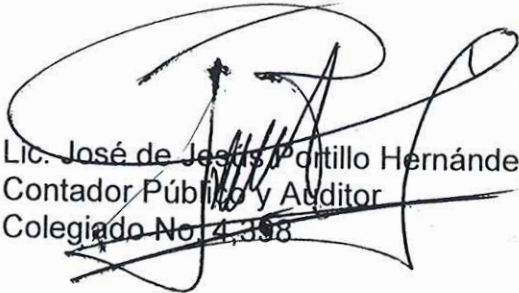
Licenciado Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Señor Decano:

De acuerdo con el Dictamen – Auditoría No. 266-2017 emitido el trece de julio de 2017 del Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas en el cual fui asignado para asesorar a Sigrid Jaqueline Hernandez Morales, carné 9716347 en su trabajo de tesis denominado **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA POR SEGMENTOS DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA REPOSTERÍA”**, me permito informarle que, de conformidad con la revisión de la investigación realizada, la misma reúne los requisitos profesionales requeridos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y estimo que es un valioso aporte para la comunidad estudiantil y profesional de la Escuela de Contaduría Pública y Auditoría.

Por lo anterior de manera atenta recomiendo que el trabajo realizado sea aceptado para su presentación por la estudiante Sigrid Hernandez, en el Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. José de Jesús Portillo Hernández  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 4,398

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
*José de Jesús Portillo H.*  
Col. 4938



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
CUATRO DE ABRIL DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 11-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de marzo de 2018, se conoció el Acta AUDITORÍA 305-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de noviembre de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA POR SEGMENTOS DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA REPOSTERÍA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **SIGRID JAQUELINE HERNÁNDEZ MORALES**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



## DEDICATORIA

- A DIOS: Por ser mi universo, mi principio y fin, por darme la fuerza en todo momento, por amarme, porque siempre estas allí para mí, eres fiel y la vida sin ti no tiene sentido.
- A MIS HIJOS: Jaqueline Andrea y Jorge Luis Ortega Hernandez por ser mi razón de vida, mis ganas de luchar día con día, gracias por regalarme de su tiempo para poder culminar este proceso, es mi anhelo y deseo más grande ver cumplir sus sueños, los amo y los bendigo.
- A MIS PADRES: José Caín Hernandez Solares Q.E.P.D. y María Delia Morales López. Q.E.P.D. porque partieron antes de ver este sueño cumplido, a ustedes más que a nadie en la tierra les debo quien soy, porque me ensañaron que los sueños se cumplen, porque aprendí a luchar por lo que quiero, porque siempre creyeron en mí y me apoyaron, es mi anhelo un día volver a reunirme con ustedes.
- A MIS HERMANOS: Aura Marina, Edwin Aroldo, Alma Ocelia, Vilma Yaneth, Randy Oliarca Hernandez Morales, porque han sido un ejemplo para mí, gracias por sus consejos por su amor y por su apoyo.
- A MIS AMIGOS DE CARRERA: Por darme la oportunidad de compartir juntos este proceso de aprendizaje lleno de experiencias inolvidables.
- A MI ASESOR DE TESIS: Lic. José de Jesús Portillo Hernández, por su paciencia y dedicación al asesorarme en este proceso.
- AGRADECIMIENTO ESPECIAL: Al Lic. Sergio Ulises Aguilar por creer en mí y ser la persona que todos los días me impulsara a terminar este proceso que hoy me llena de satisfacción. Mil gracias!!

## **CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA REPOSTERÍA**

1.1.	Antecedentes de la repostería	1
1.2.	La industria panificadora y repostería a nivel mundial	3
1.3.	La industria alimenticia en Guatemala y su importancia	4
1.3.1.	Definición de industria alimenticia	4
1.3.2.	Industria de alimentos y bebidas en Guatemala	4
1.3.3.	Importancia de la industria alimenticia en Guatemala	5
1.4.	Empresas importadoras y comercializadoras de insumos para repostería	7
1.4.1.	Estructura organizativa	8
1.4.2.	Segmentos de mercado	8
1.4.3.	Proceso de importación	8
1.4.4.	Almacenamiento, comercialización y distribución	10
1.5.	La industria panificadora y repostería en Guatemala	10
1.6.	Productos para repostería	11
1.6.1.	Harinas y premezclas	11
1.6.2.	Cremas reposteras y/o pasteleras	13
1.6.3.	Rellenos, concentrados, coberturas, jarabes y otros	14
1.7.	Estrategias de mercado	14
1.7.1.	Promociones y descuentos por compra	15
1.7.2.	Muestras y degustaciones	15
1.7.3.	Publicidad	16
1.7.4.	Servicio	16
1.8.	Principales entidades y normativas que supervisan las importaciones en Guatemala	16
1.9.	Marco legal aplicable a las empresas importadoras en Guatemala	21

## **CAPITULO II**

### **INFORMACIÓN FINANCIERA POR SEGMENTOS DE OPERACIÓN**

2.1	Información financiera	25
2.1.1.	Estados Financieros	25
2.1.2.	Normativa para la elaboración de estados financiero	26
2.1.3.	Estados Financieros básicos	28
2.1.4.	Objetivo y usuarios de los estados financieros	29
2.1.5.	Responsabilidad de los estados financieros	29
2.1.6.	Análisis de información financiera sobre segmentos de operación	29
2.2	Información financiera por segmentos de operación	30
2.2.1	Principio básico	30
2.2.2.	Alcance	30
2.2.3	Segmentos de operación	32
2.2.4	Criterios de agregación	33
2.2.5	Umbrales cuantitativos	34
2.3.	Información a revelar	36
2.3.1.	Información general	36
2.3.2.	Información sobre resultados activos y pasivos	36
2.4.	Medición	38
2.5.	Conciliaciones	40
2.5.1	Reexpresión de información presentada anteriormente	41
2.6	Información a revelar sobre la entidad en su conjunto	42
2.6.1	Información sobre productos y servicios	42
2.6.2	Información sobre áreas geográficas	42
2.6.3	Información sobre los principales clientes	43

**CAPÍTULO III**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR Y EL ANÁLISIS DE**  
**LA INFORMACIÓN FINANCIERA POR SEGMENTOS**

3.1.	Contador Público y Auditor	45
3.2.	Campos de Desempeño	45
3.2.1.	Auditoría interna	46
3.2.2.	Auditoría externa	46
3.2.3.	Otras auditorías y trabajos especiales	47
3.2.4.	Asesoría	47
3.2.5.	Consultoría	47
3.3.	Análisis e interpretación de información financiera	55

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN EL ANÁLISIS**  
**DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA POR SEGMENTOS DE OPERACIÓN DE**  
**UNA EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA**  
**REPOSTERÍA (CASO PRÁCTICO)**

4.1.	Antecedentes	60
4.1.1.	Estructura organizativa	61
4.1.2.	Enfoque comercial	63
4.1.3.	Almacenaje y distribución	64
4.2.	Solicitud de servicios profesionales	65
4.3.	Propuesta de servicios profesionales	67
4.4.	Aceptación de los servicios profesionales	71
4.5.	Planificación del trabajo a realizar	72
4.6.	Establecimiento de políticas de segmentación	74
4.6.1.	Segmentos de negocio y/o productos (categorías)	74
4.6.2.	Segmentos de áreas geográficas en las que opera	74



4.6.3. Principales políticas contables	75
4.7. Papeles de trabajo	77
4.7.1. Índice de papeles de trabajo	77
4.8. Evaluación financiera por medio de segmentos de operación	99
4.8.1. Evaluación financiera por medio de segmentos de negocio	99
4.8.2. Evaluación financiera por medio de segmentos de áreas geográficas	102
4.8.3. Flujo de Efectivo proyectados	105
4.8.4. Informe final	107
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125

## CONTENIDO DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

Tabla 1. Empresas importantes en la industria panificadora	3
Tabla 2. Valor CIF de las importaciones por capítulo del sistema arancelario Centroamericano	9

### FIGURAS

Figura 1. Producto interno bruto por origen de la producción	6
Figura 2. Productos de la industria alimentaria	7

## INTRODUCCIÓN

Dentro de toda empresa de cualquier giro de negocio siempre será necesario e indispensable contar con información financiera, sin ella no se puede tomar decisiones, no se puede realizar planes o estrategias que permitan cumplir metas y objetivos trazados.

Sin embargo no es solamente la falta de información, sino la forma y análisis de presentar la misma, los usuarios confían en la información que se les presenta, en esencia lo que más importa es conocer si los negocios en realidad están siendo rentables, no solo en lo global, si no también por cada segmento de operación para saber qué acciones tomar, que dirección seguir, en los casos en que se necesite crecer o en los casos que se determine que el segmento no es rentable.

Normalmente, un conjunto completo de estados financieros comprende un estado de situación financiera, un estado de resultados, un estado de cambios en la posición financiera, un estado de flujos de efectivo, así como notas, estados complementarios y otro material explicativo que forma parte integrante de los estados financieros.

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo general dar a conocer la importancia de poder contar con información segmentada para evaluación de rentabilidad de una empresa importadora y comercializadora de insumos de repostería.

Para ello se estructura en 4 capítulos de la siguiente manera:

El Capítulo I comprende las generalidades de una empresa importadora y comercializadora de insumos para repostería, así como los antecedentes de cómo esta industria se ha desarrollado a nivel mundial y en Guatemala. Como cada una realiza procesos productivos artesanales y sofisticados con diversidad de productos locales e importados, las estrategias de mercado para tener más presencia dentro del mismo.

El Capítulo II describe la información financiera por segmentos de operación, como se puede segmentar la información de tal manera que permite conocer las áreas de negocio en las que opera una empresa así como la localización geográfica donde tiene presencia, incluye información acerca de cómo determinar los segmentos de operación su importancia y alcance y los umbrales cuantitativos que describe la Norma Internacional de Información Financiera 8 –Segmentos de Operación-.

En el Capítulo III se trata de transmitir la importancia y papel que el contador público y auditor ejerce al realizar un análisis y evaluación de información financiera por segmentos de operación de determinada empresa, así también describe técnicas y métodos para el análisis de dicha información.

En el Capítulo IV se ha preparado un caso práctico que pretende mostrar cómo se realizó un análisis y evaluación de información financiera por segmentos de operación a una empresa dedicada a la importación y comercialización de insumos para repostería, el ejemplo incluye desde la solicitud de los servicios de consultoría, oferta de servicios y todos los papeles de trabajo que soportan como se realizó el análisis de la información hasta concluir con un informe final.

Para finalizar se incluyen las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración de la presente tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA REPOSTERÍA**

#### **1.1. Antecedentes de la repostería**

Los antecedentes de la industria repostera se remontan a la industria panadera, ya que fue allí donde de alguna manera se fue especializando esta industria.

La historia se traslada 8000 años A.C., donde es muy posible que por un accidente el hombre primitivo haya descubierto que una mezcla de cereales toscamente molidos, humedecidos y expuestos al calor por accidente se convirtiera en una forma de alimento, que con el tiempo fuese adquiriendo mejor forma y consistencia.

Cada región fue experimentando con el grano o cereal que se cosechara en su área. En el antiguo Egipto las condiciones para cultivar el cereal eran muy favorables, por lo que existen evidencias arqueológicas que demuestran la elaboración del pan y se considera que se originó también las masas fermentadas elaboradas con harinas contaminadas por la levadura de la elaboración de la cerveza y son los egipcios los que experimentan distintas masas mezcladas con diferentes plantas con la finalidad de hacer panes más nutritivos.

Existe información de cómo los egipcios realizaban el proceso de elaboración del pan trabajando la masa con las manos y los pies, creando porciones uniformes y también diseñaron hornos de adobe con dos cavidades.

En la antigua Grecia no crecía el trigo sino hasta 400 años A.C., por lo que se considera que elaboraban pan de cebada y que el trigo lo importaban de Egipto. Los griegos tomaron la idea de los egipcios y diseñaron los hornos en forma de cúpulas y abiertos frontalmente, ya en esta cultura se consideraban distintos

tipos de panes para distintas fechas o procesos y cultos religiosos. El maza por ejemplo era el pan asociado a la gente humilde.

Poco a poco fueron existiendo más panaderos y se fue especializando la profesión. Durante el reinado de Augusto en Roma 30 años A.C., ya existían cerca de 328 panaderías con ciertas regulaciones legales y cierto status para los panaderos, ya que estos incluso eran considerados para puestos representativos del pueblo en el senado romano.

Es en la época del renacimiento donde los cocineros italianos se hicieron famosos en Europa debido a su habilidad en el horneado y cocción del pan. Ellos introdujeron nuevos productos a los que les denominaron biscuits (bizcocho, literalmente “dos veces cocinado”). El aumento en el uso de mantequillas y azúcares en la elaboración de masas panaderas en el siglo XV y la introducción del chocolate hace que poco a poco se vaya creando una distinción entre la panadería y repostería, que esta última emplea ingredientes dulces no solo harinas.

En 1563 se definen tres platos al hablar de una comida: las entradas, la carne o pescado y el postre, y este último se refería a un plato dulce que se toma al final de la comida y se entiende por una preparación dulce.

En el siglo XVI se empiezan a distinguir entre panaderos y reposteros de profesión en Francia. El primer pastel introducido en Inglaterra con la masa esponjosa, derivado de una receta de Gervase Markham en el año 1615.

Con la Revolución Industrial se empiezan a buscar nuevas formas que permitan hacer los procesos menos artesanales, trayendo mejoras en los molinos que permitieron incrementar la producción de pan. Gran parte de los avances provenían de las mejoras tecnológicas introducidas por los molineros de Hungría.

Todos los avances a lo largo del siglo XIX van haciendo que existan nuevas formas y tendencias de pan, como el pan de Viena que emplea vapor de agua en sus primeras fases de cocción. En 1912 el estadounidense Otto Frederick comienza con el desarrollo de un dispositivo que cortaba el pan, sin embargo no fue muy aceptado sino hasta 1928 cuando este mismo inventa una máquina que no solo corta el pan en rodajas sino que también lo envasa. Wonder Bread Company es quien en 1930 pone a la venta el pan en rodaja. Así poco a poco se fueron agregando vitaminas, antioxidantes, minerales y nutrientes a los procesos de elaboración del pan hasta llegar a los procesos industriales y sofisticados de la actual industria panadera y repostería.

## 1.2. La industria panificadora y repostería a nivel mundial

“La industria panificadora en el mundo vale 461,000 millones de dólares, con un mercado integrado en 91% por panaderías familiares o artesanales, supermercados y tiendas de abarrotes, sumando 277,000 empresas de acuerdo con la consultora IBISWorld.”(17:01)

En el 9% restante del mercado mundial, Bimbo tiene una participación como la empresa más grande así:

Tabla 1

Empresas importantes en la industria panificadora

<b>Empresas</b>	<b>%</b>
Bimbo	4%
Mondelez Internacional	3%
Yamakazi	2%

Fuente: revista el economista México 2015

“Entre los productos de panificación con mayor demanda están las tortillas con 53.3%, pasteles frescos y congelados junto con pies y otros pastelillos con 18.2%, panes y bollos (frescos y congelados) 6.4%, y galletas dulces y saladas y pretzels con 22.1%, indica un análisis de Grupo Financiero Monex ”(17:01)

Constantemente se persigue seguir tecnificando el proceso industrial de repostería incluso con iniciativas de la sostenibilidad del medioambiente desde el diseño de equipos, gestión de panadería, origen de los ingredientes, empaques del producto, logística operativa y más. La industria ha mejorado la sostenibilidad global a un ritmo rápido durante los tres últimos años desde la última edición de IBIE (International Baking Industry Exposition).

### **1.3. La industria alimenticia en Guatemala y su importancia**

#### **1.3.1. Definición de industria alimenticia**

Es la parte de la industria que se encarga de todo lo relacionado al proceso de transformación de los productos de la cadena alimenticia, este proceso conlleva desde el transporte, recepción, almacenamiento, procesamiento, conservación y servicio de alimentos.

#### **1.3.2. Industria de alimentos y bebidas en Guatemala**

De acuerdo con la información de AGEXPORT la Industria de alimentos y bebidas de Guatemala es uno de los sectores con mayor crecimiento exportador. La Comisión de alimentos y bebidas de AGEXPORT está conformada por más de 80 empresas entre las cuales el 70% son MIPYMES, ubicadas en el departamento de Guatemala y en la región occidente del país. Dichas empresas están divididas en cuatro subsectores organizados en:

- Bebidas (líquidas, concentradas, en polvo, gaseadas, cervezas, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y otros.)
- Confitería (gomas de mascar, dulces, chocolates, y otros.)
- Conservas (enlatadas, en vidrio, en medio almibarado o avinagrado y otros.)
- Otros Alimentos Procesados (sopas, condimentos, salsas, panadería, embutidos, lácteos, productos enlatados, congelados, alimentos para animales, y otros.)



### **1.3.3. Importancia de la industria alimenticia en Guatemala**

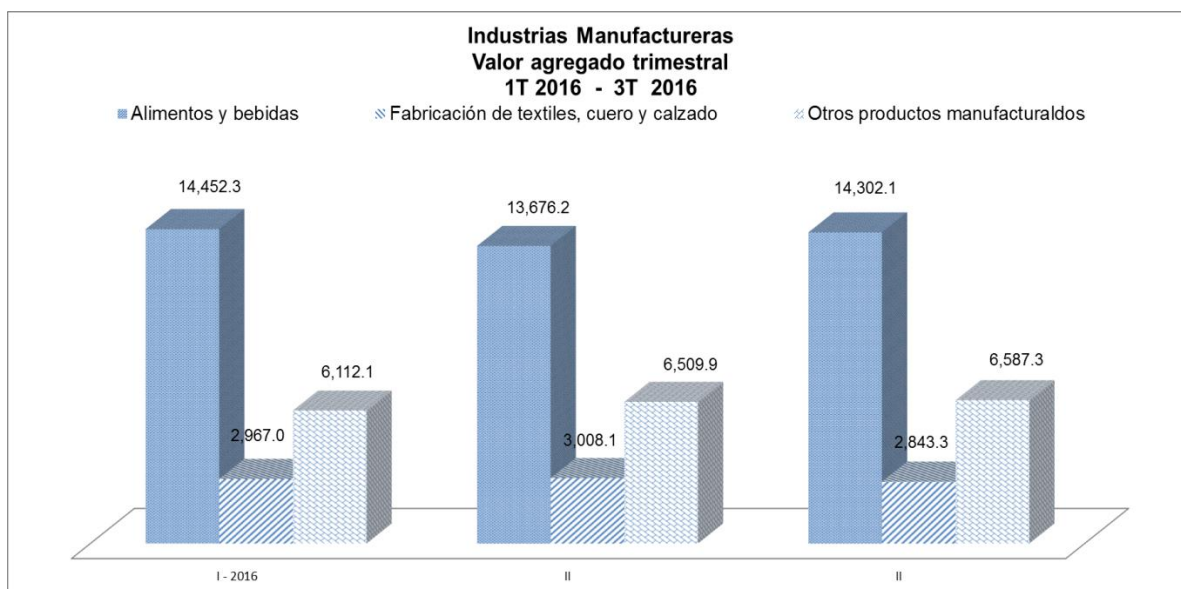
Las empresas dedicadas a la industria alimenticia en Guatemala constantemente buscan la mejora continua en sus procesos, utilizando productos de calidad nacionales como importados para la producción, innovando también al realizar fabricaciones especiales, toda esto ha generado un crecimiento en los últimos años del 6% permitiendo a la Industria Alimenticia ingresar a mercados internacionales como Centroamérica, México y Estados Unidos.

Guatemala destaca en la exportación de productos alimenticios y bebidas, principalmente en las áreas de bebidas, conservas y confitería. Guatemala es el líder a nivel regional en producción de licores, con reconocimientos a nivel mundial. Así mismo es de las industrias que más aporta al producto interno bruto del país.

“El dinamismo de las Industrias manufactureras estuvo asociado al comportamiento registrado en las actividades de alimentos, bebidas y tabaco, particularmente las relacionadas con la elaboración de azúcar; elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas; producción de aguas minerales; y elaboración de alimentos preparados para animales, como resultado del desempeño observado en la demanda interna y externa de dichos productos.”(2:03,04)

Dentro de la industria manufacturera se pudo observar que la mayor participación al producto interno bruto en los primeros tres trimestres del año 2016 fue la categoría de alimentos y bebidas, como lo muestra la gráfica siguiente.

**Figura 1**  
**Producto Interno Bruto por origen de producción**



Elaboración propia

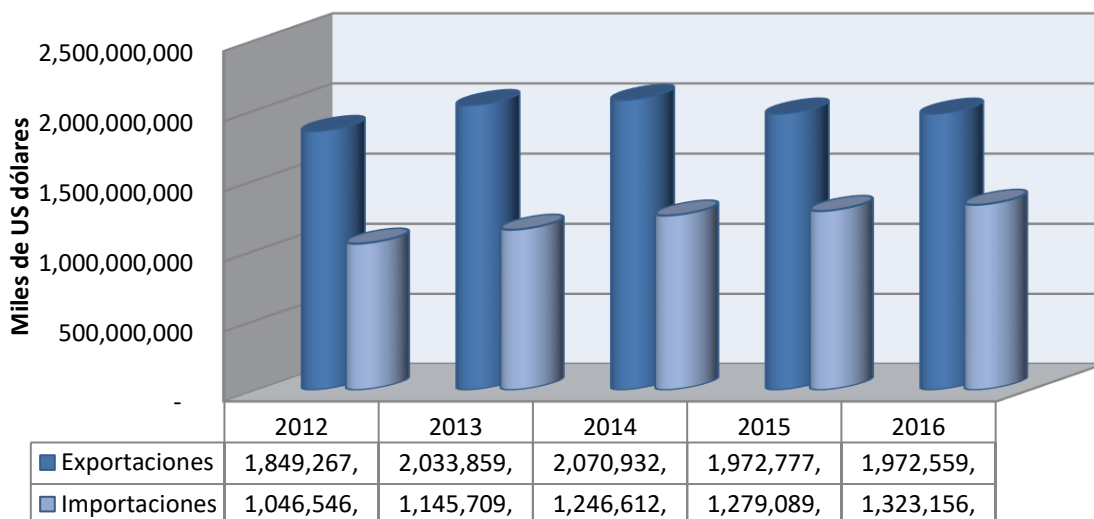
Fuente: Banco de Guatemala

Las exportaciones e importaciones se pueden clasificar por Sección del Sistema Arancelario Centroamericano –SAC-.

A continuación se muestra una gráfica con el valor CIF de las importaciones y FOB de las exportaciones correspondientes a la Sección IV Productos de las Industrias Alimentarias; Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.

Figura 2

**Productos de la industria alimentaria**  
**Valor CIF de las importaciones y FOB de las exportaciones**  
**(2012-2016)**  
**Cifras en US Dólares**



Elaboración propia  
Fuente: Banco de Guatemala

#### **1.4. Empresas importadoras y comercializadoras de insumos para repostería.**

Existen en todas partes del mundo empresas que se dedican a suministrar a la industria repostera todas aquellas materias primas y/o insumos necesarios para su proceso productivo.

Como se documentó en los antecedentes se observa que desde la historia ya se realizaban las importaciones debido a que no en todas las regiones se contaba con los mejores materiales para elaborar el pan.

Pues eso no ha cambiado a la fecha, si bien es cierto se encuentran productos nacionales de calidad, también existen países que se han especializado en

elaborar estas materias primas creando diversidad de productos al alcance de todos los gustos y necesidades.

#### **1.4.1. Estructura organizativa**

Regularmente están constituidas como sociedades anónimas, cuentan con una asamblea de accionistas, junta directiva y una gerencia o dirección general dirigiendo toda la operación.

Un departamento de ventas y mercadeo encargado de prospectar clientes nuevos y dar seguimiento a la cartera activa con el acompañamiento de estrategias de marketing, un departamento técnico integrado por chefs reposteros que son quienes demuestran al cliente el uso adecuado de los insumos. Un departamento de logística que realiza el trabajo de recepción del producto importado, almacenaje y distribución del producto vendido.

El área administrativa y financiera integrada por contabilidad, créditos, importaciones, recursos humanos, quienes dan el soporte al resto de departamentos.

#### **1.4.2. Segmento de mercado**

El segmento de mercado de estas empresas son todas aquellas pastelerías, restaurantes, hoteles, cadenas de supermercados donde se realiza el proceso productivo de elaboración de pasteles y postres.

#### **1.4.3. Proceso de importación**

Estas empresas registradas como importadoras, compran los productos de distintas partes del mundo, poniéndolos a disposición de la industria repostera, hoy día la industria tiene opciones de elegir de una variedad de marcas importadas para elaborar sus productos.

Una vez constituidas estas empresas y registradas en el país como importadoras, realizan una alianza comercial con empresas en el extranjero que les permitan comercializar sus productos en el país, los términos de compra – venta pueden estar o no definidos en un contrato escrito. Independientemente de ello se deben definir los términos internacionales de comercio – Incoterms - que básicamente son las condiciones de entrega de la mercadería y/o productos.

A continuación se presenta un cuadro que refleja datos de las importaciones por Capítulo del Sistema Arancelario, los capítulos 17,18, 19 y 21 son los más relevantes para la clasificación arancelaria de insumos para panadería y repostería.

**Tabla 2**  
**Valor CIF de las importaciones clasificadas por capítulo del Sistema**  
**Arancelario Centroamericano –SAC-**  
**Años 2013-2016**  
**Cifras en US Dólares**

		2013	2014	2015	2016
No. de capítulo	Nombre del Capítulo	581,044,376	620,415,016	651,812,537	702,048,817
17	Azúcares y artículos de confitería	60,341,066	60,964,231	59,312,401	59,406,932
18	Cacao y sus preparaciones	30,020,951	32,760,907	36,934,807	40,300.012
19	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería	233,310,526	240,557,720	238,417,994	250,378,881
21	Preparaciones alimenticias diversas	251,371,833	286,132,158	317,147,305	351,962,992

Elaboración propia  
Fuente: Banco de Guatemala

Estas importadoras deben considerar todos los costos inmersos desde que el producto sale de origen (precio, transporte, seguro), hasta que llega a su lugar de almacenamiento en el país, se debe considerar incluso todos aquellos costos derivados del proceso de nacionalización y/o internación como los derechos arancelarios de importación y las gestiones aduanales. Muchos de estos productos dependiendo del país de origen pueden aplicar a los tratados de libre comercio lo que permitirá reducir sus costos al utilizar estos certificados.

#### **1.4.4. Almacenamiento, comercialización y distribución**

Una vez que los productos son nacionalizados se procede a ser almacenados en bodegas especiales de alimentos, algunas empresas cuentan con bodegas propias y otras utilizan bodegas arrendadas.

Por ser productos alimenticios deben contar con autorizaciones especiales (registros sanitarios) para su comercialización.

Ya que se han determinado los costos de los productos las empresas determinan su precio de venta y comercializan y/o venden los productos. Dentro del proceso de comercialización y venta las empresas incluyen la distribución, deben contar de igual forma con vehículos especiales que permitan mantener la inocuidad y calidad de los productos hasta su destino final, que son todas aquellas empresas dedicadas a la producción como pastelerías, panaderías, hoteles, restaurantes, supermercados y otros.

#### **1.5. La industria panificadora y repostería en Guatemala**

Entre las empresas dedicadas al proceso productivo tanto de pan como pasteles se puede mencionar empresas exitosas como San Martín, quien ha trascendido incluso a ofrecer sus servicios en Centroamérica. Algunas empresas en el país realizan sus procesos productivos de forma artesanal, que en realidad es la mayoría por ser el pan un producto de consumo diario y básico. Existen

panaderías hasta en cualquier colonia de barrio, pero existen otras que han ido tecnificándose, adquiriendo maquinaria y utensilios para realizar un proceso más complejo y sofisticado, con estándares de calidad.

Incluso la tendencia hoy día es que los supermercados compiten en este segmento, ya que se puede adquirir pan, pasteles porcionados y pasteles enteros para cualquier ocasión.

Cada una de acuerdo al tipo de negocio utilizará una materia prima diferente, teniendo así productos locales o importados, procesos artesanales o industriales.

## **1.6. Productos para repostería**

Dentro de las opciones que las importadoras de insumos para repostería ofrecen se encuentran:

- Harinas y premezclas
- Cremas reposteras (ambiente y refrigerado)
- Jarabes, coberturas, rellenos y otros

### **1.6.1. Harinas y premezclas**

Las harinas son la materia básica para la preparación del pan, galletas, pastas, pasteles y otros, se obtienen por molturación del trigo limpio y otros cereales y leguminosas. La harina, sin otro calificativo, se entiende siempre como procedente del trigo sin embargo cuando es procedente de otro producto debe indicarse por ejemplo: harina de maíz, harina de cebada y así referenciar su origen.

Las mezclas de panadería se clasifican de acuerdo a los ingredientes que deben añadirse en su preparación. Son conocidas como bases aquéllas que en su preparación necesitarán añadir harina de trigo, huevos, levadura, algún tipo de grasa y agua. Se definen como premezclas aquéllas que solo requerirán de la

incorporación de agua y levadura para su producción. Son las premezclas las que brindan la mayor efectividad y exactitud. Las premezclas son de gran ayuda para la elaboración de productos cuyo grado de complicación es mayor, como las masas hojaldradas, las masas dulces tipo danés, los pasteles o bizcochos cremosos y los tradicionales tres leches. Las premezclas son la recomendación número uno para un negocio con varios puntos de venta o con retos de la capacidad productiva del mismo. Una premezcla estandariza la calidad de los productos y los ayuda a no perder su toque especial.

Cabe mencionar que dentro de estos productos existen dos variantes: pastelería y repostería dulce y pastelería y repostería salada, es interesante saber que con la misma base pero con diferentes procesos e ingredientes agregados podemos producir tanto masas saladas como dulces, entre las cuales se pueden mencionar: masas de hojaldre, masas azucaradas, masas escaldadas, masas batidas y otras.

En Guatemala, en su mayoría las panaderías y reposterías parten de la mezcla base incorporando todos los ingredientes hasta formar una mezcla lista para hornear un bizcocho, este proceso es el más común ya que su costo es más bajo y accesible para el consumidor final, estas harinas pueden adquirirse a nivel local ya que industrias como Molinos Modernos, Helvetia y otras son las industrias más fuertes en el país proveedoras de esta materia prima.

Sin embargo como se menciona antes existe otro tipo de harina denominado "Premezcla", este tipo de premezcla aún no es elaborado en su totalidad en Guatemala, por esta misma razón es que es importado, solo aquellas panaderías y reposterías donde su proceso productivo es más tecnificado y en volumen, pueden importar esta materia prima y trasladar los costos al producto terminado siendo un producto de mejor calidad.



### **1.6.2. Cremas Reposteras y/o pasteleras**

Una vez que se termina de hornear un pastel, se le suele decorar con diversas cubiertas cremosas o de azúcar y elementos que aporten tanto sabor como diseño, entre estos últimos tenemos a las frutas, nueces, chispas de chocolate o de dulce, entre otros.

Entre las cubiertas más populares se encuentra el betún de mantequilla, la crema batida, la crema chantilly, cobertura de chocolate, betún de queso crema y la pasta de azúcar o fondant. Ésta es la parte más delicada del proceso, incluso al punto de que aparte de las clases de pastelería existen cursos especiales para la decoración de pasteles ya que es muy usual que el consumidor se deje guiar por lo visual de un pastel sin conocer su sabor.

En cuanto a las cremas, betunes o glaseados, éstos se realizan con materia grasa y azúcar y dependiendo de la textura, el sabor y el color se agregan más ingredientes. Algunos ejemplo de materia grasa son mantequilla, manteca vegetal, queso crema, chocolate, entre otros. El azúcar que se usa en la mayoría de los casos es azúcar glass o de repostería, que no es más que azúcar normal molida hasta que esté extremadamente fina para que así pueda tener una mínima o nula sensación granulosa o ser espolvoreada o dejada caer en forma de nieve sobre el pastel. Para el sabor se utiliza la cocoa, vainilla, frutas, licores o saborizantes artificiales.

Existe una diversidad de cremas pasteleras en el medio, y se van generando tendencias cada día o por temporadas, al igual que para el bizcocho, en la decoración también se puede partir de una base artesanal mezclando distintos ingredientes pero también existen productos pre-elaborados que facilitan el proceso, mejoran el rendimiento y vida útil así como reducen los costos.

Nuevamente haciendo referencia a la producción en Guatemala la mayoría de pastelerías realiza la receta artesanal, sin embargo existen empresas que importan y distribuyen cremas pre-elaboradas, algunas de origen animal y otras de origen vegetal con certificaciones “Kosher”. Es importante mencionar que entre las categorías de estas cremas se dividen cremas para pasteles fríos y cremas para pasteles de ambiente.

Si bien es cierto es mucho más ventajoso realizar el proceso productivo con estas cremas pre-elaboradas también se debe considerar el almacenamiento de las mismas ya que por el tipo de producto deben ser almacenadas desde su producción en congelado y luego pasar a un proceso de descongelamiento previo a su uso, considerando que en todo el proceso de distribución no debe perderse la cadena fría.

### **1.6.3. Rellenos, concentrados, coberturas, jarabes y otros.**

Para complementar la decoración también existe una gama de rellenos y jarabes, algunos elaborados en procesos artesanales y otros en proceso industrial listos para su uso. Estos rellenos pueden ser de frutas o almibares, también los concentrados de sabores, las esencias, las coberturas para dona, jarabes de diversos sabores como el jarabe tres leches muy común para facilitar la elaboración del pastel tres leches. Básicamente todos estos productos son el complemento a la decoración y toques de sabor que se encuentran de distintas marcas y calidades, de producción local e importada.

## **1.7. Estrategias de mercado**

Muchas definiciones y tendencias de marketing existen hoy día, pero básicamente la esencia sigue siendo la misma, conquistar y llegar al consumidor final satisfaciendo sus necesidades con productos y servicios.

La industria repostera en Guatemala utiliza estas herramientas y/o estrategias para satisfacer las necesidades de los consumidores. Este segmento se divide por así decirlo en el proceso productivo previo a llegar al consumidor final así:

- a) Las empresas proveedoras de materia prima y servicios las cuales su segmento de mercado son todas aquellas empresas donde se lleva a cabo en sí el proceso productivo, (elaboración de pan, pasteles, postres y otros).
- b) Las empresas que transforman esta materia prima para convertirlo en un producto final para llegar al consumidor como por ejemplo: pastelerías, hoteles, restaurantes, cadenas de supermercados y otros.

Así pues se observa que ambas implementan estrategias para captar y mantener a sus clientes satisfechos, entre estas tenemos:

#### **1.7.1. Promociones y descuentos por compra:**

Es muy común querer llegar al consumidor a través del bolsillo, es por ello que hay promociones como el famoso dos por uno, ejemplo dos croissant por el precio de uno, definitivamente para poder realizar estas promociones ha habido análisis previos, seguramente si la empresa proveedora otorga descuentos y promociones en la venta de sus productos estas empresas productoras podrán así trasladar al consumidor final dicha oferta, existen en este mercado diversidad de productos tanto en precios como en calidad y queda a discreción del cliente sus gustos preferentes.

Los descuentos por compra también forman parte de la estrategia, por ejemplo, descuentos a escala por volumen en compra, en el caso de la materia prima, y en el caso del producto final vales de descuento en las compras sub-siguientes.

#### **1.7.2. Muestras y degustaciones:**

Las muestras es una forma muy utilizada en el segmento de alimentos, se envían muestras de materia prima a los clientes para que conozcan las características y cualidades técnicas así como el potencial del producto, a la vez

las pastelerías elaboran los productos en exhibición y degustación para conocer las preferencias de los consumidores.

### **1.7.3. Publicidad**

Definitivamente no puede faltar la publicidad, se necesita llegar a todos los sentidos del consumidor, es por ello que estas empresas utilizan la publicidad en sus automóviles de reparto, vallas publicitarias, alianzas con empresas afines para desarrollar proyectos de capacitación y desarrollo, nuevas tendencias, participación en ferias alimentarias, y obviamente no puede faltar el marketing virtual.

### **1.7.4. Servicio**

No puede ni debe faltar un buen servicio, ya que este muchas veces puede hacer la diferencia o la clave en la decisión del consumidor de qué producto comprar, no es suficiente solo la calidad y el precio, sino también el trato que tengamos con el cliente, es por ello que estas empresas constantemente invierten en su recurso humano capacitándolo e identificándolo con la misión y visión de la empresa para poder trasladar esa filosofía al cliente, que este sienta que en todo el proceso de elaboración del producto hay un compromiso el cual es, que quede satisfecho.

## **1.8. Principales entidades y normativas que supervisan la industria repostera en Guatemala.**

Estas entidades en lo que a supervisión se refiere pueden estar enfocadas al cumplimiento de las normas y estándares de calidad e inocuidad, velar porque el proceso productivo cumpla con todas las normas de higiene y buenas prácticas de manufactura así como la forma en que son comercializados y distribuidos.

Pero también a la estructura jurídica que como empresas estén formadas y los requisitos y cumplimiento de normas conlleva. Para ello se menciona lo siguiente:

- **Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

El Ministerio de salud pública y asistencia social a través del departamento de Regulación y Control de Alimentos tiene como objetivo, regular y ejercer el control sanitario de los alimentos procesados para asegurar la inocuidad y la calidad de los mismos en los establecimientos que fabrican, empacan, expenden o sirven alimentos

- **Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación**

El MAGA a través del VISAR – Viceministerio de Sanidad Agropecuaria y regulaciones y la dirección de inocuidad, controla, vigila y coordina la inocuidad de los alimentos no procesados de origen animal y vegetal producidos nacional e internacionalmente para consumo humano. Esto se realiza mediante la evaluación y supervisión de sistemas higiénicos aceptables, regulados legalmente y técnicamente.

Así como es el ente encargado de emitir las licencias de funcionamiento y transporte a las empresas que almacenen distribuyan o procesen estos alimentos.

- **Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Le corresponde hacer cumplir el régimen jurídico relativo al trabajo, la formación técnica y profesional y la previsión social; a través de formular la política laboral, salarial y de salud e higiene ocupacional del país. Debe promover y armonizar las relaciones laborales, entre los empleadores y los trabajadores.

En su labor de prevención de los conflictos laborales, debe intervenir, de conformidad con la ley, en la solución extrajudicial de éstos, y propiciar al arbitraje como mecanismo de solución de conflictos laborales; todo ello, de conformidad con la ley.

- **Superintendencia de Administración Tributaria – SAT**

“Artículo 1. Creación. Se crea la Superintendencia de Administración Tributaria, como una entidad estatal descentralizada, que tiene competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional para el cumplimiento de sus objetivos, tendrá las atribuciones y funciones que le asigna la presente ley. Gozará de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, así como personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

Artículo 3.\* Objeto y funciones de la SAT. Es objeto de la SAT, ejercer con exclusividad las funciones de Administración Tributaria contenidas en la legislación de la materia.” (7:02)

- **Decreto 90-97 del Congreso de la República de Guatemala. Código de Salud.**

En la sección II –De los establecimientos para el expendio de alimentos, cita lo siguiente:

“Artículo 140. De la licencia sanitaria. Toda persona natural o jurídica, pública o privada, que pretenda instalar un establecimiento de alimentos, deberá obtener licencia sanitaria otorgada por el Ministerio de Salud, de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios y en el plazo fijado en los mismos. Se exceptúan de esta disposición, los establecimientos cuyo ámbito de responsabilidad corresponda al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y a las Municipalidades tal como está contemplado en el Artículo 130 literales b) y d) de la presente ley. La licencia sanitaria tendrá validez por

cinco 5 años, quedando el establecimiento sujeto a control durante este periodo. En caso de incumplimiento de las leyes o reglamentos sanitarios correspondientes, se hará acreedor de la sanción que contemple el presente código. (6:22)

- **Acuerdo Gubernativo No. 969 – 99 del presidente de la república. Reglamento para la inocuidad de alimentos.**

En el título III de los establecimientos de alimentos y su autorización, capítulo II – De la licencia sanitaria de establecimientos, cita lo siguiente:

“Artículo 18. Competencia.

Son dependencias competentes para otorgar licencias sanitarias a establecimiento de alimentos.

18.1 El departamento de Regulación y Control de Alimentos, dependencia de la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud, del Ministerio de Salud, cuando se trate de fábricas de alimentos y bebidas.

18.2 Las jefaturas de los distritos de salud, del Ministerio de Salud, cuando se trate de otros tipos de establecimientos clasificados según el artículo 14 de este reglamento.

18.3 La Unidad de Normas y Regulaciones del Ministerio de Agricultura, cuando se trate de los establecimientos a que se refieren los numerales 14.8, 14.9 y 14.10 del artículo 14 de este reglamento. (14:08)

En el título VI de la inspección y supervisión sanitaria y toma de muestras de alimentos, capítulo I –De la inspección y supervisión sanitaria cita lo siguiente:

“Artículo 43. Inspección y supervisión sanitaria. La inspección y supervisión sanitaria de los establecimientos de alimentos, es el procedimiento técnico - administrativo basado en criterios de riesgo y peligro, por medio del cual y en presencia del interesado, EL DEPARTAMENTO, las Áreas y Distritos de Salud, del Ministerio de Salud; y la Unidad de Normas y Regulaciones del Ministerio de Agricultura en el ámbito de su competencia, verifican las condiciones higiénico sanitarias de la producción de los alimentos, transformación, empaque su almacenamiento, comercialización y transporte, así como las instalaciones y las condiciones higiénicas del manipulador. Las autoridades competentes en esta materia, realizarán las inspecciones y toma de muestras de los alimentos, de conformidad con la normativa sobre la materia.” (14:13)

- **Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA 67:01.33:06)**

“El Reglamento tiene como objetivo establecer las disposiciones generales sobre las prácticas generales de higiene y operación durante la industrialización de los productos alimenticios a fin de asegurar la inocuidad y la calidad. Estas disposiciones serán aplicadas a todas las industrias que se dediquen a la producción de alimentos y que operen y distribuyan los mismos en el área centroamericana. Quedan excluidas las empresas que se dediquen al cultivo y comercialización de frutas y hortalizas, crianza y matanza de animales, los servicios de alimentación al público y los expendios, los cuales se regirán por otras disposiciones sanitarias” (12: 03)

“El Reglamento Técnico Centroamericano, enumera las normas y parámetros necesarios para poder implantar un sistema de BPM dentro de cualquier empresa que se dedique a la elaboración de alimentos, todas las normas mencionadas en este reglamento, tendrán que evaluarse para poder erradicar las deficiencias que se presentan en las plantas de producción, y poder realizar las acciones correctivas para poder eliminarlas y poder cumplir con la normativa” (12:03)



### **1.9. Marco legal aplicable a las empresas importadoras en Guatemala**

A continuación se presentan solamente algunas referencias del marco legal aplicable a la industria repostera en Guatemala, entre ellas:

- **Constitución Política de la República de Guatemala emitida por la Asamblea Nacional Constituyente.**

“Artículo 43.- Libertad de industria, comercio y trabajo. Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.” (1:10)

“Artículo 96.- Control de calidad de productos. El Estado controlará la calidad de los productos alimenticios, farmacéuticos, químicos y de todos aquéllos que puedan afectar la salud y bienestar de los habitantes. Velará por el establecimiento y programación de la atención primaria de la salud, y por el mejoramiento de las condiciones de saneamiento ambiental básico de las comunidades menos protegidas.” (1:18)

Artículo 101.- Derecho al trabajo. El trabajo es un derecho de la persona y una obligación social. El régimen laboral del país debe organizarse conforme a principios de justicia social.” (1:201)

- **Decreto 2-70 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio**

“Ley que regula las relaciones mercantiles de las personas individuales y jurídicas, así como su forma de organización.” (3:2)

“Artículo 1. Aplicabilidad. Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se

aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil.

Artículo 2. Comerciantes. Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- 1) La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- 2) La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- 3) La Banca, seguros y fianzas.
- 4) Las auxiliares de las anteriores.” (3:3)

- **Decreto 04-2012 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria Libro I.**

Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y al Contrabando.

- **Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria:**

“Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.” (4:02)

- **Decreto 27-92 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado:**

Esta ley establece un impuesto sobre la venta de mercancías y la prestación de servicios en el territorio nacional, así como su nacionalización.

- **Decreto 73-08 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad:**

“Se establece un impuesto solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los 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 que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.” (8:02)

- **Decreto 6-91 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario:**

Ley que rige las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

- **Decreto 15-98 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles:**

Establece un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes situados en el territorio de la república, con tasas del tres, seis y nueve por millar.

- **Decreto 70-94 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos:**

Ley que regula el impuesto que el Estado cobra por la circulación de los vehículos terrestres, marítimos y aéreos en el territorio de la república de Guatemala.

- **Decreto 1441 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo:**

Ley que regula las relaciones entre el empleador y los empleados y la forma de resolver los conflictos entre los mismos; así como los contratos de trabajo individuales y colectivos que se celebran para iniciar la relación laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **INFORMACIÓN FINANCIERA POR SEGMENTOS DE OPERACIÓN**

#### **2.1. Información financiera**

Por muchos años la información financiera ha significado el corazón de las empresas, sin ella no se puede tomar decisiones, no se puede realizar planes o estrategias que permitan cumplir metas y objetivos trazados.

Al hablar de información financiera se hace referencia a todo el proceso que conlleva plasmar de forma resumida las operaciones y/o transacciones económicas de una empresa a determinada fecha, con la finalidad de que los usuarios de la misma puedan conocer, comprender y analizar la situación financiera de la empresa. Determinar si la misma está logrando sus metas y objetivos económicos. Esta información básicamente se transforma en lo que se conoce como estados financieros.

##### **2.1.1. Estados financieros**

Son el resultado sistemático de un proceso contable, el cual refleja la situación financiera de una entidad determinada.

Es importante saber que existe distinta normativa para la preparación y elaboración de estos estados financieros, cada país tiene su normativa interna. Sin embargo los países han adoptado normativa y/o estándares internacionales y Guatemala no es la excepción.

No obstante, la adopción de los estándares internacionales puede entrar en conflicto con la legislación fiscal del país. Es por ello que cuando las empresas preparan estados financieros con base en estas normativas deben realizar conciliaciones entre ambas para efectos de presentación, esto no quiere decir llevar una doble contabilidad, significa poder conciliar por ejemplo las cuentas en

donde se generan diferencias por la forma de determinar un estado de resultados para efectos de tributación.

### **2.1.2. Normativa para la elaboración de estados financieros**

Entre la normativa básica se puede mencionar lo siguiente:

Los principios de contabilidad generalmente aceptados estipulados en el Código de Comercio fueron sustituidos y/o complementados por las Normas Internacionales de Contabilidad –NIC- y por las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF-, según las resoluciones emitidas por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala (CCPAG) y por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), y se encuentran vigentes en su aplicación para Guatemala, surtiendo efecto optativo a partir del periodo anual que empezó en enero de 2008 y obligatoria su aplicación a partir de enero 2009, en la presentación de la información financiera de los contribuyentes que estén obligados a llevar contabilidad completa conforme lo estipula el Código de Comercio.

En Julio de 2010, en Asamblea General Extraordinaria del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, resolvió adoptar la "NIIF para las PYMES" como parte de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados a que hace referencia el Código de Comercio de Guatemala. En dicha normativa se indicaba que deberá aplicarse de forma obligatoria a partir del 1 de enero de 2011, sin embargo se permitía su aplicación anticipada.

#### **✓ Normas Internacionales de Contabilidad**

Las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) o IAS –International Accounting Standards, en inglés– son un conjunto de estándares creados desde 1973 hasta 2001 por el IASC –International Accounting Standards Committee–, antecesor del actual IASB –International Accounting Standards Board– quien

está encargado de revisarlas y modificarlas desde el 2001. En conjunto a estas normas se emitieron sus interpretaciones conocidas como SIC. De las 41 NIC originalmente emitidas, actualmente están vigentes 25 y de las 32 SIC originales, 5 están vigentes.

Estos estándares establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. El objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa.

#### ✓ **Normas Internacionales de Información Financiera**

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), también conocidas por sus siglas en inglés como IFRS (International Financial Reporting Standards), son estándares técnicos contables adoptadas por el IASB, institución privada con sede en Londres. Constituyen los estándares internacionales o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual contable de la forma como es aceptable en el mundo.

Las normas se conocen con las siglas NIC y NIIF dependiendo de cuándo fueron aprobadas y se matizan a través de las "interpretaciones" que se conocen con las siglas SIC y CINIIF.

#### ✓ **Norma Internacional de Información Financiera para Pymes**

“El IASB desarrolla y emite una Norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombre como pequeñas y medianas entidades (PYMES), entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas. Esa norma es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). La NIIF para las PYMES se basa en las NIIF

completas con modificaciones para reflejar las necesidades de los usuarios de los estados financieros de las PYMES y consideraciones costo-beneficio.

El término pequeñas y medianas entidades, tal y como lo usa el IASB, se define y explica en la Sección 1 Pequeñas y Medianas Entidades. Muchas jurisdicciones en todas partes del mundo han desarrollado sus propias definiciones de PYMES para un amplio rango de propósitos incluyendo el establecimiento de obligaciones de información financiera. A menudo esas definiciones nacionales o regionales incluyen criterios cuantificados basados en los ingresos de actividades ordinarias, los activos, los empleados u otros factores. Frecuentemente, el término PYMES se usa para indicar o incluir entidades muy pequeñas sin considerar si publicarían estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.” (15:08)

### **2.1.3. Estados financieros básicos**

“Un conjunto completo de estados financieros de una entidad incluirá todo lo siguiente:

- a) Un estado de situación financiera a la fecha sobre la que se informa;
- b) una u otra de las siguientes informaciones:
  - (i) Un solo estado del resultado integral para el periodo sobre el que se informa que muestre todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas durante el periodo incluyendo aquellas partidas reconocidas al determinar el resultado (que es un subtotal en el estado del resultado integral) y las partidas de otro resultado integral.
  - (ii) Un estado de resultados separado y un estado del resultado integral separado. Si una entidad elige presentar un estado de resultados y un estado del resultado integral, el estado del resultado integral comenzará con el resultado y, a continuación mostrará las partidas de otro resultado integral.
- c) Un estado de cambios en el patrimonio del periodo sobre el que se informa,



- d) Un estado de flujos de efectivo del periodo sobre el que se informa; y
- e) Notas, que incluyan un resumen de las políticas contables significativas y otra de información explicativa.” (15:27)

#### **2.1.4. Objetivo y usuarios de los estados financieros**

Las Normas del IASB están diseñadas para ser aplicadas a los estados financieros con la finalidad de proporcionar información general, así como en otra información financiera, de todas las entidades con ánimo de lucro. Los estados financieros con propósito de información general se dirigen a la satisfacer las necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo accionistas, acreedores, empleados y público en general.

El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para esos usuarios al tomar decisiones económicas.

#### **2.1.5. Responsabilidad de los estados financieros**

La principal responsabilidad, en relación con la preparación y presentación de los estados financieros, corresponde a la gerencia de la empresa. La propia gerencia está también interesada en la información que contienen los estados financieros, a pesar de que tiene acceso a otra información financiera y de gestión que le ayuda al llevar a cabo su planificación, toma de decisiones y control de responsabilidades.

#### **2.1.6. Análisis de información financiera sobre segmentos de operación**

Otra forma de analizar la información es a través de las diferentes actividades que pueda realizar una empresa.

Por ejemplo diversidad o líneas de productos y marcas, líneas de negocio y servicios, la ubicación geográfica donde tiene presencia de venta y otros. Si se

analiza un estado de resultados global puede ser que muestre rentabilidad en la última cifra, pero que sucede si al analizar a fondo cada una de sus actividades se determina que hay una o varias que no lo son y qué prácticamente el resto soporta la operación de estas. Es por ello, que en la medida que las empresas puedan estructurar y segmentar sus negocios de tal manera que les permita analizarlos de manera individual y global les ayudará a tomar acciones y decisiones para el cumplimiento de sus metas.

De igual forma en la parte de gastos se deben establecer políticas y criterios de reparto para que los mismos afecten de forma específica a la actividad que se lleva a cabo. Para realizar este tipo de análisis algunas empresas solicitan que sea aplicada la Norma Internacional de Información Financiera 8 “Segmentos de Operación”

## **2.2. Información financiera por segmentos de operación**

La Norma Internacional de Información Financiera 8 – Segmentos de Operación, es una norma que permite tener una perspectiva de análisis de la información financiera de forma detallada, diferente a la que pueda proporcionar los estados financieros. A continuación un breve resumen y análisis de la norma.

### **2.2.1. Principio básico**

La NIIF 8 tiene como principio básico proveer a los usuarios de la información elementos de análisis más detallados que le permitan conocer sus operaciones de negocio y entorno.

### **2.2.2. Alcance**

“Esta NIIF se aplicará a:

- a) Los estados financieros separados o individuales de una entidad:
  - i. Cuyos instrumentos de deuda o de patrimonio neto se negocien en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o un

- mercado no organizado, incluyendo los mercados locales y regionales),  
o
- ii. Que registre, o esté en proceso de registrar, sus estados financieros en una comisión de valores u otra organización reguladora, con el fin de emitir algún tipo de instrumento en un mercado público; y
- b) Los estados financieros consolidados de un grupo con una entidad controladora:
- i. Cuyos instrumentos de deuda o de patrimonio neto se negocien en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o un mercado no organizado, incluyendo los mercados locales y regionales),  
o
  - ii. Que registre, o esté en proceso de registrar, los estados financieros consolidados en una comisión de valores u otra organización reguladora, con el fin de emitir algún tipo de instrumento en un mercado público.

Cuando una entidad que no esté obligada a aplicar esta NIIF opte por revelar información sobre segmentos que no cumpla con ella, no describirá esa información como información por segmentos.

Si un informe financiero de una entidad controladora alcanzada por esta NIIF incluyese tanto sus estados financieros consolidados como sus estados financieros separados, sólo se requerirá información por segmentos en los estados financieros consolidados.”(9:04)

La NIIF 8 es parte del compendio de NIIF completas, por ende lo primero que se piensa es que su campo de aplicación es hacia las entidades a las que se refiere las literales a) y b), sin embargo no limita a aquellas que se encuentran en proceso de adherirse a las anteriores.

Otra forma de aplicación podría ser como se enuncia en el inciso 3, utilizarla para entidades que no aplican NIIF Completas solamente como una herramienta de evaluación, pero no para revelar información que indique que la misma se aplicó.

Mucho dependerá del fin u objetivo de aplicar esta norma, hacia qué tipo de usuarios va dirigido para determinar cuál es la presentación correcta de dicho análisis.

### **2.2.3. Segmentos de operación**

“Un segmento de operación es un componente de una entidad:

- a) Que desarrolla actividades de negocio de las que puede obtener ingresos de las actividades ordinarias e incurrir en gastos (incluidos los ingresos de las actividades ordinarias y los gastos por transacciones con otros componentes de la misma entidad),
- b) Cuyos resultados de operación se examinan de forma regular por la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación de la entidad, para decidir sobre los recursos que deben asignarse al segmento y para evaluar su rendimiento; y
- c) Sobre el cual se dispone de información financiera diferenciada.

Un segmento de operación podrá comprender actividades de negocio de las que aún no se obtengan ingresos, por ejemplo, los negocios de nueva creación pueden ser segmentos de operación antes de que se obtengan ingresos de sus actividades ordinarias.” (9:05)

Los incisos anteriores tratan de delimitar o proporcionar los parámetros para comprender y determinar dentro de una empresa, cuáles son sus segmentos y/o componentes de operación con la finalidad de poderlos analizar y evaluar de forma individual.

La Norma también menciona que debe existir una “máxima autoridad”, entiéndase por ello, la función de dirigir y supervisar todo lo relacionado a la ejecución de las actividades que cada negocio realiza, esta función en algunas empresas puede estar a cargo del presidente, junta directiva o gerente general, pero además puede existir un “responsable del segmento” su función es velar por la eficiencia y rendimiento de la línea de negocio, pero también planificar y prever todos los asuntos relacionados al segmento, este responsable reportará a la máxima autoridad, un ejemplo de esta función puede ser un gerente de marca o producto.

#### **2.2.4. Criterios de agregación**

“Con frecuencia, los segmentos de operación con características económicas similares muestran un rendimiento financiero a largo plazo que es similar. Por ejemplo, cabría esperar márgenes brutos medios a largo plazo similares en dos segmentos de operación con características económicas similares. Pueden agregarse dos o más segmentos de operación en uno sólo, cuando la agregación resulte coherente con el principio básico de la NIIF 8 y los segmentos tengan características económicas parecidas y sean similares en cada uno de los siguientes aspectos:

- La naturaleza de los productos y servicios;
- La naturaleza de los procesos de producción;
- El tipo o categoría de clientes a los que se destina sus productos y servicios;
- Los métodos usados para distribuir sus productos o prestar los servicios;

- Si fuera aplicable, la naturaleza del marco normativo, por ejemplo, bancario, de seguros, o de servicios públicos.” (9:06)

### **2.2.5. Umbrales cuantitativos**

“Una entidad informará por separado sobre cada uno de los segmentos de operación que alcance alguno de los siguientes umbrales cuantitativos:

- a) Sus ingresos de las actividades ordinarias informados, incluyendo tanto las ventas a clientes externos como las ventas o transferencias inter-segmentos, son iguales o superiores al 10 por ciento de los ingresos de las actividades ordinarias combinados, internos y externos, de todos los segmentos de operación.
- b) El importe absoluto de sus resultados informados es, en términos absolutos, igual o superior al 10 por ciento del importe que sea mayor entre
  - i. La ganancia combinada informada por todos los segmentos de operación que no hayan presentado pérdidas;
  - ii. La pérdida combinada informada por todos los segmentos de operación que hayan presentado pérdidas.
- c) Sus activos son iguales o superiores al 10 por ciento de los activos combinados de todos los segmentos de operación.

Los segmentos de operación que no alcancen ninguno de los umbrales cuantitativos podrán considerarse segmentos sobre los que deba informarse, en cuyo caso se revelará información separada sobre los mismos, si la dirección estima que ella podría ser útil para los usuarios de los estados financieros.” (9:07)

Los Umbrales cuantitativos se refieren a las condiciones que debe cumplir una actividad para considerarse segmento de operación y ser analizada y revelada

de forma individual, todas aquellas actividades de negocio que queden fuera de los umbrales cuantitativos podrán combinarse y revelarse dentro de la categoría “resto de los segmentos” colocándola por separado.

Ejemplo de los umbrales cuantitativos:

Segmento	Ingresos %	Resultado %	Activos %
Negocio A	28%	56%	27%
Negocio B	17%	70%	27%
Negocio C	4%	0%	12%
Negocio D	48%	-13%	7%
Negocio E	1%	-35%	4%
Negocio F	1%	-42%	1%
Negocio G	1%	64%	23%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

El cuadro muestra el porcentaje de participación de cada negocio dentro del negocio en su conjunto para los rubros de ingresos, resultado y activos, como se observa hay algunos segmentos que representan más del 10% en alguno de los umbrales y otros no.

Cuando la norma se ha aplicado en años anteriores al año actual y se determine que un segmento de operación anterior no cumpla con los umbrales cuantitativos del año actual deberá re expresarse el año anterior para contemplar el nuevo segmento.

Caso contrario si un segmento de operación revelado en el año anterior no cumpliera con los umbrales cuantitativos del año actual podrá seguirse revelando de forma separada aunque no cumpla con los criterios.

### **2.3. Información a revelar**

“Una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio que desarrolla y los entornos económicos en los que opera. Una entidad revelará la siguiente información para cada período por el que presente un estado de resultados:

- a) Información general
- b) Información sobre resultados, activos y pasivos” (9:08)

#### **2.3.1. Información general**

Una entidad revelará la siguiente información general:

- a) Los factores que han servido para identificar los segmentos sobre los que debe informarse, incluyendo la base de organización (por ejemplo, si la dirección ha optado por organizar la entidad según las diferencias entre productos y servicios, por zonas geográficas, por marcos normativos o con arreglo a una combinación de factores, y si se han agregado varios segmentos de operación);
- b) Los tipos de productos y servicios que proporcionan los ingresos de las actividades ordinarias de cada segmento sobre el que deba informarse.

#### **2.3.2. Información sobre resultados, activos y pasivos**

“Una entidad revelará una medida del resultado y del total de activos de cada segmento sobre el que deba informar. La entidad proporcionará una medida de los pasivos de cada segmento sobre el que deba informar, siempre que este importe se facilite con regularidad a la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación. Una entidad revelará, asimismo, la siguiente información acerca de cada segmento sobre el que deba informar, cuando los importes especificados estén incluidos en la medida del resultado de los segmentos que examina la máxima autoridad en la toma de decisiones de



operación, o cuando se le faciliten de otra forma con regularidad, aunque no se incluyan en esa medida del resultado de los segmentos:

- a) los ingresos de las actividades ordinarias procedentes de clientes externos;
- b) los ingresos de las actividades ordinarias procedentes de transacciones con otros segmentos de operación de la misma entidad;
- c) los ingresos por intereses;
- d) los gastos por intereses;
- e) la depreciación y amortización;
- f) las partidas significativas de ingresos y gastos reveladas de acuerdo con el párrafo 97 de la NIC 1 "*Presentación de estados financieros*"; (revisada en 2007)
- g) la participación de la entidad en el resultado de asociadas y de negocios conjuntos contabilizados según el método de la participación;
- h) el gasto o el ingreso por el impuesto sobre las ganancias; y
- i) las partidas significativas no monetarias distintas de las de depreciación y amortización.

Por cada segmento sobre el que deba informar, una entidad deberá informar sobre los ingresos por intereses separadamente de los gastos por intereses, salvo cuando la mayor parte de los ingresos de las actividades ordinarias del segmento proceda de intereses y la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación evalúe el rendimiento del segmento y decida acerca de los recursos que deben asignársele teniendo en consideración, ante todo, los ingresos netos por intereses. En tal caso, una entidad podrá informar los ingresos por intereses de ese segmento netos de sus gastos por intereses, indicando esta circunstancia." (9:09)

La norma establece a detalle todos los requisitos de información que deben revelarse con la finalidad de poder entender el origen de las operaciones y que

pueda facilitar el análisis a realizar y poder hacer las respectivas recomendaciones.

#### **2.4. Medición**

“El importe de cada partida presentada por los segmentos se corresponderá con la medida informada a la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación con el objeto de decidir sobre la asignación de recursos al segmento y evaluar su rendimiento. Los ajustes y eliminaciones efectuados en la elaboración de los estados financieros de una entidad, así como la asignación de los ingresos de las actividades ordinarias, gastos, y pérdidas o ganancias sólo se tendrán en cuenta al determinar las pérdidas o ganancias a presentar por los segmentos cuando se incluyan en la medida de los resultados del segmento utilizados por la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación. De forma similar, sólo se informarán, en relación con un determinado segmento, los activos y pasivos que se incluyan en la medida de los activos y pasivos de ese segmento utilizado por la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación. Si se asignasen importes a los resultados, activos o pasivos presentados por los segmentos, deberá hacérselo con un criterio razonable de reparto.

Si la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación sólo utilizase una medida del resultado de un segmento de operación o de los activos o pasivos del mismo al evaluar el rendimiento de los segmentos y decidir sobre la asignación de recursos, los resultados, los activos y los pasivos de los segmentos se presentarán con arreglo a esas medidas. Si la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación utilizase más de una medida de los resultados de un segmento de operación o de los activos o pasivos del mismo, las medidas sobre las que se informe serán las que la dirección considere que se hayan obtenido con arreglo a los principios de medición más coherentes con los utilizados en la medición de los importes correspondientes de los estados financieros de la entidad.

Para cada segmento sobre el que deba informar, una entidad explicará las mediciones de los resultados, los activos y los pasivos del segmento. Como mínimo, revelará:

- a) Los criterios de contabilización de cualesquiera transacciones entre los segmentos sobre los que deba informar.
- b) La naturaleza de cualesquiera diferencias entre las mediciones de los resultados de los segmentos sobre los que deba informar y los resultados de la entidad, antes de tener en cuenta el gasto o ingreso por el impuesto sobre las ganancias y las operaciones discontinuadas. Estas diferencias podrían incluir las políticas contables y los métodos de asignación de los costos centralizados que resulten necesarios para la comprensión de la información segmentada proporcionada.
- c) La naturaleza de cualesquiera diferencias entre las mediciones de los activos de los segmentos sobre los que deba informar y los activos de la entidad. Estas diferencias podrían incluir las políticas contables y los métodos de asignación de activos utilizados conjuntamente que resulten necesarios para la comprensión de la información segmentada proporcionada.
- d) La naturaleza de cualesquiera diferencias entre las mediciones de los pasivos de los segmentos sobre los que deba informar y los pasivos de la entidad. Estas diferencias podrían incluir las políticas contables y los métodos de asignación de activos utilizados conjuntamente que resulten necesarios para la comprensión de la información segmentada proporcionada.

- e) La naturaleza de cualesquiera cambios con respecto a períodos anteriores en los métodos de medición empleados para determinar los resultados presentados por los segmentos y, en su caso, el efecto de tales cambios en la medida de los resultados de los segmentos.
- f) La naturaleza y el efecto de cualesquiera asignaciones asimétricas a los segmentos sobre los que deba informar. Por ejemplo, una entidad podría asignar gastos por depreciación a un segmento sin asignarle los correspondientes activos depreciables.” (9:11)

## 2.5. Conciliaciones

“Una entidad facilitará todas las conciliaciones siguientes:

- a) El total de los ingresos de las actividades ordinarias de los segmentos sobre los que deba informar con los ingresos de las actividades ordinarias de la entidad.
- b) El total de la medida de los resultados de los segmentos sobre los que deba informar con los resultados de la entidad, antes de tener en cuenta el gasto (ingreso) por impuestos y las operaciones discontinuadas. No obstante, si una entidad asignase a segmentos sobre los que deba informar partidas tales como el gasto (ingreso) por impuestos, podrá conciliar el total de la medida de los resultados de los segmentos con los resultados de la entidad después de tener en cuenta tales partidas.
- c) El total de los activos de los segmentos sobre los que deba informar con los activos de la entidad.
- d) El total de los pasivos de los segmentos sobre los que deba informar con los pasivos de la entidad, cuando los pasivos de los segmentos se presentan con arreglo al criterio de medición antes descrito.

- e) El total de los importes de cualquier otra partida significativa presentada por los segmentos sobre los que deba informar con el correspondiente importe para la entidad.

Todas las partidas significativas de conciliación se identificarán y describirán por separado. Por ejemplo, se identificará y describirá por separado el importe de todo ajuste significativo que resulte necesario para conciliar los resultados de los segmentos sobre los que deba informar con los resultados de la entidad, que tenga su origen en la aplicación de diferentes políticas contables.” (9:12)

### **2.5.1. Reexpresión de información presentada anteriormente**

“Si una entidad modificase la estructura de su organización interna, de tal modo que la composición de los segmentos sobre los que deba informarse se viera modificada, la información correspondiente de períodos anteriores, incluidos los períodos intermedios, deberá reexpresarse, salvo cuando no se disponga de la información necesaria y su costo de obtención resulte excesivo.

La determinación acerca de si la información no está disponible y su costo de obtención es excesivo deberá efectuarse con referencia a cada partida individual de información a revelar. Tras una modificación de la composición de los segmentos de una entidad sobre los que deba informar, una entidad deberá revelar si ha reexpresado la correspondiente información segmentada de períodos anteriores.” (9:12)

“Si una entidad ha modificado la estructura de su organización interna de tal modo que la composición de los segmentos sobre los que deba informar se haya visto modificada y la información segmentada de períodos anteriores, incluidos los períodos intermedios, no se ha reexpresado para reflejar la modificación, la entidad, en el período en que se produzca dicha modificación, revelará la información segmentada del período actual con arreglo tanto al criterio de

segmentación anterior como al nuevo, salvo cuando no se disponga de la información necesaria y su costo de obtención resulte excesivo.” (9:13)

## **2.6. Información a revelar sobre la entidad en su conjunto**

Las actividades de negocio de algunas entidades no están organizadas en función de sus diferentes productos o servicios ni en función de las diferentes áreas geográficas en las que operan. Es posible que los segmentos sobre los que deba informar una entidad presenten los ingresos de las actividades ordinarias procedentes de una amplia gama de productos y servicios muy distintos o que varios de tales segmentos ofrezcan esencialmente los mismos productos y servicios. De forma similar, puede ocurrir que los segmentos sobre los que deba informar una entidad tengan activos en distintas áreas geográficas y presenten ingresos de las actividades ordinarias procedentes de clientes de distintas áreas geográficas o que varios de tales segmentos operen en la misma área geográfica.

### **2.6.1. Información sobre productos y servicios**

Una entidad revelará los ingresos de las actividades ordinarias procedentes de clientes externos por cada producto y servicio, o por cada grupo de productos y servicios similares, salvo cuando no se disponga de la información necesaria y su costo de obtención resulte excesivo, en cuyo caso se indicará este hecho.

Los importes de los ingresos de las actividades ordinarias presentados se basarán en la información financiera utilizada en la elaboración de los estados financieros de la entidad.

### **2.6.2. Información sobre áreas geográficas**

Una entidad revelará la siguiente información geográfica, salvo cuando no se disponga de la información necesaria y su costo de obtención resulte excesivo:

- a) Los ingresos de las actividades ordinarias procedentes de clientes externos:
  - a.1. Atribuidos al área de domicilio de la entidad, y
  - a.2. Atribuidos, en total, a todas las áreas extranjeras en los que la entidad obtenga ingresos de las actividades ordinarias.

Cuando los ingresos de las actividades ordinarias procedentes de clientes externos atribuidos a un área extranjera en particular sean significativos, se los revelará por separado. Una entidad revelará los criterios de asignación, a las distintas áreas, de los ingresos de las actividades ordinarias procedentes de clientes externos.

- b) Los activos no corrientes que no sean instrumentos financieros, activos por impuestos diferidos, activos correspondientes a beneficios post-empleo y derechos derivados de contratos de seguros,
  - b.1. Localizados en el área de domicilio de la entidad, y
  - b.2. Localizados, en total, en todas las áreas extranjeras donde la entidad tenga activos. Cuando los activos en un área extranjera en particular sean significativos, se los revelará por separado.

Los importes informados se determinarán con arreglo a la información financiera utilizada en la elaboración de los estados financieros de la entidad. Cuando no se disponga de la información necesaria y su costo de obtención resultase excesivo, se revelará este hecho. Una entidad podrá facilitar, además de la información exigida en este párrafo, subtotales correspondientes a la información geográfica por grupos de países o áreas.

### **2.6.3. Información sobre principales clientes**

Una entidad facilitará información sobre el grado en que dependa de sus principales clientes. Si los ingresos de las actividades ordinarias procedentes de transacciones con un sólo cliente externo representan el 10 por ciento o más de sus ingresos de las actividades ordinarias, la entidad revelará este hecho, así

como el total de los ingresos de las actividades ordinarias procedentes de cada uno de tales clientes y la identidad del segmento o segmentos que proporcionan esos ingresos.

A efectos de la presente NIIF, cuando la entidad que informa sepa que un grupo de entidades está bajo control común, la considerará un único cliente; asimismo, se considerará como un único cliente a una administración pública (nacional, regional, provincial, territorial, local o extranjera) y a las entidades que la entidad que informa sepa están bajo control común de esa administración pública.



### CAPITULO III

## LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

### **3.1. Contador Público y Auditor**

El Contador Público y auditor es un profesional de las ciencias económicas cuya carrera está basada en dos ramas importantes, el área de contabilidad y el área de auditoría, sin embargo la carrera también le permite poder administrar con facilidad y desempeñarse en puestos administrativos, financieros, comerciales, riesgos y otros.

Un Contador Público y Auditor puede ejercer su trabajo en distintos campos, como contador general, auditor interno, auditor externo, consultor, asesor, ya que posee conocimientos para poder ejecutar un trabajo desde el punto de vista interno de la empresa como externo.

En la práctica existen diversidad de actividades que un auditor puede realizar, indudablemente es un profesional que representa un puesto importante dentro de toda empresa ya que en el puesto que ocupe siempre su función irá de la mano con la información financiera de la empresa y se sabe que esta representa el corazón de las mismas.

Este profesional podrá, desde estructurar la información, hasta analizarla e interpretarla, pero también podrá supervisar y dar una opinión sobre la información que otros elaboraron, todo dependerá de que papel esté realizando.

### **3.2. Campos de Desempeño**

Un Contador Público y auditor puede desempeñarse profesionalmente no solo como contador o como auditor, puede ejercer puestos importantes dentro de una empresa como director financiero o incluso como director general, pero también

puede desempeñarse de forma externa prestando servicios de auditorías, consultorías y asesorías.

### **3.2.1. Auditoría Interna**

En la medida que las empresas van creciendo y desarrollándose, sus actividades y operaciones aumentan, y se va haciendo más necesario implementar políticas y procedimientos de control para minimizar o disminuir cualquier tipo de riesgo.

La auditoría interna es parte de la estructura organizativa de la empresa, pero a la vez independiente en sus funciones ya que su objetivo es ayudar a la Dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

La auditoría interna llevará a cabo todas aquellas actividades de control y supervisión, verificando la confiabilidad y grado de razonabilidad de la información financiera contable, pero además debe velar por el buen funcionamiento del sistema de control interno para poder proporcionar a la dirección todas aquellas evaluaciones y recomendaciones necesarias para el buen desempeño de la empresa.

### **3.2.2. Auditoría Externa**

A diferencia de la auditoría interna que es parte de la estructura organizativa de la empresa, la auditoría externa es completa y totalmente independiente y su objetivo es realizar un examen y evaluación sistemática de la información financiera de la empresa con la finalidad de poder expresar una opinión acerca de la razonabilidad de las cifras.

La responsabilidad de la información siempre será de la administración. La auditoría externa puede ser realizada por un auditor individual o por una firma de auditoría pero siempre será una opinión independiente y objetiva que le permitirá

a los usuarios de la misma saber y conocer aspectos relevantes e importantes de la empresa.

### **3.2.3. Otras auditorías y trabajos especiales**

Existen además de las anteriores, auditorías específicas que van más enfocadas a un área especial, por ejemplo: a) una auditoría fiscal para conocer cumplimiento y aspectos tributarios; b) una auditoría informática, para saber temas acerca de los sistemas de información con que cuenta la empresa; c) una auditoría forense para prever y detectar posibles fraudes.

Además un auditor puede realizar trabajos específicos de auditoría conforme le sean requeridos y estén contemplados dentro de su campo de acción y conforme la normativa le permita.

### **3.2.4. Asesoría**

Es un servicio prestado por una empresa o por un profesional independiente cuyo objetivo es recomendar, sugerir y aconsejar acerca de un tema específico del cuál existan dudas o simplemente no se cuente con la estructura dentro de la empresa para llevar a cabo determinado trabajo.

Muchas veces se desconocen temas muy específicos y las empresas necesitan invertir en capacitar a su personal o implementar acciones, es por ello que acuden a la contratación de asesorías para temas muy particulares.

Por ejemplo certificaciones de calidad, trámites jurídicos, procesos de remodelación y construcción, asesorías en recursos humanos, entre otros.

### **3.2.5. Consultoría**

La consultoría es un término muy utilizado al igual que la asesoría para referirse a los servicios prestados por un externo ya sea individual o empresa que provee a un tercero, el acompañamiento en las áreas en las cuales necesita soporte.

La consultoría a diferencia de la asesoría ayuda a la empresa a diagnosticar y detectar posibles problemas para ofrecer soluciones. La asesoría puede ser un proyecto más a largo plazo mientras que la consultoría se enfoca en encontrar la raíz del problema y proponer soluciones.

La consultoría empresarial es un servicio al cual pueden acudir los directores de empresas si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas dentro de sus empresas.

#### **a) Necesidades de una consultoría**

Las empresas siempre buscan ser competitivas e innovadoras en sus productos y servicios, es por ello que en determinadas ocasiones detectan la necesidad de alguien más que aporte al cumplimiento de sus metas y objetivos, dentro de estas necesidades podemos mencionar:

- ✓ **Recurso Humano:** por la estacionalidad de la empresa puede que en cierta temporada exista carga laboral y las empresas requieran de más personal para realizar determinadas tareas o para realizar algún trabajo específico que requiere de conocimiento especializado.
- ✓ **Mejorar ventas:** las empresas siempre van a querer vender más porque es la finalidad primordial por ello en determinadas ocasiones buscan apoyo externo cuando no logran cumplir sus metas de ventas, una consultoría les permitirá determinar cuál es el origen o problema de la baja en ventas para poder implementar acciones ya sea en recursos humanos, marketing, precios, o cual sea la raíz del problema.
- ✓ **Normativas y reglamentaciones:** cuando existe una nueva ley o normativa que afecte la forma en que las empresas realizan sus actividades comunes, se ven en la necesidad de contratar servicios externos para poder implementar en sus negocios todas aquellas

actividades que le permitan cumplir con las nuevas reglamentaciones y que no les ocasionen multas o sanciones.

- ✓ Información Financiera: la mayoría de las empresas se limita a la elaboración de los estados financieros básicos y a la interpretación de los mismos, pero si una empresa quiere conocer a fondo sus áreas de oportunidad puede solicitar el apoyo de un consultor que le permita diagnosticar su información y analizar sus fortalezas así como encontrar sus debilidades con la finalidad de poderle proponer mejoras para el desarrollo de la empresa.

#### **b) Características del consultor**

A continuación se mencionan algunas características que todo consultor debe considerar al desarrollar un trabajo:

- ✓ Paciencia: indispensable la paciencia y tolerancia, se debe estar consiente que el cliente acudió para solicitar apoyo es por ello que la base del éxito de la consultoría estará basada en tener una buena comunicación y relación con el cliente, escuchar y conocer cuáles son sus necesidades,
- ✓ Objetividad: no se debe perder de vista el enfoque de la consultoría a pesar de que existan desacuerdos en el proceso está siempre debe estar orientada a encontrar el problema y facilitarle al cliente soluciones.
- ✓ Independencia: en todo momento el consultor debe ser imparcial, no puede tomar partido de las opiniones internas en la ejecución de las actividades de la empresa, debe tener un juicio basado en el conocimiento del tema que este evaluando.

- ✓ Analítico: el consultor debe poder llegar a todos los entornos de la empresa, (clientes proveedores, distribuidores), ver a detalle cada proceso, revisar hacia atrás el presente y proyectar, evaluar todos los aspectos y perspectivas posibles del negocio con la finalidad de tener todos los elementos necesarios para poder dar la mejor recomendación.
- ✓ Específico: como consultor no solo se debe proporcionar al cliente la solución del problema que es lo que debe hacer sino además mostrarle el momento justo para realizarlo y la forma en que debe implementarlo.
- ✓ Generador de alternativas: un plus a la consultoría es proporcionarle al cliente otras alternativas adicionales a la solución de su problema que le permitan colocarse en una mejor posición ante su competencia, sugerirle otras áreas de oportunidad en las cuales no se está desarrollando y que fueran detectadas como potenciales al momento de realizar la consultoría.

### **c) El Contador Público y Auditor como consultor**

Dentro del campo de desarrollo de un contador público y auditor está el de consultor. Su conocimiento en el área financiera – contable y de auditoría, le permite poder realizar trabajos específicos que van más allá de las funciones comunes de un contador general y/o gerente financiero que ejerce dentro de la empresa y que trabajos que no requieren como tal de una auditoría específica.

Por ejemplo una empresa puede necesitar saber si es factible invertir en un negocio nuevo, para ello, necesitará que un profesional con experiencia realice un análisis de su información y determinar la viabilidad de la inversión. Otro ejemplo podría ser, si algún inversionista está interesado en adquirir acciones de la empresa pero necesita algún tipo de análisis específico que le permita conocer a detalle la situación de la empresa para tomar decisiones para ello requerirá un trabajo especial de consultoría realizado por alguien ajeno a la empresa para tener un criterio objetivo e imparcial.

El contador público y auditor en el ejercicio de consultor deberá contar con todas las características antes mencionadas pero además deberá utilizar toda la normativa que como profesional le aplique incluyendo el código de ética.

**d) Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad, Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores**

En enero de 2013 la Junta Directiva del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala convocó a Asamblea General extraordinaria en la cual acordó adoptar el Código de Ética para profesionales de la contabilidad emitido por IFAC (International Federation of Accountants) vigente a partir del cinco de marzo de 2013.

“El presente Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad establece requerimientos de ética para los profesionales de la contabilidad. Un organismo miembro de la IFAC o una firma no aplicarán normas menos exigentes que las que figuran en el presente Código. No obstante, si las disposiciones legales y reglamentarias prohíben a un organismo miembro de la IFAC o a una firma el cumplimiento de determinadas partes de este Código, cumplirán todas las demás partes del mismo. (10:05)

Este Código consta de tres partes así:

**Parte A: aplicación general del Código**

“La Parte A establece los principios fundamentales de ética profesional para los profesionales de la contabilidad y proporciona un marco conceptual que éstos aplicarán con el fin de:

- a) Identificar amenazas en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales,
- b) Evaluar la importancia de las amenazas que se han identificado, y
- c) Cuando sea necesario, aplicar salvaguardas para eliminar las amenazas o reducirlas a un nivel aceptable. Las salvaguardas son necesarias

cuando el profesional de la contabilidad determina que las amenazas superan un nivel del que un tercero, con juicio y bien informado, sopesando todos los hechos y circunstancias específicos conocidos por el profesional de la contabilidad en ese momento, probablemente concluiría que no compromete el cumplimiento de los principios fundamentales.

En la aplicación del presente marco conceptual el profesional de la contabilidad utilizará su juicio profesional.”(10:07)

### **Principios fundamentales**

“El profesional de la contabilidad cumplirá los siguientes principios fundamentales:

Integridad – ser franco y honesto en todas las relaciones profesionales y empresariales.

- a) Objetividad – no permitir que prejuicios, conflicto de intereses o influencia indebida de terceros prevalezcan sobre los juicios profesionales o empresariales.
- b) Competencia y diligencia profesionales – mantener el conocimiento y la aptitud profesionales al nivel necesario para asegurar que el cliente o la entidad para la que trabaja reciben servicios profesionales competentes basados en los últimos avances de la práctica, de la legislación y de las técnicas y actuar con diligencia y de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables.
- c) Confidencialidad – respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales y, en consecuencia, no revelar dicha información a terceros sin autorización adecuada y específica, salvo que exista un derecho o deber legal o profesional de revelarla, ni hacer uso de la información en provecho propio o de terceros.



- d) Comportamiento profesional – cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.” (10:7,8)

### **Parte B: profesionales de la contabilidad en ejercicio**

En esta parte el Código describe la forma en que el marco conceptual descrito en la parte A es aplicable en determinadas situaciones a los profesionales de la contabilidad en ejercicio. El profesional puede encontrarse con diversas circunstancias y relaciones que en su momento puedan originar amenazas en relación al cumplimiento de los principios fundamentales, esta parte no describe en su totalidad todas las situaciones que puedan darse por lo que se recomienda que el profesional de la contabilidad en ejercicio mantenga una especial atención ante la posible existencia de dichas circunstancias y relaciones.

“El profesional de la contabilidad en ejercicio no realizará a sabiendas ningún negocio, ocupación u actividad que dañe o pueda dañar la integridad, la objetividad o la buena reputación de la profesión y que, por tanto, sería incompatible con los principios fundamentales.” (10:19)

### **Amenazas y salvaguardas**

“El cumplimiento de los principios fundamentales puede verse potencialmente amenazado por una amplia gama de circunstancias y de relaciones. La naturaleza y la importancia de las amenazas pueden ser diferentes dependiendo de que surjan en relación con la prestación de servicios a un cliente de auditoría y, a su vez, según si el cliente de auditoría es o no una entidad de interés público, o en relación con un cliente de un encargo que proporciona un grado de seguridad que no es cliente de auditoría, o en relación con un cliente que no es cliente de un encargo que proporciona un grado de seguridad. Las amenazas se pueden clasificar en una o más de las siguientes categorías:

- a) Interés propio,

- b) Autorrevisión,
- c) Abogacía,
- d) Familiaridad, y
- e) Intimidación.” (10:19)

### **Parte C: profesionales de la contabilidad en la empresa**

Al igual que en la parte B, esta parte contempla situaciones que se puedan dar en el ejercicio de los profesionales en la empresa y la finalidad es la aplicación de los principios fundamentales

“Es posible que los inversores, los acreedores, las empresas y otros participantes del mundo empresarial, así como los gobiernos y el público en general, se apoyen en el trabajo de profesionales de la contabilidad en la empresa. Los profesionales de la contabilidad en la empresa pueden ser responsables, solos o conjuntamente con otros, de la preparación y presentación de información financiera y de otra información, en la que se basen tanto las entidades para las que trabajan, como terceros. También pueden ser responsables de realizar una gestión financiera efectiva y un asesoramiento competente sobre un cierto número de cuestiones relacionadas con los negocios.

Un profesional de la contabilidad en la empresa puede ser un asalariado, un socio, un administrador (ejecutivo o no), un propietario gerente, un voluntario u otro trabajando para una o más organizaciones. La naturaleza jurídica de la relación con la entidad para la que trabaja, en su caso, no guarda relación alguna con las responsabilidades de ética a cargo del profesional de la contabilidad en la empresa.

El profesional de la contabilidad en la empresa es responsable de promover los objetivos legítimos de la entidad para la que trabaja. El presente Código no intenta dificultar el cumplimiento de dicha responsabilidad por parte del

profesional de la contabilidad en la empresa, sino que trata de circunstancias en las que el cumplimiento de los principios fundamentales puede peligrar.” (10:120)

### **3.3. Análisis e interpretación de la información financiera**

Las empresas pueden contar con información financiera confiable y oportuna, pero indispensable es la forma de interpretación y análisis de la misma, ya que es allí de donde derivan la toma de decisiones.

Para analizar la información financiera el auditor y/o consultor aplica técnicas y herramientas que le permitirán conocer más a fondo la situación de la empresa y la posición en la que se encuentra. Uno de los objetivos de analizar la información financiera es encontrar las fortalezas y debilidades de la empresa y tomar acciones derivado de ello, así como poder prever situaciones futuras positivas o negativas y estar alertas a ese comportamiento.

#### **a) Métodos de análisis de información financiera**

##### **✓ Razones de liquidez**

Tienen como finalidad proporcionar información acerca de la liquidez y solvencia de una empresa.

##### **i. Razón de solvencia**

Se entiende por razón de solvencia, la que se utiliza para medir la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Este índice deberá ser igual o mayor que uno para que la empresa no experimente problemas o dificultades financieras. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Razón de solvencia} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

## ii. Razón rápida o prueba de ácido

Al igual que la anterior se utiliza para medir la capacidad de pago inmediata que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con la variante que debe excluir los inventarios del activo corriente para considerar un equivalente de efectivo más rápido. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

## iii. Razón de solidez

Se entiende por razón de solidez, la que se utiliza para medir cuántos activos tiene la empresa para pagar un quetzal de pasivo, este índice deberá ser mayor que uno para que la empresa esté en equilibrio. La fórmula es la siguiente

$$\text{Razón de solidez} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}}$$

## ✓ Razones de administración de activos

Estas razones también se denominan como razones de rotación y su objetivo es demostrar la eficiencia o la intensidad con la que una utiliza sus activos para generar ventas.

### i. Rotación de inventarios

Se entiende por rotación de inventarios, la razón que indica el número de veces en que el inventario de producto terminado realiza sus existencias.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de artículos vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

**ii. Rotación de cuentas por cobrar**

Esta razón se utiliza para evaluar la eficiencia de la empresa para recuperar los créditos otorgados a sus clientes, es decir, mide la capacidad que tiene la empresa para cobrar sus ventas al crédito. Este índice deberá estar relacionado con la política de crédito de la empresa. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}$$

**iii. Rotación de activos fijos**

Esta razón se utiliza para medir la contribución de los activos fijos para generar las ventas. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

**iv. Rotación de los activos totales**

Mide la contribución del activo total para generar las ventas. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

✓ **Razones de rentabilidad**

La rentabilidad se refiere al rendimiento que ha tenido la utilidad neta respecto a las ventas netas, a los activos totales y al capital contable, es decir, qué porcentaje gana la empresa después de restarle los costos y gastos de las ventas, qué porcentaje de la inversión en activos totales está ganando al final de cada ejercicio, y qué porcentaje le está generando a los accionistas cada quetzal invertido.

Las razones de rentabilidad se utilizan para medir el éxito o fracaso de la empresa por un período de tiempo que generalmente es un año.

**i. Margen de la utilidad neta sobre ventas**

Esta razón sirve para determinar la ganancia o pérdida de la empresa por cada quetzal vendido. Es aconsejable que este índice sea mayor o igual al 10% para que al inversionista le resulte atractivo en relación con los intereses que ganaría al depositar su dinero en un banco, ya que en la actualidad los intereses que ofrecen los bancos a los inversionistas oscilan entre 4% y 8% dependiendo el monto, moneda y tiempo invertido.

$$\text{Margen de utilidad sobre venta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

**ii. Rendimiento de los activos totales**

Esta razón se utiliza para medir el rendimiento de la empresa por cada quetzal invertido en activos, este índice puede ser variable dependiendo de la cantidad de ventas que generen los activos de la empresa y la eficiencia con que se utilicen los recursos de la misma, por lo tanto, mientras más altas sean la ventas que generan los activos y menores sean los costos y gastos de las ventas, mayor será el índice de rendimiento de los activos totales. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rendimiento de los activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

**iii. Rendimiento de capital**

Sirve para medir el rendimiento de la inversión de los accionistas, este índice puede ser variable y está condicionado por la cantidad de ventas

que se generen en la empresa y la eficiencia en la utilización de los recursos de la misma. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rendimiento de capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}}$$

### ✓ **Flujos de fondos proyectados**

No basta que una empresa muestre rentabilidad en la última línea de su estado de resultados, también es importante que tenga la capacidad de poder cubrir sus operaciones y compromisos, para ello es necesario contar con un nivel de liquidez adecuado.

El analizar la situación de los flujos de fondos de un negocio o empresa permitirá determinar:

- a) **Problemas de liquidez:** una empresa puede tener problemas de déficit de efectivo aun mostrando rentabilidad, por lo tanto el análisis permiten anticipar los saldos.
- b) **Viabilidad de proyectos de inversión:** los flujos de fondos son la base para determinar un valor actual neto y una tasa interna de retorno en el momento en que la empresa esté pensando en invertir.

Un flujo de fondos proyectados es una especie de presupuesto de caja, es un estado financiero proforma para un periodo futuro basado en lo que se considera sucederá en las operaciones de la empresa que generan ingresos y egresos, contemplando factores de cambio tanto internos como externos.

La finalidad del mismo es tener claro de qué forma se generan los ingresos y en que se invierten las salidas de efectivo, y que sucederá en un corto, mediano y largo plazo bajo ciertas premisas que permitan reacciones ante posibles situaciones y eventualidades.

## CAPÍTULO IV

### EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA POR SEGMENTOS DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA REPOSTERÍA (CASO PRÁCTICO)

En este capítulo se presenta un caso práctico referente a la evaluación de información financiera por medio de segmentos de operación de una empresa importadora y comercializadora de insumos para repostería con presencia en todo el país.

La entidad objeto de evaluación denominada “TIENDA, S.A.” tiene como interés poder ampliar y diversificar sus líneas de productos; inversionistas están interesados en poder participar en el negocio, para lo cual previo a invertir requieren saber cuáles son sus líneas de productos más rentables y que zonas geográficas tienen mayor potencial de crecimiento.

Por lo anterior, solicitan a la firma JH Consultores y Asociados realizar un análisis de la información financiera de la entidad correspondiente al año 2016, por medio de segmentos de negocio y áreas geográficas donde opera que incluya:

- ✓ Estructuración del Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera correspondiente al año 2016, por segmento de negocio y áreas geográficas donde opera.

#### **4.1. Antecedentes de la empresa**

Tienda, S.A. es una Sociedad Anónima cuyo objeto principal es la importación y comercialización de insumos para repostería y su nombre comercial es Grupo Tienda.



La sociedad fue constituida el 4 de noviembre de 1992, con un capital autorizado de dos millones de quetzales (Q.2,000,000.00) representado por dos mil acciones comunes de igual valor indivisible y de la misma clase, que confieren iguales derechos con valor nominal de un mil quetzales (Q.1,000.00) cada una; estando suscrito y pagado a la fecha la cantidad de un millón quinientos cinco mil quetzales (Q. 1,505,000.00). Su plazo es indefinido.

#### **4.1.1. Estructura organizativa**

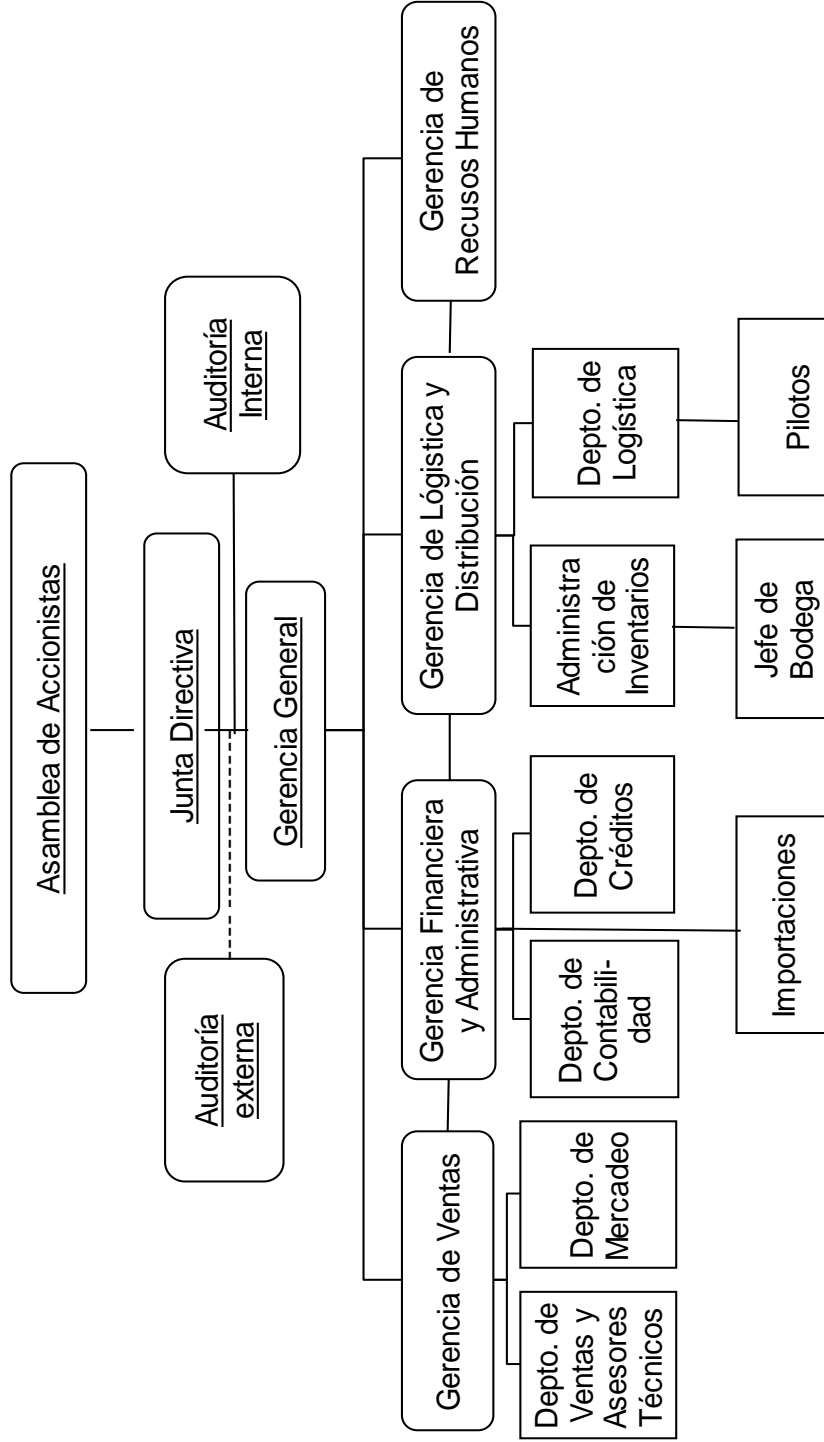
Su estructura organizativa está integrada por una asamblea de accionistas, un administrador único que a la vez es representante legal de la entidad y presidente, un gerente general, y cuatro gerencias así:

- a) una gerencia de ventas y mercadeo del cual depende un departamento de tele mercadeo y un área de desarrollo técnico,
- b) una gerencia financiera y administrativa integrada por el departamento de contabilidad y créditos y el área de importaciones,
- c) una gerencia de logística y distribución quien tiene el almacenaje y distribución del producto,
- d) por último no menos importante la gerencia de recursos humanos que vela por el desempeño y bienestar de los colaboradores.

FIGURA 3

TIENDA, S.A.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: elaboración propia

#### 4.1.2. Enfoque comercial

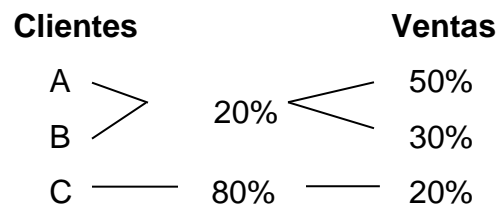
Tienda, S.A. cuenta con un catálogo de 33 productos 100% importados siendo sus marcas principales marca “Rico” que incluye la línea de cremas reposteras refrigeradas y de ambiente, marca “Delicioso” que corresponde a la categoría de premezclas, coberturas y rellenos para distintos usos, por último la marca “Favorito” que es la línea de jarabes estos productos se distribuyen así:

Catálogo de productos

Categoría	Rico	Delicioso	Fabuloso	Almacenaje
Cremas para Refrigerado	4			Congelado
Cremas Ambiente	6			Congelado
Premezclas		9		Seco
Coberturas y Rellenos	1	11		Seco
Jarabes	1		1	Congelado / Seco
<b>Total productos</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	

Como se observa en el cuadro las marcas Rico y Delicioso son las representativas, y sus productos están muy diferenciados por su tipo de almacenaje, para una marca es congelado y para la otra es en ambiente.

Su enfoque de venta está basado en el 80 -20 detallado así, lo que significa que el 20% de los clientes representan el 80% de las ventas y que el 80% de los clientes representan el 20% de las ventas.



#### **4.1.3. Almacenaje y distribución**

Se garantiza la inocuidad de los productos desde origen hasta la llegada al almacén. Se rigen bajo estándares de calidad para garantizar que tanto en el almacenaje dentro de las instalaciones hasta la entrega al cliente final el producto conserve todas sus cualidades.

Cuentan con bodegas propias de almacenaje tanto congelado como ambiente, una flotilla de distribución con unidades refrigeradas que permiten mantener la cadena fría hasta el despacho al cliente.

## 4.2. Solicitud de servicios profesionales



15 Calle 45-19 zona 21 Guatemala

Guatemala, 27 de enero de 2017

Licenciada  
Maria Delia Morales  
Socio - Director  
JH Consultores y Asociados

Estimada Licenciada Morales:

Tienda, S.A. es una empresa con más de 25 años en el mercado dedicada a la importación y comercialización de insumos para repostería, con presencia en todo el país.

Actualmente estamos interesados en ampliar y diversificar nuestras líneas de productos, potenciales inversionistas quieren sumarse a nuestra gestión, es por ello que consideramos que su firma pueda realizar un análisis de nuestra información financiera con la finalidad de determinar cuáles son nuestras líneas de productos más rentables y que zonas geográficas tienen mayor potencial de crecimiento.

Nuestra información se encuentra actualizada al cierre del año 2016 es por ello que no dudamos ustedes puedan realizar el análisis a dicho periodo presentándonos lo siguiente:



15 Calle 45-19 zona 21 Guatemala

---

- ✓ Evaluación de la información financiera correspondiente al año 2016 por medio de segmentos de negocio y áreas geográficas donde opera
  
- ✓ Estructuración del Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera correspondiente al año 2016, por segmento de negocio y áreas geográficas donde opera.

Por lo anterior agradeceré pueda presentarnos su oferta de servicios.

Atentamente,

Lic. José Aroldo Hernández Solares  
**Gerente General**

### 4.3. Propuesta de servicios profesionales



JH Consultores y Asociados

Consultorías empresariales y servicios de auditoría

---

Guatemala, 10 de febrero de 2017

Licenciado  
José Aroldo Hernández Solares  
Gerente General  
Tienda, S.A.

Estimado Licenciado Hernández:

Agradecemos la oportunidad de tomarnos en cuenta para poder realizar una consultoría y analizar la información financiera por segmentos de negocio y áreas geográficas de la empresa Tienda, S.A. por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2016.

Confirmamos nuestra disposición de prestarle nuestros servicios a efecto de que nuestro informe llene sus expectativas y las de los usuarios en general.

Somos una firma con experiencia lo que nos permite poder realizar un trabajo de calidad acorde a sus necesidades, como cualquier trabajo requiere de una planificación y asignación de recursos adjunto nos permitimos presentarle nuestra oferta de servicios.

Nuevamente agradecidos por la oportunidad y esperamos sea el inicio de una buena relación de negocios.

Atentamente,

Licda. Maria Delia Morales  
Socio – Director



---

## Propuesta de Servicios

### Objetivo

El objetivo principal de la consultoría a realizar es analizar la información financiera por segmentos de negocio y ubicación geográfica de la empresa Tienda, S.A. por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2016 con la finalidad de proveer datos que le permitan a las autoridades de la empresa tomar decisiones para el continuo desarrollo y crecimiento de la misma.

### Alcance

Para llevar a cabo este trabajo aplicaremos la normativa respectiva que nos permita llegar a realizar un análisis del negocio, determinando las áreas de oportunidad y riesgo, proporcionándoles las respectivas recomendaciones y sugerencias así como guiar y orientar en la implementación de las acciones que sean necesarias.

Será de mucha utilidad para que nuestro alcance sea lo más satisfactorio posible que exista de parte de ustedes el compromiso de proporcionarnos toda la información requerida y documentación pertinente.

Les reiteramos nuestro profesionalismo garantizándoles nuestra confidencialidad a la información que ustedes nos proporcionen, contamos con un equipo de profesionales comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes.





## **Nuestra Responsabilidad**

Es nuestra responsabilidad como firma y como profesionales llevar a cabo un trabajo previamente planificado, una consultoría conlleva la aplicación de procedimientos y técnicas que nos permitirán obtener un grado de certeza y confiabilidad de la información que nos proporcionen, mucho dependerá del alcance que se obtenga para que los riesgos de información errónea se disminuyan.

Nuestra responsabilidad consiste en presentar un informe del resultado del análisis de la información financiera por segmentos de negocio y ubicación geográfica por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016 de la empresa Tienda, S.A. basado en la información proporcionada por la administración.

## **Evaluación**

Para la evaluación y análisis de la información financiera se utilizará como herramienta la norma internacional de información financiera NIIF 8, denominada "Segmentos de Operación". Se incluirán flujos de caja proyectados por dos años con la finalidad de mostrar la liquidez de la empresa.

## **Responsabilidad de la Administración**

Es responsabilidad de la Administración la preparación de los Estados Financieros e integraciones de las cuentas de dichos estados financieros, así como el control interno que considere necesario para permitir la preparación de los mismos.

La administración será responsable de proporcionar toda la información relevante e importante, así como de las políticas y procedimientos para la determinación de los estados financieros y demás información contable.

También deberá implementar todas aquellas acciones correctivas o complementarias a su gestión, derivado del análisis y diagnóstico que se determine en la consultoría, nuestra responsabilidad se limitará a dar el soporte y acompañamiento.

### **Honorarios**

Los honorarios por la consultoría a realizar ascienden a la cantidad de Q. 35,000.00 para lo cual se solicita puedan realizar un primer pago del 50% al terminar las entrevistas y la cancelación contra la entrega del informe final.

Estos honorarios serán debidamente facturados en su totalidad.

### **Informe final**

Se entregarán 3 ejemplares en original que contendrán el informe, así como los cuadros del análisis realizado.

#### 4.4. Aceptación de los servicios profesionales



15 Calle 45-19 zona 21 Guatemala

---

Guatemala, 24 de febrero de 2017

Licenciada  
Maria Delia Morales  
Socio - Director  
JH Consultores y Asociados

Estimada Licenciada Morales:

Es un gusto para nosotros confirmarle que seguimos interesados en que usted pueda realizar la consultoría financiera a nuestra empresa Tienda, S.A.

Por lo anterior confirmamos su oferta de servicios y quedamos a la espera de que ustedes puedan iniciar lo antes posible con dicha evaluación.

Atentamente,

Lic. José Aroldo Hernández Solares  
**Gerente General**

#### **4.5. Planificación del trabajo a realizar**

El programa está enfocado en poder proporcionar un trabajo de calidad en el menor tiempo posible, para ello se coordinarán visitas de la siguiente manera:

**Visita preliminar:** 07 de marzo

**Objetivo:** conocer el giro de negocio y su entorno, para cuantificar el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo la consultoría.

**Técnica: entrevistas**

**Objetivo:** entender la metodología de trabajo así como conocer las políticas y procedimientos en la ejecución de sus funciones a través de las entrevistas al personal clave de cada departamento.

**Visitas de campo:** del 14 al 17 de marzo

**Enfoque:** clientes importantes tanto en la ciudad como en el interior.

**Objetivo:** conocer las categorías de clientes que atiende, cuál es el segmento de mercado donde tiene participación.

**Trabajo de campo:** del 20 marzo al 21 de abril

Se programarán visitas los días martes y jueves a las instalaciones de la empresa.

**Presentación de informe final:** 15 de mayo 2017

Se entregarán dos copias que incluirán en informe de hallazgos y recomendaciones, así como el informe del análisis realizado con sus respectivos estados financieros.

**Asignación de personal:**

Para llevar a cabo esta consultoría se asignarán las siguientes personas, las cuales llevarán a cabo la planificación del trabajo desde las entrevistas preliminares hasta la elaboración del informe, supervisados por la firma.

#	Puesto	Nombre	Supervisado por
2	Asistente	Jorge Luis Ortega Jaqueline Andrea Castañeda	Sigrid Hernández Arevalo
1	Supervisor	Sigrid Hernández Arevalo	Licda. María Delia Morales
1	Consultor de firma	Licda. María Delia Morales	Firma Consultora

#### **Documentación requerida mínima:**

Se solicita poder proporcionar la siguiente documentación al iniciar las entrevistas.

- Estados financieros correspondientes al periodo 2016
- Integraciones de saldos al cierre del periodo 2016
- Principales políticas contables
- Documentación legal y fiscal que incluya; escritura de constitución, patentes de comercio y sociedad, RTU actualizado.
- Organigrama de la empresa
- Lista de clientes importantes
- Otras inherentes a la consultoría

#### **Personal clave:**

Para este proceso se solicita poder estar en contacto con el personal clave de cada departamento, considerando los siguientes:

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Gerente de Logística
- Gerente Financiero y contador General

#### **4.6. Establecimiento de políticas de segmentación**

De acuerdo con la información recabada se pudo establecer que la empresa tiene presencia de clientes en todo el país por lo que surge la necesidad de definir regiones y/o rutas de venta y distribución, además de tener un segmento bien diferenciado que son los supermercados y servicios de almacenaje que es otro giro de negocio. En cada una de estas regiones del país ofrece diversos productos (insumos de repostería) clasificados por familias o categorías. De lo anterior podemos concluirlo siguiente:

##### **4.6.1 Segmentos de negocio y/o productos (categorías de insumos de repostería)**

Estos productos están clasificados por su naturaleza y uso:

- a) Cremas para repostería refrigerada
- b) Cremas para repostería ambiente
- c) Premezclas (harinas preparadas)
- d) Coberturas y rellenos
- e) Jarabes
- f) Otros productos complementarios como domos para empaques, anisillos, cocoa, papel parafinado, duyas entre otros.

##### **4.6.2. Segmentos de áreas geográficas en las que opera**

Al tener presencia en todo el país se estructuraron rutas que permitan atender la demanda de los clientes semanalmente, ya que la producción es constante y los clientes no cuentan con espacios suficientes de almacenaje como para abastecerse en periodos más largos, derivado de lo anterior las áreas geográficas están estructuradas así:

- a) Ciudad I
- b) Ciudad II
- c) Costa Sur
- d) Nor Oriente

- e) Oriente
- f) Occidente
- g) Supermercados

#### 4.6.3. Principales políticas contables

Los estados financieros han sido preparados en todos los aspectos importantes de acuerdo con la Norma Internacional de Información Financiera para Pymes, siendo sus principales políticas para el registro de sus operaciones contables las siguientes:

- ✓ **Reconocimiento de ingresos:** los ingresos se registran por el método de lo devengado, todo se factura conforme se va realizando la venta del bien.
- ✓ **Costo de ventas:** este incluye todos los costos y gastos del proceso de importación hasta su almacenaje en bodega, utilizando el método promedio ponderado.
- ✓ **Propiedad, planta y equipo:** los activos se registran a su costo de adquisición y las mejoras que prolongan su vida útil se capitalizan así también las reparaciones y mejoras menores se cargan al gasto. Las depreciaciones se realizan de forma sistemática y mensual a lo largo de su vida útil.

Para la administración de clientes e inventarios utilizan como metodología la Ley de Pareto también conocida como la regla del 80/20 la cuál considera que un amplio número de operaciones estimadas, el 80% de los efectos es causado por el 20% de acciones realizadas

- ✓ **Clientes y cuentas por cobrar:** los clientes están categorizados con base a la ley de Pareto (80-20), lo que permite un mejor enfoque de atención personalizada y negociación de volumen – precio.

Los clientes A representan el 50% de las ventas.

Los clientes B representan el 30% de las ventas.

Los clientes C representan el 20% de las ventas.

El plazo máximo de crédito es de 30 días y para los casos en que la antigüedad de saldos supere la política de créditos cuentan con un departamento de cobro administrativo, y de ser necesario contratan empresas para cobro jurídico

Se realiza provisión de cuentas incobrables solamente cuando los analistas y gestores de cobros hayan agotado las instancias respectivas. La provisión no puede ser superior al 3% de la cartera de acuerdo a la política.

- ✓ **Inventarios:** los inventarios están valuados a costo promedio ponderado y utilizan el método peps (primero que entra, primero que sale) para el despacho de productos. Al igual que los clientes para los inventarios se utiliza la misma base de Pareto, lo que permite una adecuada administración }de los mismos, garantizando así hasta 45 días máximo de inventario en los productos A que representan el 50% de las ventas.
- ✓ **Unidad monetaria:** los estados financieros son expresados en Quetzales, moneda oficial de la República de Guatemala y todas las operaciones en moneda extranjera se fijan con base en el sistema bancario del país a través de la oferta y demanda de divisas. Al 31 de diciembre 2016 el tipo de cambio de referencia publicado por el Banco de Guatemala era de: Q. con respecto al \$ era de: Q. 7.52213 por \$1.00



#### 4.7. Papeles de trabajo

Conjunto de documentos que contienen la información obtenida por el auditor para llevar a cabo los procedimientos necesarios para y preparar la base para la elaboración de un informe.

##### 4.7.1. Índice de papeles de trabajo

No	Descripción	Ref.	Página
1	Estados financieros periodo 2016 proporcionados por cliente	EF	78
2	Inventarios	A	80
3	Cuentas por cobrar	BG, BN	81
4	Caja y bancos	CG, CN	82
5	Propiedad, planta y equipo	DG, DN	83
4	Otros activos	EG, EN	84
5	Pasivo no corriente	FG, FN	85
6	Proveedores	GG, GN	86
7	Préstamos a corto plazo	HG, HN	87
8	Otros pasivos	IG, IN	88
9	Patrimonio neto	JG	89
10	Ventas	K	90
11	Costo de ventas	L	91
12	Gastos de ventas	MG, MN	92
13	Gastos de administración	NG, NN	93
14	Gastos financieros	OG, ON	95
15	Evaluación control interno departamento de ventas	CI – V	96
16	Evaluación control interno departamento logística	CI – L	97
17	Evaluación control interno departamento financiero	CI – F	98

**TIENDA S.A.**  
**Estado de Resultados**  
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2016**  
*(Cifras expresadas en Quetzales)*

Ref. EF
---------

Ventas	24,759,013.01
(-) Costo de Ventas	12,974,808.80
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>11,784,204.21</b>
(-) Gastos de Operación	
Gastos de Ventas	1,448,763.00
Gastos de Administración	7,589,552.48
<b>Resultado de operación</b>	<b>2,745,888.73</b>
(-) Gastos Financieros	388,829.77
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>2,357,058.96</b>

**José Aroldo Hernández Solares**  
**Representante Legal**

**Juan Bautista**  
**Perito Contador**

El infrascrito Perito Contador Registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- bajo el número 123456 CERTIFICA: Que el presente Estado de Resultados comprendido por el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2016 de la empresa **TIENDA, SOCIEDAD ANONIMA** presenta una Ganancia antes del Impuesto Sobre la Renta de "Dos millones trescientos cincuenta y siete mil, cincuenta y ocho con 96/100" (Q. 2,357,058.96)" de acuerdo con los registros contables y documentación de la empresa.

**Guatemala, Enero de 2017**

**Juan Bautista**  
**Perito Contador**

**TIENDA S.A.**  
**Estado de Situación Financiera**  
**Al 31 de diciembre del 2016**  
*(Cifras expresadas en Quetzales)*

Ref. EF
---------

<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo corriente</b>		<b>7,267,633</b>
Inventario	3,170,936	
Cuentas por cobrar	3,739,720	
Caja y bancos	356,977	
<b>Activo no corriente</b>		<b>5,834,368</b>
Propiedad, planta y equipo	3,642,217	
Otros activos	2,192,151	
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b><u>13,102,002</u></b>
 <b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>		
<b>Patrimonio neto</b>		<b>6,045,789</b>
Capital y reservas	4,937,935	
Resultados acumulados	-1,249,206	
Resultado del periodo	2,357,059	
<b>Pasivo no corriente</b>		<b>2,675,099</b>
Préstamos a Largo Plazo	2,675,099	
<b>Pasivo corriente</b>		<b>4,381,115</b>
Proveedores	1,930,014	
Préstamos a corto plazo	1,928,857	
Otros pasivos	522,244	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b><u>13,102,002</u></b>

**José Aroldo Hernández Solares**  
Representante Legal

**Juan Bautista**  
Perito Contador

El infrascrito perito contador registrado ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- bajo el número 123456 CERTIFICA: Que el presente Balance General refleja en forma razonable la situación financiera de la empresa **TIENDA, SOCIEDAD ANÓNIMA** al 31 de Diciembre del año 2016 de acuerdo con los registros contables y documentación de la empresa.

Guatemala, Enero 2017

**Juan Bautista**  
Perito Contador

### a) Inventarios

El saldo de inventarios al 31 de diciembre de 2016 es de Q. 3,170,936 clasificado por 6 categorías de productos de las cuales la más representativa son las cremas para refrigerado con el 37% muy seguido de las premezclas con un 35%. Los inventarios están registrados a costo promedio de adquisición de acuerdo con la Niif para pymes, y estos productos se encuentran físicamente almacenados en el área central pero son asignados a cada región de acuerdo a la rotación y volumen de venta que cada área realiza.

#### Inventario Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occidente	Super-mercados	Central	Total inventario	%
Cremas Refr	116,315	216,953	128,225	101,739	186,027	235,234	98,173	79,991	1,162,657	37%
Premezclas	103,249	42,763	344,332	146,709	235,950	204,224	4,791	14,225	1,096,243	35%
Cremas Amk	47,021	17,039	76,756	45,861	48,590	240,048	36,333	23,270	534,919	17%
Coberturas y	33,876	35,684	14,080	34,174	25,247	45,756	48,627	1,143	238,587	8%
Jarabes	1,443	1,940	6,424	6,745	11,663	21,781	28,597	28,749	107,342	3%
Otros Produc	262	1,208	2,066	2,706	1,409	2,822	18,151	2,564	31,188	1%
<b>Totales</b>	<b>302,167</b>	<b>315,587</b>	<b>571,884</b>	<b>337,933</b>	<b>508,886</b>	<b>749,865</b>	<b>234,673</b>	<b>149,942</b>	<b>3,170,936</b>	<b>Ref.</b>
	<b>9.5%</b>	<b>10.0%</b>	<b>18.0%</b>	<b>10.7%</b>	<b>16.0%</b>	<b>23.6%</b>	<b>7.4%</b>	<b>4.7%</b>	<b>100.0%</b>	<b>A</b>

## b) Cuentas por cobrar

El rubro de cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2016 asciende a Q. 3,739,720 clasificado por antigüedad de saldos y representado en cada región geográfica, el 83.7% es una cartera vigente lo que significa que está dentro del plazo de 0-30 días, y su mayor representación se encuentra en la región central con Q. 1,305,506 que es un 42% de la misma. Esto obedece a que en esta región se encuentran incluidas cuentas por cobrar que no corresponden al giro habitual del negocio, seguido por el área de oriente y occidente con un 13.2% y 13.1% respectivamente.

Nota: Se recomienda realizar reserva para cuentas incobrables en un máximo de 2% que representa la cartera vencida de 61 días en adelante.

### Cuentas por cobrar

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occidente	Super-mercados	Central	Total	Ref.
Vigente	151,124	198,726	348,853	191,204	382,200	373,892	179,807	1,305,506	3,131,312	83.7%
De 01 a 30 días	78,511	23,986	92,420	103,744	97,999	100,917	-	6,221	503,797	13.5%
De 31 a 60 días	6,683	5,476	-	8,262	3,517	3,973	-	-	27,911	0.7%
De 61 a 90 días	922	529	3,444	-	819	-	-	-	5,714	0.2%
Mas de 90 días	144	8,383	292	-	8,602	11,053	-	42,511	70,985	1.9%
<b>Totales</b>	<b>237,384</b>	<b>237,101</b>	<b>445,010</b>	<b>303,211</b>	<b>493,137</b>	<b>489,834</b>	<b>179,807</b>	<b>1,354,237</b>	<b>3,739,720</b>	<b>Ref. BG</b>
	6.3%	6.3%	11.9%	8.1%	13.2%	13.1%	4.8%	36.2%	100.0%	

Con respecto a los segmentos de negocio la cuenta por cobrar se distribuye en base a los ingresos que genera cada categoría de productos teniendo así que lo más representativo se encuentra en las premezclas con un 29.8% seguido por las cremas para refrigerado con un 29.7%

### Cuentas por cobrar

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Cremas refrigerado	Premezclas	Cremas ambiente	CoBERTuras y rellenos	Jarabes	Otros productos	Servicios	Total	Ref.
Cuentas por Cobrar	1,112,195	1,116,171	498,701	293,906	171,466	42,409	504,873	3,739,720	
<b>Totales</b>	<b>1,112,195</b>	<b>1,116,171</b>	<b>498,701</b>	<b>293,906</b>	<b>171,466</b>	<b>42,409</b>	<b>504,873</b>	<b>3,739,720</b>	<b>Ref. BN</b>
	29.7%	29.8%	13.3%	7.9%	4.6%	1.1%	13.5%	100.0%	

### c) Caja y Bancos

El efectivo y equivalentes de efectivo está integrado por un saldo en caja de Q. 50,186.74 y saldos en bancos de Q. 306,790.43 para un total de Q. 356,977.17. La segmentación por áreas geográficas se ha realizado con respecto a los ingresos de cada ruta como lo muestra el cuadro, determinando que el mayor porcentaje se encuentra en la región de occidente con un 20.8%

Caja y bancos  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor-Oriente	Oriente	Occidente	Supermercados	Central	Total	
Caja y Bancos	30,607	31,534	52,910	35,733	49,816	74,333	23,453	58,591	356,977	
<b>Totales</b>	<b>30,607</b>	<b>31,534</b>	<b>52,910</b>	<b>35,733</b>	<b>49,816</b>	<b>74,333</b>	<b>23,453</b>	<b>58,591</b>	<b>356,977</b>	<b>Ref.</b>
	8.6%	8.8%	14.8%	10.0%	14.0%	20.8%	6.6%	16.4%	100.0%	<b>CG</b>

De igual forma la distribución de caja y bancos por área de negocio se ha realizado con respecto a los ingresos, determinando que en la categoría de cremas para refrigerado se encuentra la mayor participación con un 29.7%

Caja y bancos  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Cremas refrigerado	Cremas Premezclas	Cremas ambiente	Cober-turas y rellenos	Jarabes	Otros pro-ductos	Servicios	Total	Ref.
Caja y Bancos	106,165	106,545	47,604	28,055	16,367	4,048	48,193	356,977	
<b>Totales</b>	<b>106,165</b>	<b>106,545</b>	<b>47,604</b>	<b>28,055</b>	<b>16,367</b>	<b>4,048</b>	<b>48,193</b>	<b>356,977</b>	<b>Ref.</b>
	29.7%	29.8%	13.3%	7.9%	4.6%	1.1%	13.5%	100.0%	<b>CN</b>

#### d) Propiedad, planta y equipo

El rubro de propiedad, planta y equipo está integrado por los saldos de los siguientes activos netos así; mobiliario y equipo Q. 20,203, vehículos Q. 939,263 que corresponde a 7 camiones para la distribución de cada ruta, estos vehículos se adquirieron todos en una sola flotilla, maquinaria y herramientas un saldo de Q. 11,479 y por último mejoras a propiedades con Q. 2,671,272 este saldo se ha distribuido en su mayoría a la central así como al área de negocio servicios ya que es una inversión en bodegas, corresponde a la construcción de una bodega congelada, se cuenta con un contrato de arrendamiento a 20 años prorrogables y se estima que la vida útil del cuarto es de 25 años, el dato registrado corresponde únicamente al valor de la construcción que en determinado momento puede ser desmontable, la empresa utiliza el 75% de la bodega para prestar servicios de almacenaje a terceros, canalizado a través de la región central.

#### Propiedad, planta y equipo Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occidente	Super-mercados	Central	Total	
Mobiliario y equipo	1,732	1,785	2,994	2,022	2,819	4,207	1,327	3,316	20,203	
Vehiculos	134,180	134,180	134,180	134,180	134,180	134,180	134,180		939,263	
Maquinaria y Herramientas	984	1,014	1,701	1,149	1,602	2,390	754	1,884	11,479	
Mejoras a propiedades	57,272	59,007	99,006	66,864	93,216	139,093	43,885	2,112,920	2,671,272	
<b>Totales</b>	<b>194,169</b>	<b>195,986</b>	<b>237,882</b>	<b>204,216</b>	<b>231,818</b>	<b>279,871</b>	<b>180,147</b>	<b>2,118,120</b>	<b>3,642,217</b>	<b>Ref.</b>
	<b>5.3%</b>	<b>5.4%</b>	<b>6.5%</b>	<b>5.6%</b>	<b>6.4%</b>	<b>7.7%</b>	<b>4.9%</b>	<b>58.2%</b>	<b>100.0%</b>	<b>DG</b>

La distribución de los activos con respecto a las líneas de negocio han sido distribuidas con base a los ingresos que cada uno genera encontrando que son los servicios los más representativos con un 58.2%, como se menciona arriba esto obedece a que dentro del giro de negocio, la empresa ofrece servicios de almacenaje en bodegas frías y secas.

Propiedad, planta y equipo  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Crema refri- gerado	Premezclas	Crema ambiente	Cober- turas y rellenos	Jarabes	Otros pro- ductos	Servicios	Total	
Mobiliario y equipo	5,758.63	5,978.76	2,622.06	1,582	735	214	3,312	20,203	
Vehiculos	320,222	332,463	145,806	87,964	40,887	11,921		939,263	
Maquinaria y Herramientas	3,272	3,397	1,490	899	418	122	1,882	11,479	
Mejoras a propiedades	190,359	197,635	86,675	52,291	24,306	7,087	2,112,920	2,671,272	
<b>Totales</b>	<b>519,611</b>	<b>539,474</b>	<b>236,593</b>	<b>142,735</b>	<b>66,346</b>	<b>19,344</b>	<b>2,118,114</b>	<b>3,642,217</b>	<b>Ref.</b>
	<b>14.3%</b>	<b>14.8%</b>	<b>6.5%</b>	<b>3.9%</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.5%</b>	<b>58.2%</b>	<b>100.0%</b>	<b>DN</b>

**e) Otros activos**

No fue proporcionada la integración de otros activos ya que la administración indico que esto corresponde a una cuenta en la cual se registró todas las diferencias originadas de una validación de estados financieros en donde, en su mayoría se encontró inventario obsoleto y decidieron no registrarlo en el gasto si no diferirlo anualmente, por lo anterior la administración solicito distribuirla con base a los ingresos de cada ubicación geográfica y líneas de negocio determinando que la región occidente contaría con el mayor porcentaje siendo este 20.8%:

Otros activos  
Cifras expresadas en Quetzales  
Por áreas geográficas

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occi- dente	Super- mercados	Central	Total	
Otros activos	187,999	193,693	324,992	219,485	305,987	456,581	144,056	359,359	2,192,151	
<b>Totales</b>	<b>187,999</b>	<b>193,693</b>	<b>324,992</b>	<b>219,485</b>	<b>305,987</b>	<b>456,581</b>	<b>144,056</b>	<b>359,359</b>	<b>2,192,151</b>	<b>Ref.</b>
	<b>8.6%</b>	<b>8.8%</b>	<b>14.8%</b>	<b>10.0%</b>	<b>14.0%</b>	<b>20.8%</b>	<b>6.6%</b>	<b>16.4%</b>	<b>100.0%</b>	<b>EG</b>



En el análisis por negocio se observa que las premezclas tienen el mayor porcentaje que es un 29.9%

#### Otros activos

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Cremas refri- gerado	Premezclas	Cremas ambiente	Cober- turas y rellenos	Jarabes	Otros pro- ductos	Servicios	Total	Ref.
Otros activos	652,104	654,435	292,399	172,323	100,534	24,865	295,489	2,192,151	
<b>Totales</b>	<b>652,104</b>	<b>654,435</b>	<b>292,399</b>	<b>172,323</b>	<b>100,534</b>	<b>24,865</b>	<b>295,489</b>	<b>2,192,151</b>	<b>Ref. EN</b>
	29.7%	29.9%	13.3%	7.9%	4.6%	1.1%	13.5%	100.0%	

#### f) Pasivo no corriente

El saldo del pasivo no corriente al 31 de diciembre de 2016 asciende a Q. 2,675,099 y básicamente corresponde a un préstamo a largo plazo otorgado por uno de los socios accionistas de la empresa en el 2013, este préstamo fue utilizado para cubrir algunas deudas con proveedores del exterior y mantenimiento de las instalaciones. Esta distribuido con respecto al costo de ventas y la representación mayor se encuentra en occidente con un 20.8%

#### Préstamos a largo plazo

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occi- dente	Super- mercados	Central	Total	Ref.
Préstamos a largo plazo	229,416	236,365	396,590	267,839	373,398	557,170	175,793	438,529	2,675,099	
<b>Totales</b>	<b>229,416</b>	<b>236,365</b>	<b>396,590</b>	<b>267,839</b>	<b>373,398</b>	<b>557,170</b>	<b>175,793</b>	<b>438,529</b>	<b>2,675,099</b>	<b>Ref. FG</b>
	8.6%	8.8%	14.8%	10.0%	14.0%	20.8%	6.6%	16.4%	100%	

Tanto para las áreas geográficas como para los segmentos de negocio la distribución se hizo con base al costo de ventas y la representación mayoritaria se encuentra en las premezclas con un 29.8%

Préstamos a largo plazo  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Crema refri- gerado	Premezclas	Crema ambiente	Cober- turas y rellenos	Jarabes	Otros pro- ductos	Servicios	Total	Ref.
Prestamos a largo plazo	795,576	798,420	356,731	210,237	122,653	30,336	361,146	2,675,099	
<b>Totales</b>	<b>795,576</b>	<b>798,420</b>	<b>356,731</b>	<b>210,237</b>	<b>122,653</b>	<b>30,336</b>	<b>361,146</b>	<b>2,675,099</b>	<b>Ref. FN</b>
	29.7%	29.8%	13.3%	7.9%	4.6%	1.1%	13.5%	100.0%	

**g) Proveedores**

El rubro de proveedores al 31 de diciembre de 2016 presenta un saldo de Q. 1,930,014. Este saldo está representado por obligaciones hacia los proveedores del exterior, se cuenta con 60 días de crédito para cubrir estas obligaciones.

Para efectos de distribución por área geográfica se ha realizado tomando de referencia los costos de venta, se observa que el mayor porcentaje está en la región occidente con un 23.3%

Proveedores  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor- Oriente	Oriente	Occi- dente	Super- mercados	Central	Total	Ref.
Proveedores	178,074	187,222	333,373	203,165	302,156	449,653	168,797	107,574	1,930,014	
<b>Totales</b>	<b>178,074</b>	<b>187,222</b>	<b>333,373</b>	<b>203,165</b>	<b>302,156</b>	<b>449,653</b>	<b>168,797</b>	<b>107,574</b>	<b>1,930,014</b>	<b>Ref. GG</b>
	9.2%	9.7%	17.3%	10.5%	15.7%	23.3%	8.7%	5.6%	100.0%	

De igual forma se distribuyó a cada línea de negocio por el costo de ventas, siendo la más representativa las cremas para refrigerado con un 34.6% seguido muy de cerca por las premezclas con un 32.3%

#### Proveedores

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Crema refri- gerado	Premezclas	Crema ambiente	Cober- turas y rellenos	Jarabes	Otros pro- ductos	Servicios	Total	Ref.
Proveedores	667,276	624,265	305,026	166,703	129,674	35,196	1,874	1,930,014	
<b>Totales</b>	<b>667,276</b>	<b>624,265</b>	<b>305,026</b>	<b>166,703</b>	<b>129,674</b>	<b>35,196</b>	<b>1,874</b>	<b>1,930,014</b>	<b>Ref. GN</b>
	34.6%	32.3%	15.8%	8.6%	6.7%	1.8%	0.1%	100.0%	

#### h) Préstamos a corto plazo

El saldo de préstamos a corto plazo está integrado por líneas de crédito revolventes para importaciones a un plazo máximo de 180 días. Por ser exclusivo para importaciones el criterio de distribución a utilizar para las áreas geográficas son costos de venta, determinando el mayor porcentaje en la región de occidente con un 23.3%:

#### Préstamos a corto plazo

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occi- dente	Super- mercados	Central	Total	Ref.
Préstamos a corto plazo	177,967	187,110	333,173	203,043	301,975	449,384	168,696	107,510	1,928,857	
<b>Totales</b>	<b>177,967</b>	<b>187,110</b>	<b>333,173</b>	<b>203,043</b>	<b>301,975</b>	<b>449,384</b>	<b>168,696</b>	<b>107,510</b>	<b>1,928,857</b>	<b>Ref. HG</b>
	9.2%	9.7%	17.3%	10.5%	15.6%	23.3%	8.7%	5.6%	100%	

Al igual que en la distribución geográfica para los segmentos de negocio se utilizaron los costos de venta siendo los más representativos cremas para refrigerado con un 34.6% seguido por las premezclas con un 32.3%

### Préstamos a corto plazo

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Crema refri- gerado	Pre- mezclas	Crema ambiente	Cober- turas y rellenos	Jarabes	Otros pro- ductos	Servicios	Total	Ref.
Préstamos a corto plazo	666,876	623,890	304,844	166,603	129,596	35,175	1,873	1,928,857	
<b>Totales</b>	<b>666,876</b>	<b>623,890</b>	<b>304,844</b>	<b>166,603</b>	<b>129,596</b>	<b>35,175</b>	<b>1,873</b>	<b>1,928,857</b>	<b>Ref. HN</b>
	<b>34.6%</b>	<b>32.3%</b>	<b>15.8%</b>	<b>8.6%</b>	<b>6.7%</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.1%</b>	<b>100%</b>	

### I) Otros pasivos

Esta cuenta incluye las reservas para prestaciones laborales y cuotas laborales, así como impuestos por pagar, anticipos de clientes y otras menores teniendo como saldo al 31 de diciembre 2016 la cantidad de Q. 569,007. La distribución para segmentos geográficos se realizó en base a los ingresos que cada región genera determinando que la región de occidente tiene el mayor porcentaje que es 20.8%:

### Otros pasivos

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occi- dente	Super- mercados	Central	Total	Ref.
Otros Pasivos	44,788	46,144	77,424	52,289	72,896	108,773	34,319	85,611	522,244	
<b>Totales</b>	<b>44,788</b>	<b>46,144</b>	<b>77,424</b>	<b>52,289</b>	<b>72,896</b>	<b>108,773</b>	<b>34,319</b>	<b>85,611</b>	<b>522,244</b>	<b>Ref. IG</b>
	<b>8.6%</b>	<b>8.8%</b>	<b>14.8%</b>	<b>10.0%</b>	<b>14.0%</b>	<b>20.8%</b>	<b>6.6%</b>	<b>16.4%</b>	<b>100%</b>	

Asimismo para efecto de los segmentos de negocio se distribuye en forma proporcional a los ingresos que cada categoría de productos aporta, quedando que el 29.9 % está representado por las premezclas y el 29.7% por las cremas para refrigerado.

### Otros pasivos

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Cremas refrigerado	Pre-mezclas	Cremas ambiente	Cober-turas y Jarabes rellenos	Otros pro-ductos	Servicios	Total	Ref.	
Otros Pasivos	155,353	155,908	69,659	41,053	23,951	5,924	70,395	522,244	
<b>Totales</b>	<b>155,353</b>	<b>155,908</b>	<b>69,659</b>	<b>41,053</b>	<b>23,951</b>	<b>5,924</b>	<b>70,395</b>	<b>522,244</b>	<b>Ref.</b>
	<b>29.7%</b>	<b>29.9%</b>	<b>13.3%</b>	<b>7.9%</b>	<b>4.6%</b>	<b>1.1%</b>	<b>13.5%</b>	<b>100%</b>	<b>IN</b>

### j) Patrimonio neto

El saldo del patrimonio al 31 de diciembre 2016 está integrado así;

Capital suscrito y pagado de	Q. 1,505,000
Acciones por suscribir de	Q. 495,000
Reservas	Q. 75,117
Aportes por capitalizar	Q. 3,357,817
Pérdidas acumuladas	(Q. 1,249,206)
Resultado del período	Q. 2,357,059
<b>Total patrimonio</b>	<b>Q. 6,045,788</b>

**Patrimonio**  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occidente	Super- mercados	Central	Total	
Capital y reservas	1,611,427	1,589,342	(890,036)	1,650,884	(862,410)	(1,117,486)	1,654,979	1,301,232	<b>4,937,933</b>	
Resultados acumulados	(1,203,945)	(1,223,186)	1,099,297	(1,218,268)	1,077,337	850,281	(1,033,563)	402,841	<b>(1,249,206)</b>	
Resultado del período	(85,401)	(49,096)	282,856	(58,375)	324,290	752,709	(406,884)	1,596,960	<b>2,357,059</b>	
<b>Totales</b>	<b>322,081</b>	<b>317,060</b>	<b>492,117</b>	<b>374,241</b>	<b>539,218</b>	<b>485,505</b>	<b>214,532</b>	<b>3,301,033</b>	<b>6,045,786</b>	<b>Ref. JG</b>

**k) Ventas**

El valor de las ventas al 31 de diciembre 2016 fue de Q. 24,759,013 y están segmentadas en ocho áreas geográficas, seis categorías de productos y 1 segmento de servicios distribuidas como lo muestra el cuadro;

**Ventas**  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occidente	Super- mercados	Central	Total	%
Cremas										
Refrigerado	792,674	1,378,837	836,367	692,108	1,211,226	1,561,029	577,335	313,771	7,363,347	<b>29.7%</b>
Premezclas	713,879	338,951	2,155,444	1,074,216	1,573,330	1,424,846	38,388	70,616	7,389,668	<b>29.8%</b>
Cremas ambiente	316,394	122,743	453,567	308,528	307,994	1,496,424	204,211	91,815	3,301,677	<b>13.3%</b>
Coberturas y Rellenos	279,003	307,209	117,957	291,663	207,319	376,443	356,898	9,324	1,945,817	<b>7.9%</b>
Jarabes	18,045	24,377	75,429	82,328	139,374	260,016	300,543	235,083	1,135,197	<b>4.6%</b>
Otros Productos	2,316	11,910	24,957	27,277	13,259	33,461	149,259	18,331	280,770	<b>1.1%</b>
Servicios	507	3,085	5,979	2,229	2,597	3,345	-	3,324,796	3,342,538	<b>13.5%</b>
<b>Totales</b>	<b>2,122,818</b>	<b>2,187,113</b>	<b>3,669,699</b>	<b>2,478,349</b>	<b>3,455,099</b>	<b>5,155,563</b>	<b>1,626,634</b>	<b>4,063,737</b>	<b>24,759,013</b>	<b>Ref. K</b>
	<b>8.6%</b>	<b>8.8%</b>	<b>14.8%</b>	<b>10.0%</b>	<b>14.0%</b>	<b>20.8%</b>	<b>6.6%</b>	<b>16.4%</b>	<b>100.0%</b>	

Se puede observar en el cuadro de arriba que la ruta de Occidente es la que genera el mayor porcentaje de ingresos con un 20.8% y que la categoría de productos más representativa son las premezclas con un 29.8% muy de cerca con las cremas para refrigerado que tienen un 29.7%

### I) Costo de ventas

Los costos de por ser productos importados incluyen el precio FOB más flete más seguro y los costos de nacionalización, siendo el saldo al 31 de diciembre de 2016 de Q. 12,972,525. Los costos de igual forma están distribuidos con respecto a la venta por área geográfica y línea de productos así:

#### Costo de ventas Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occidente	Super- mercados	Central	Total	%
Cremas para Refrigerado	448,699	836,920	494,642	392,468	717,620	907,439	378,712	308,572	4,485,072	34.6%
Premezclas	395,195	163,681	1,317,962	561,543	903,121	781,688	18,337	54,446	4,195,973	32.3%
Cremas Ambiente	180,222	65,308	294,190	175,774	186,235	920,049	139,258	89,189	2,050,225	15.8%
Coberturas y Rellenos	159,095	167,584	66,125	160,492	118,569	214,885	228,373	5,369	1,120,491	8.6%
Jarabes	11,716	15,749	52,164	54,767	94,698	176,861	232,206	233,438	871,600	6.7%
Otros Productos	1,989	9,164	15,673	20,525	10,687	21,405	137,677	19,448	236,569	1.8%
Servicios	-	-	-	-	-	-	-	14,879	14,879	0.1%
<b>Totales</b>	<b>1,196,917</b>	<b>1,258,406</b>	<b>2,240,756</b>	<b>1,365,567</b>	<b>2,030,931</b>	<b>3,022,328</b>	<b>1,134,563</b>	<b>725,342</b>	<b>12,974,809</b>	<b>Ref. L</b>
	<b>9.2%</b>	<b>9.7%</b>	<b>17.3%</b>	<b>10.5%</b>	<b>15.7%</b>	<b>23.3%</b>	<b>8.7%</b>	<b>5.6%</b>	<b>100.0%</b>	

Con respecto a los costos tenemos que la ruta de Occidente representa el 23.3% seguido por costa sur con un 17.3% que va de la mano con la representación en ventas, en participación por línea de producto tenemos un 34.6% para las cremas para refrigerado y un 32.3% para las premezclas esto obedece a que el costo de las cremas es mayor al de las premezclas por ello no va de la mano con la representación en ventas en ninguno de los casos por producto.

### m) Gastos de Venta

Los gastos de venta incluyen la supervisión, la distribución, asesoría técnica y mercadeo, reflejando un saldo por el periodo 2016 de Q. 1,448,763. Estos gastos fueron distribuidos en el caso de las áreas geográficas por el origen de donde se efectuaron los gastos quedando que el mayor porcentaje es para la región de occidente con un 21.8% seguido por la central con un 18.8% y el resto como lo muestra la tabla así:

Gastos de venta  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occidente	Super-mercados	Central	Total	
Supervisión de ventas	8,763	7,180	7,167	15,480	7,635	29,570	-	-	75,795	
Distribución	67,809	54,829	102,396	121,114	98,867	169,197	22,189	-	636,401	
Asesoría técnica	1,224	948	11,242	15,034	5,029	33,422	1,670	-	68,569	
Mercadeo y publicidad	12,025	10,900	18,447	17,828	16,624	23,121	8,445	17,540	124,930	
Otros gastos de venta	33,916	32,331	46,434	40,921	45,725	60,508	27,368	255,863	543,068	
<b>Totales</b>	<b>123,737</b>	<b>106,189</b>	<b>185,686</b>	<b>210,378</b>	<b>173,880</b>	<b>315,818</b>	<b>59,672</b>	<b>273,403</b>	<b>1,448,763</b>	<b>Ref. MG</b>
	<b>8.5%</b>	<b>7.3%</b>	<b>12.8%</b>	<b>14.5%</b>	<b>12.0%</b>	<b>21.8%</b>	<b>4.1%</b>	<b>18.9%</b>	<b>100.0%</b>	

Para el caso de los segmentos de negocio los gastos de venta fueron distribuidos con base a los ingresos de cada categoría de productos y servicios obteniendo que el 28% de los gastos está representado por las premezclas seguido por un 27.9% por las cremas para refrigerado.



Gastos de venta  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Crema refri- gerado	Premezclas	Crema ambiente	Cober- turas y rellenos	Jarabes	Otros pro- ductos	Servicios	Total	
Supervisión de ventas	26,060	26,153	11,685	6,886	4,018	994		75,795	
Distribución Asesoría técnica	218,805	219,587	98,111	57,821	33,733	8,343		636,401	
Mercadeo y publicidad	23,575	23,660	10,571	6,230	3,635	899		68,569	
Otros gastos de venta	36,922	37,054	16,556	9,757	5,692	1,408	17,540	124,930	
	98,746	99,099	44,277	26,094	15,223	3,765	255,863	543,068	
<b>Totales</b>	<b>404,109</b>	<b>405,553</b>	<b>181,200</b>	<b>106,789</b>	<b>62,301</b>	<b>15,409</b>	<b>273,403</b>	<b>1,448,763</b>	<b>Ref. MN</b>
	<b>27.9%</b>	<b>28.0%</b>	<b>12.5%</b>	<b>7.4%</b>	<b>4.3%</b>	<b>1.1%</b>	<b>18.9%</b>	<b>100.0%</b>	

**n) Gastos de administración**

El saldo de los gastos de administración por el periodo 2016 tiene un valor de Q. 7,589,552 y está integrado por sueldos y salarios que corresponde al staff gerencial, la administración considera que dedica el mismo tiempo y esfuerzo a cada una de las rutas y como política se distribuye en partes iguales a todas, para el caso de outsourcing y honorarios comprende el personal administrativo y operativo y se distribuye con respecto a su labor en cada área geográfica asignada, el resto de gastos van distribuidos en partes iguales por la misma razón anterior excepto el área central que tiene definidos sus gastos administrativos porque cuenta con facturación de gastos por independientes. Siendo entonces la región central la de mayor representación con un 19.1%

Gastos de administración  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occi-dente	Super- mercados	Central	Total	
Sueldos y salarios	194,653	194,653	194,653	194,653	194,653	194,653	194,653	194,653	1,557,227	
Outsourcing y honorarios	327,839	310,243	367,603	396,667	340,924	450,084	287,834	310,648	2,791,842	
Servicios	71,890	71,890	71,890	71,890	71,890	71,890	71,890	577,995	1,081,223	
Otros gastos admon	104,697	104,697	104,697	104,697	104,697	104,697	104,697	159,129	892,006	
Rep. Y mantenimiento	75,389	75,389	75,389	75,389	75,389	75,389	75,389	131,174	658,895	
Depreciaciones	76,045	76,045	76,045	76,045	76,045	76,045	76,045	76,045	608,358	
<b>Totales</b>	<b>850,513</b>	<b>832,917</b>	<b>890,276</b>	<b>919,340</b>	<b>863,597</b>	<b>972,757</b>	<b>810,508</b>	<b>1,449,645</b>	<b>7,589,552</b>	<b>Ref.</b>
	<b>11.2%</b>	<b>11.0%</b>	<b>11.7%</b>	<b>12.1%</b>	<b>11.4%</b>	<b>12.8%</b>	<b>10.7%</b>	<b>19.1%</b>	<b>100.0%</b>	<b>NG</b>

Para el caso de los segmentos de negocio se distribuye en partes iguales a cada categoría de productos, exceptuando nuevamente la parte de servicios que tiene definidos sus gastos, quedando así:

Gastos de administración  
Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Crema refri- gerado	Pre- mezclas	Crema ambiente	Cober- turas y rellenos	Jarabes	Otros pro- ductos	Servicios	Total	
Sueldos y salarios	227,096	227,096	227,096	227,096	227,096	227,096	194,653	1,557,227	
Outsourcing y honorarios	396,385	396,385	396,385	396,385	396,385	396,385	413,532	2,791,842	
Servicios	83,871	83,871	83,871	83,871	83,871	83,871	577,995	1,081,223	
Otros gastos admon	122,146	122,146	122,146	122,146	122,146	122,146	159,129	892,006	
Rep. Y mantenimiento	87,953	87,953	87,953	87,953	87,953	87,953	131,174	658,895	
Depreciaciones	88,719	88,719	88,719	88,719	88,719	88,719	76,045	608,358	
<b>Totales</b>	<b>1,006,170</b>	<b>1,006,170</b>	<b>1,006,170</b>	<b>1,006,170</b>	<b>1,006,170</b>	<b>1,006,170</b>	<b>1,552,529</b>	<b>7,589,552</b>	<b>Ref.</b>
	<b>13.3%</b>	<b>13.3%</b>	<b>13.3%</b>	<b>13.3%</b>	<b>13.3%</b>	<b>13.3%</b>	<b>20.5%</b>	<b>100.0%</b>	<b>NN</b>

### o) Gastos Financieros

El saldo por el periodo 2016 del rubro de gastos financieros es de Q. 388,830 este saldo corresponde a los intereses de los financiamientos tanto a largo como corto plazo los cuales fueron y son utilizados para las importaciones de mercadería es por ello que la distribución por áreas geográficas se realiza con base al valor de los inventarios al 31 de diciembre 2016, obteniendo que la región más representativa es occidente con un 23.6%

#### Gastos financieros

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Capital I	Capital II	Costa Sur	Nor - Oriente	Oriente	Occidente	Super-mercados	Central	Total	
Gastos										
Financieros	37,053	38,698	70,126	41,438	62,401	91,951	28,776	18,386	388,830	
<b>Totales</b>	<b>37,053</b>	<b>38,698</b>	<b>70,126</b>	<b>41,438</b>	<b>62,401</b>	<b>91,951</b>	<b>28,776</b>	<b>18,386</b>	<b>388,830</b>	<b>Ref. OG</b>
	9.5%	10.0%	18.0%	10.7%	16.0%	23.6%	7.4%	4.7%	100.0%	

De igual forma en el caso de los segmentos de negocio los intereses fueron distribuidos con base al saldo de inventarios al cierre de diciembre 2016, encontrando el mayor porcentaje en las cremas para refrigerado con un 36.7%

#### Gastos financieros

Cifras expresadas en Quetzales

Cuentas	Cremas refrigerado	Pre-mezclas	Cremas ambiente	Cober-turas y rellenos	Jarabes	Otros pro-ductos	Servicios	Total	
Gastos									
Financieros	142,569	134,425	65,593	29,256	13,163	3,824		388,830	
<b>Totales</b>	<b>142,569</b>	<b>134,425</b>	<b>65,593</b>	<b>29,256</b>	<b>13,163</b>	<b>3,824</b>	<b>-</b>	<b>388,830</b>	<b>Ref. ON</b>
	36.7%	34.6%	16.9%	7.5%	3.4%	1.0%	0.0%	100.0%	

**p) Evaluación de control interno departamento de ventas**

Se realizó entrevista con el gerente general ya que él realiza las funciones de gerente de ventas, con el objetivo de conocer y determinar si cuentan con procedimientos y políticas que permitan que las operaciones tengan un adecuado control interno y se minimicen riesgos dentro de la empresa.

**Tienda, S.A.**  
Cuestionario de control interno  
al 31 de diciembre de 2016

<b>CI - V</b>	
<b>Realizado por:</b>	<b>JC</b>
<b>Fecha</b>	8-mar.-17
<b>Supervisado por:</b>	<b>SH</b>
<b>Fecha</b>	8-mar.-17

Nombre del entrevistado: Lic. Jose Aroldo Hernández  
Puesto: Gerente General

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
1.-	Se cuenta con una estructura de personal de ventas para ejecutar		X	El entrevistado indica, que solamente se cuenta con un área de telemarketing el cuál toma pedidos para despachar semanalmente a los clientes, no cuentan con personal de ventas que tenga contacto directo con el cliente. El gerente general informa que realiza las funciones de gerente general y a la vez de gerente de ventas, tiene a su cargo directamente el personal de telemarketing y área técnica.
2.-	Cuentan con catálogos de productos y categorías para la venta	X		Los productos se encuentran categorizados por ABC bajo la metodología de la ley de pareto
3.-	Tienen definidas las listas de precio y escala de descuentos	X		
4.-	Existen niveles de autorización para los descuentos	X		
5.-	Realizan estudios de mercado para implementar estrategias de venta		X	No se han realizado estudios de mercado, se conoce de forma subjetiva cuál es su participación en el mercado.
6.-	Realizan ofertas o promociones de temporada	X		
7.-	Existe una persona responsable de autorizar promociones	X		Eventualmente realizan promociones de temporada, se cuenta con una lista de precios y descuentos autorizados, de surgir una negociación especial es autorizada por la Gerencia General.
8.-	Cuentan con una política o metodología para clasificar o categorizar clientes	X		Los clientes se encuentran categorizados por ABC bajo la metodología de la ley de pareto
9.-	Dan acompañamiento y/o capacitación a clientes	X		Capacitan a su personal en el uso de los productos y dan soporte a los clientes a través de visitas técnicas realizadas por chefs reposteros de la empresa.
10.-	Documentan las capacitaciones a clientes	X		
11.-	Se capacita al personal acerca de los productos que vende	X		

### q) Evaluación de control interno departamento de logística

Se realizó entrevista con el gerente de logística, con el objetivo de conocer y determinar si cuentan con procedimientos y políticas que permitan que las operaciones tengan un adecuado control interno y se minimicen riesgos dentro de la empresa.

#### Tienda, S.A

Cuestionario de control interno  
al 31 de diciembre de 2016

#### CI - V

<b>Realizado por:</b>	<b>JC</b>
<b>Fecha</b>	8-mar.-17
<b>Supervisado por:</b>	<b>SH</b>
<b>Fecha</b>	8-mar.-17

Nombre del entrevistado: Ing. Hugo Rafael Verdi Alcantara

Puesto: Gerente de Logística

No.	PREGUNTA			OBSERVACION
		SI	NO	
1.-	¿Realizan procedimiento y documentan el proceso de recepción de los productos importados y locales?	X		Todo el producto se recibe de acuerdo al protocolo de recepción y se documenta con formatos y fotografías. Si encontrar producto dañado en la recepción se informa y se realiza el reclamo y proceso contable.
2.-	¿Realizan procedimiento y documentan el proceso de despacho de ventas?	X		Cuentan con una flotilla de vehiculos que realiza el proceso de despacho semanal de acuerdo a lo facturado, cada región tiene un día específico en el cual inicia su despacho.
3.-	¿Realizan periodicamente inventarios físicos?	X		
4.-	¿Existe alguna política para delimitar las rutas?	X		
5.-	¿Considera que todas las rutas son equitativas para asignacion de recursos?		X	Considera que no es necesario dos rutas de ciudad ya que existen semanas de tiempo ocioso.
6.-	¿Utilizan algún metodo para el control de vencimientos de producto?	X		Se utiliza el sistema PEPS para el despacho y control de mercadería de acuerdo a los lotes de vencimiento.
7.-	¿Determinan la rotación de inventarios por producto?	X		
8.-	¿Cuentan con procedimientos para garantizar la inocuidad de los productos?	X		
9.-	¿Realizan procedimiento y documentan el mismo para la recepción y despacho de producto de clientes por servicios de almacenaje?	X		
10.-	¿Distribuyen los gastos de distribución a cada ruta como corresponde?	X		Los gastos de combustible, viáticos y otros gastos de reparto son asignados a cada región, asi como el personal tambien esta asignado a cada región.

### r) Evaluación de control interno departamento financiero

Se realizó entrevista con el gerente financiero, con el objetivo de conocer y determinar si cuentan con procedimientos y políticas que permitan que las operaciones tengan un adecuado control interno y se minimicen riesgos dentro de la empresa.

**Tienda, S.A**  
Cuestionario de control interno  
al 31 de diciembre de 2016

<b>CI - V</b>	
<b>Realizado por:</b>	<b>JC</b>
<b>Fecha</b>	8-mar.-17
<b>Supervisado por:</b>	<b>SH</b>
<b>Fecha</b>	8-mar.-17

Nombre del entrevistado: Licda. Ashly Johanna Herrera  
Puesto: Gerente Financiera

No.	PREGUNTA			OBSERVACION
		SI	NO	
1.-	¿Realizan estados financieros periodicamente?	X		Los estados financieros se presentan mensualmente el 15 de cada mes solamente incluyen estado de resultados y balance general. Los inventarios están separados y no por categorías, las rutas si estan definidas, así como su personal y los gastos de ventas administrados unicamente por marcas
2.-	¿Realizan presupuestos y evaluación de ejecución de los mismos?	X		
3.-	¿Cuentan con políticas de crédito y administración de cartera?	X		
4.-	¿Existen niveles de autorización para pagos a proveedores?	X		Todos los pagos son revisados y autorizados por la gerencia general.
5.-	¿Realizan inventarios físicos periodicamente?			
6.-	¿Realizan periodicamente los depositos de los cobros realizados?	X		
7.-	¿Existe un responsable de la custodia de fondos de caja?	X		
8.-	¿Cuentan con caja chica?	X		
9.-	¿Realizan algún tipo de análisis de la información financiera?	X		Realizan análisis de la información financiera mensualmente, determinando indices financieros como rotación de inventarios, cuentas por cobrar, razones de liquidez y otros. Esta es presentada a la gerencia y presidencia de forma mensual y trimestral a la Junta Directiva.
10.-	¿Reparten los gastos de distribución a cada ruta como corresponde?	X		

#### 4.8. Evaluación financiera por medio de segmentos de operación

Esta evaluación se realiza de dos puntos de vista, por áreas geográficas en las que opera y por segmentos de negocio.

##### 4.8.1 Evaluación por medio de segmentos de negocio

Analizar y evaluar la información por cada segmento de negocio permitirá conocer y saber si un producto es rentable o no, llevar paso a paso desde los ingresos, costos y gastos hasta determinar su utilidad y contribución a un universo de productos lo que permitirá a la administración tomar acciones y/o decisiones con respecto a la continuidad del negocio. Con base en lo que la Niif 8 establece para informar por separado un segmento de operación, el mismo debe ser igual o mayor al 10% de alguno de los umbrales cuantitativos siendo estos; ingresos, resultados, activos, derivado de lo anterior se presentan las pruebas siguientes:

##### Prueba de ingresos

Los ingresos totales por el periodo 2016 fueron de Q. 24,759,013 y el 10% de este valor sería de Q. 2,475,901

Cuentas	Ingresos	%	Observación
Crema refrigerado	7,363,347	29.7%	Califica
Premezclas	7,389,668	29.8%	Califica
Crema para ambiente	3,301,677	13.3%	Califica
Coberturas y rellenos	1,945,817	7.9%	No Califica
Jarabes	1,135,197	4.6%	No Califica
Otros productos	280,770	1.1%	No Califica
Servicios	3,342,538	13.5%	Califica
<b>Totales</b>	<b>24,759,013</b>	<b>100%</b>	

Como lo muestra el cuadro las categorías de productos Coberturas y rellenos, jarabes y otros productos no califican en la prueba de ingresos para ser

reportados por separado ya que están por debajo del 10% necesario como lo establece la norma.

### **Cumplimiento del 75 por ciento**

De acuerdo con el párrafo 15 de la norma internacional de información financiera # 8 –Segmentos de Operación-. Indica que si el total de los ingresos externos de las actividades ordinarias determinados por los segmentos de operación es menor al 75 por ciento de los ingresos totales de las actividades ordinarias se identificarán segmentos de operación adicionales hasta que no menos del 75 por ciento de los ingresos de las actividades ordinarias de la empresa provengan de segmentos sobre los que deba informarse.

<b>Cuentas</b>	<b>Ingresos</b>
Crema refrigerado	29.7%
Premezclas	29.8%
Crema para ambiente	13.3%
Coberturas y rellenos	7.9%
Jarabes	4.6%
Otros productos	1.1%
Servicios	13.5%
<b>Totales</b>	<b>86%</b>

De acuerdo con lo anterior el cuadro muestra que el total de los segmentos de operación a revelar hacen un total del 86% por lo tanto cumple con lo requerido en el párrafo 15 de la norma mencionada.

### **Prueba de resultados**

El resultado del periodo correspondiente al año 2016 fue una ganancia de Q. 2,357,059, como se mencionaba antes este análisis nos permite visualizar la rentabilidad de cada producto, si bien es cierto se obtuvo una ganancia global eso no quiere decir que todos aportaron a que el resultado fuera positivo como lo muestra el siguiente cuadro:



<b>Cuentas</b>	<b>Utilidad</b>	<b>%</b>	<b>Observación</b>
Creimas refrigerado	1,325,427	56.2%	Califica
Premezclas	1,647,546	69.9%	Califica
Creimas para ambiente	(1,512)	-0.1%	No Califica
Coberturas y rellenos	(316,889)	-13.4%	Califica
Jarabes	(818,037)	-34.7%	Califica
Otros productos	(981,203)	-41.6%	Califica
Servicios	1,501,727	63.7%	Califica
<b>Totales</b>	<b>2,357,060</b>	<b>100%</b>	

Se puede notar que las categorías de productos cremas para ambiente, coberturas y rellenos, jarabes y otros productos representan pérdida dentro del resultado global de la empresa aunque algunos califiquen.

#### **Prueba de activos**

El valor de los activos totales al 31 de diciembre 2016 asciende a Q. 13,102,001 y el 10% estaría representado por Q. 1,310,200 dando como resultado para cada segmento de negocio la siguiente información:

<b>Cuentas</b>	<b>Activos</b>	<b>%</b>	<b>Observación</b>
Creimas refrigerado	3,552,734	27.1%	Califica
Premezclas	3,512,867	26.8%	Califica
Creimas para ambiente	1,610,216	12.3%	Califica
Coberturas y rellenos	875,606	6.7%	No Califia
Jarabes	462,054	3.5%	No Califia
Otros productos	121,855	0.9%	No Califia
Servicios	2,966,669	22.6%	Califica
<b>Totales</b>	<b>13,102,001</b>	<b>100%</b>	

Como lo muestra el cuadro nuevamente las coberturas y rellenos, jarabes y otros productos están por debajo del 10% por tal razón no califican de acuerdo a lo que establece la norma.

<b>Cuentas</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Activos</b>
Crema refrigerado	Califica	Califica	Califica
Premezclas	Califica	Califica	Califica
Crema para ambiente	Califica	No Califica	Califica
Coberturas y rellenos	No Califica	Califica	No Califica
Jarabes	No Califica	Califica	No Califica
Otros productos	No Califica	Califica	No Califica
Servicios	Califica	Califica	Califica

De lo anterior se concluye que los segmentos de negocio que califican para informarse por separado son: crema para refrigerado, premezclas, crema para ambiente y los servicios.

#### **4.8.2. Evaluación financiera por medio de segmentos de áreas geográficas**

La evaluación financiera por medio de segmentos de áreas geográficas permitirá saber cuáles son las zonas o regiones donde existe más demanda pero probablemente se tiene poca presencia. De alguna manera este análisis proporciona un panorama que hará que la administración implemente estrategias de expansión de ciertas áreas o incluso tomar la decisión de retirarse de algunas zonas o regiones.

Al igual que la evaluación por segmentos de negocio se realizan las pruebas siguientes para determinar si se cumplen las condiciones requeridas por la Niif No. 8.

#### **Prueba de ingresos**

Los ingresos totales por el periodo 2016 fueron de Q. 24,759,013 y el 10% de esto valor sería de Q. 2,475,901

<b>Áreas</b>	<b>Ingresos</b>	<b>%</b>	<b>Observación</b>
Capital I	2,122,818	8.6%	No Califica
Capital II	2,187,113	8.8%	No Califica
Costa Sur	3,669,699	14.8%	Califica
Nor - Oriente	2,478,349	10.0%	Califica
Oriente	3,455,099	14.0%	Califica
Occidente	5,155,563	20.8%	Califica
Supermercados	1,626,634	6.6%	No Califica
Central	4,063,737	16.4%	Califica
<b>Totales</b>	<b>24,759,013</b>	<b>100%</b>	

La información muestra que las áreas denominadas capital I, Capital II y Supermercados se encuentran por debajo del 10% lo que significa que no califican.

#### **Cumplimiento del 75 por ciento**

Al igual que en la evaluación por segmentos se realizó la prueba para verificar que los segmentos calificados para informar cumplieron en el porcentaje mínimo quedando el cuadro así:

<b>Áreas</b>	<b>Ingresos</b>
Capital I	8.6%
Capital II	8.8%
Costa Sur	14.8%
Nor - Oriente	10.0%
Oriente	14.0%
Occidente	20.8%
Supermercados	6.6%
Central	16.4%
<b>Totales</b>	<b>76%</b>

Se puede observar que el total de los ingresos por segmentos geográficos suman un 76% por lo cual cumple con el requisito de la norma.

### Prueba de resultados

El resultado del periodo correspondiente al año 2016 fue una ganancia de Q. 2,357,059, a continuación se detalla cual es el resultado de cada uno de los segmentos de operación por áreas geográficas:

Áreas	Resultado	%	Observación
Capital I	(85,401)	-3.6%	No Califica
Capital II	(49,096)	-2.1%	No Califica
Costa Sur	282,856	12.0%	Califica
Nor - Oriente	(58,375)	-2.5%	No Califica
Oriente	324,290	13.8%	Califica
Occidente	752,709	31.9%	Califica
Supermercados	(406,884)	-17.3%	Califica
Central	1,596,960	67.8%	Califica
<b>Totales</b>	<b>2,357,059</b>	<b>100%</b>	

Se puede observar que nuevamente las áreas capital I y II y nor - oriente no califican.

### Prueba de activos

El valor de los activos totales al 31 de diciembre 2016 asciende a Q. 13,102,001 y el 10% estaría representado por Q. 1,310,200 dando como resultado para cada segmento de negocio la siguiente información:

Áreas	Activos	%	Observación
Capital I	952,325	7.3%	No califica
Capital II	973,901	7.4%	No califica
Costa Sur	1,632,677	12.5%	Califica
Nor - Oriente	1,100,577	8.4%	No califica
Oriente	1,589,643	12.1%	Califica
Occidente	2,050,484	15.7%	Califica
Supermercados	762,136	5.8%	No califica
Central	4,040,258	30.8%	Califica
<b>Totales</b>	<b>13,102,001</b>	<b>100%</b>	

A continuación un resumen de las tres pruebas donde se puede confirmar que las áreas Capital I, Capital II no califican para ser informadas por separado de acuerdo a lo que establece la Niif 8.

Áreas	Ingresos	Resultado	Activos
Capital I	No Califica	No Califica	No califica
Capital II	No Califica	No Califica	No califica
Costa Sur	Califica	Califica	Califica
Nor - Oriente	Califica	No Califica	No califica
Oriente	Califica	Califica	Califica
Occidente	Califica	Califica	Califica
Supermercados	No Califica	Califica	No califica
Central	Califica	Califica	Califica

#### 4.8.3 Flujos de Caja Proyectados

Basado en el historial de la empresa, se elaboraron flujos de caja proyectados que permitirán conocer cuál sería el comportamiento de los resultados del periodo así como del efectivo de la empresa en los dos próximos años, considerando ciertos parámetros de crecimiento y administración de gastos. Para ello se consideran las siguientes premisas:

ANÁLISIS DE VENTAS Y COSTOS			
AÑO	VENTAS	COSTOS	MARGEN BRUTO
2016	24,759,013.01	12,974,808.80	11,784,204.21
	100%	52%	48%
<b>Proyección en ventas</b>			
2017 (crecimiento 5%)	25,996,963.66	14,038,360.38	11,958,603.28
Porcentaje	100%	54%	46%
2018 (crecimiento 7%)	27,816,751.12	15,299,213.11	12,517,538.00
Porcentaje	100%	55%	45%

Un crecimiento en ventas del 5% para el año 2017 y de 7% para el año 2018  
Aumento en el costo de ventas de 2% para el 2017 y de 1% para el año 2018, esto tomando en cuanto incremento en productos por parte del proveedor y/o variaciones en tipos de cambio y aranceles.

El 95% de la cartera son clientes con un crédito máximo de 30 días, y los proveedores del exterior otorgan a la empresa 60 días máximos.

<b>ANALISIS DE GASTOS</b>						
<b>CUENTA</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>Proyección 2017</b>	<b>%</b>	<b>Proyección 2018</b>	<b>%</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>	1,448,763.00	6%	1,559,817.82	6%	1,669,005.07	6%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	7,589,552.48	31%	7,539,119.46	29%	7,788,690.31	28%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	388,829.77	2%	375,621.00	1.4%	247,590.13	1%
	<b>9,427,145.25</b>	<b>38%</b>	<b>9,474,558.28</b>	<b>36%</b>	<b>9,705,285.51</b>	<b>35%</b>

La proyección de gastos para el año 2017 y 2018 considera reducciones en los mismos enfocados básicamente en los gastos de administración, donde se pretende operar con la misma plataforma aunque las ventas aumenten.

Los gastos financieros se pretenden amortizar a capital los financiamientos a largo plazo lo que reducirá los intereses por financiamientos.

<b>RESULTADOS DEL PERIODO</b>						
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>Proyección 2017</b>	<b>%</b>	<b>Proyección 2018</b>	<b>%</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	2,357,058.96	10%	2,484,045.00	10%	2,812,252.49	10%
	<b>2,357,058.96</b>	<b>10%</b>	<b>2,484,045.00</b>	<b>10%</b>	<b>2,812,252.49</b>	<b>10%</b>

De forma global el cuadro muestra los resultados proyectados para los periodos 2017 y 2018, en los cuales se mantiene el mismo porcentaje que el año 2016.

#### 4.8.4. Informe final

JH Consultores y Asociados



Consultorías empresariales y servicios de auditoría

---

Guatemala, 15 de mayo de 2017

Licenciado  
José Aroldo Hernández Solares  
Gerente General  
Tienda, S.A.

Estimado Licenciado Hernández:

A continuación encontrará el Informe de la Evaluación Financiera de la entidad Tienda, S.A. por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre 2016 de acuerdo con el memorándum de gerencia de 27 de enero de poder determinar cuáles son los segmentos de negocio más rentables y las áreas de oportunidad de crecimiento en las zonas geográficas donde tiene presencia, solicitando poderles proporcionar lo siguiente:

- ✓ Evaluación de la información financiera correspondiente al año 2016 por medio de segmentos de negocio y áreas geográficas donde opera
- ✓ Estructuración del Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera correspondiente al año 2016, por segmento de negocio y áreas geográficas donde opera.
- ✓ Flujos de caja proyectados para los años 2017 y 2018

Es de importancia mencionar que para dicha evaluación se utilizó como herramienta de análisis la Norma Internacional de Información Financiera por Segmentos de Operación Niif 8, este informe podrá utilizarse para los fines para los cuales fue solicitado.

El presente informe gerencial incluye los hallazgos, conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado así como los estados financieros segmentados y flujos de caja proyectados.

Atentamente,

Licda. María Delia Morales

Socio - Director



### Informe de Hallazgos y recomendaciones

No.	Hallazgo	Causa	Efecto	Recomendación
1.	Falta de personal en el área de ventas.	Las ventas se han enfocado por teléfono a través del departamento de telemarketing sin visualizar la necesidad de tener presencia cara a cara con los clientes	Falta de seguimiento y enfoque de crecimiento en las distintas líneas de negocio y regiones que atiende	Contratación de personal que se asignen a las áreas geográficas donde tiene presencia para que puedan enfocarse en hacer crecer las rutas y productos de baja rotación o poco rentables
2.	Desconocimiento del mercado	Falta de presupuesto para investigaciones y estrategias de mercado.	Poco competitivos	Considerar la inversión en estudios de mercado que permitan saber cuál es la participación actual de la empresa así como las oportunidades de crecimiento en las distintas regiones y con la diversidad de productos.

No.	Hallazgo	Causa	Efecto	Recomendación
3.	Criterios de establecimiento de rutas geográficas	No existe un criterio de establecimiento de rutas en la ciudad, actualmente existen dos	Las rutas puedan ser no rentables	Definir parámetros y criterios de establecimiento de rutas que permitan orientar el crecimiento y rentabilidad de las mismas.
4.	Costos de distribución.	Políticas para entregas a domicilio	Encarecimiento en el costo de distribución por falta de políticas para entregas a domicilio.	Establecer como políticas la cantidad mínima para que el producto pueda ser entregado a domicilio, considerando la distancia.

## Informe Gerencial

Se analizaron y evaluaron dos áreas muy importantes dentro de la empresa, una de ellas las categorías de productos y/o insumos que importa y comercializa y dos las áreas geográficas donde tiene presencia de venta, se observó que con respecto a los clientes los tienen categorizados por el A,B,C bajo la metodología de la ley de Pareto, la gerencia considero no revelar los nombres de dichos clientes.

### a) Evaluación financiera por segmentos de negocio

En esta evaluación se analizó todas las categorías de productos que comercializa, estos productos son 100% importados y se categorizo una línea denominada otros productos los cuales son locales, obteniendo los resultados siguientes:

#### 1. Conclusión – Segmentos de operación de negocio

**TIENDA S.A.**  
**Evaluación por segmentos de negocio**  
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2016**  
*(Cifras expresadas en Quetzales)*

<u>Segmento de negocio</u>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>	<b>Costo de Ventas</b>	<b>%</b>	<b>Resultado neto</b>	<b>%</b>	<b>Activos</b>	<b>%</b>
<b>Totales</b>	<b>24,759,013</b>	<b>100%</b>	<b>12,974,809</b>	<b>52.4%</b>	<b>2,357,060</b>	<b>9.5%</b>	<b>13,102,001</b>	<b>52.9%</b>
Crema para Refrigerado	7,363,347	30%	4,485,072	35%	1,325,427	56%	3,552,734	27%
Premezclas	7,389,668	30%	4,195,973	32%	1,647,546	70%	3,512,867	27%
Crema Ambiente	3,301,677	13%	2,050,225	16%	-1,512	0%	1,610,216	12%
Coberturas y Rellenos	1,945,817	8%	1,120,491	9%	-316,889	-13%	875,606	7%
Jarabes	1,135,197	5%	871,600	7%	-818,037	-35%	462,054	4%
Otros Productos	280,770	1%	236,569	2%	-981,203	-42%	121,855	1%
Servicios	3,342,538	14%	14,879	0%	1,501,727	64%	2,966,669	23%

Se concluye que tres segmentos son los de enfoque ya que son representativos no solo en las ventas si no en su rentabilidad y participación de activos los cuales son:

- ✓ Las cremas para Refrigerado
- ✓ Premezclas
- ✓ Los servicios

Sin embargo, se observa que para el caso de las cremas ambiente aunque su participación en ventas es considerable no es rentable, y por último las coberturas y rellenos, jarabes y otros productos se encuentran con una participación minoritaria y no son rentables.

Dentro de los productos más importantes no solo por su representación en ventas si no por su rentabilidad se encuentran para el caso de las cremas para refrigerado encontramos que el producto WT Base representa más del 50% de las ventas lo que lo convierte en el producto Top 1 de su categoría

<b>Cremas Refrigerado</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>
WT Base	4,189,480	57%
WT GA Premium	2,017,581	27%
WT GA Prestige	955,198	13%
WT ON Top	201,088	3%
<b>Total general</b>	<b>7,363,347</b>	<b>100%</b>

Para el caso de la categoría de las premezclas se observa que dos de 7 productos representan más del 50% de las ventas siendo estos White Cake Base con un 36% y Yellow Cake con un 19%

<b>Premezclas</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>
White Cake Base	2,641,950	36%
Yellow Cake	1,388,537	19%
Donut Base	1,290,270	17%
Richcreme Base	863,862	12%
Richcreme Chocolate	683,402	9%
HA White Cake Mix	336,303	5%
Otras premezclas	185,344	3%
<b>Total general</b>	<b>7,389,668</b>	<b>100%</b>

En el segmento de servicios se determinó que si bien es cierto no es el giro principal del negocio ofrecer servicios de almacenaje congelado y seco, al 31 de diciembre 2016 representa el 14% de los ingresos totales con costos mínimos de operación convirtiéndose en la segunda línea de negocio más rentable.

## **2. Recomendación – Segmentos de Operación por Negocio**

Se recomienda seguir impulsando y enfocarse en los productos que más aporta a los ingresos y que a la vez son rentables.

Evaluar la continuidad de los productos coberturas y rellenos, jarabes y otros productos ya que aunque la representatividad de todos puede ser considerable también lo es la rentabilidad, se sugiere realizar un estudio de mercado y evaluar precios de competencia y/o determinar costos ocultos que puedan estar afectando su rendimiento.

Para el tema de los servicios existe un gran potencial para el tema de almacenaje ya que cuentan con una infraestructura de nivel y calidad con lo que les permitirá impulsar un crecimiento a corto plazo.

## b) Evaluación financiera por áreas geográficas

Se realizó como parte de la consultoría el análisis y evaluación de los segmentos de operación por áreas geográficas donde tiene presencia la empresa concluyendo con la siguiente información.

### 1. Conclusión – Segmentos de Operación por áreas geográficas

Se pudo observar que al igual que los segmentos de negocio existen áreas geográficas que no son rentables aún como es el caso de las regiones capital I y II, Nor – Oriente y Supermercados

**TIENDA S.A.**  
Evaluación por segmentos de áreas geográficas  
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 2016  
(Cifras expresadas en Quetzales)

<u>Segmento de negocio</u>	Ventas	%	Costo de Ventas	%	Resultado neto	%	Activos	%
<b>Totales</b>	<b>24,759,013</b>	<b>100%</b>	<b>12,974,809</b>	<b>100%</b>	<b>2,357,059</b>	<b>100%</b>	<b>13,102,001</b>	<b>100%</b>
Capital I	2,122,818	9%	1,196,917	9%	-85,401	-4%	952,325	7%
Capital II	2,187,113	9%	1,258,406	10%	-49,096	-2%	973,901	7%
Costa Sur	3,669,699	15%	2,240,756	17%	282,856	12%	1,632,677	12%
Nor - Oriente	2,478,349	10%	1,365,567	11%	-58,375	-2%	1,100,577	8%
Oriente	3,455,099	14%	2,030,931	16%	324,290	14%	1,589,643	12%
Occidente	5,155,563	21%	3,022,328	23%	752,709	32%	2,050,484	16%
Supermercados	1,626,634	7%	1,134,563	9%	-406,884	-17%	762,136	6%
Central	4,063,737	16%	725,342	6%	1,596,960	68%	4,040,258	31%

Los porcentajes de representatividad para los casos anteriores se encuentran por debajo del 10%.

Se observa que la zona con mayor aporte en las ventas es Occidente seguido por la central con un 16% pero que a su vez tiene el mayor porcentaje de rentabilidad que es un 68% y mayor participación en activos con un 31%

## **2. Recomendación – Segmentos de Operación por áreas geográficas**

Se recomienda con base en la información anterior evaluar la unificación de las rutas capital I y capital II considerando que la ubicación geográfica entre ambas es muy cercana podría permitir reducir costos.

Se observa que en el interior del país existe un gran potencial de crecimiento derivado que muestra que es allí el mayor porcentaje de ventas por tal razón se recomienda seguir impulsado la venta sin descuidar el territorio de la ciudad.

En el caso del área de supermercados se recomienda buscar negociaciones de volumen que permitan hacer rentable el área.

Y coincidentemente tanto en el área de negocio como en área geográfica los servicios de almacenaje representan una gran potencialidad de crecimiento por lo que se recomienda realizar un estudio más detenida de cuál sería la mejor estrategia a seguir a corto mediano y largo plazo.

### **c) Estados financieros segmentados**

Estados Financieros por segmentos de negocio

Estados Financieros por segmentos de áreas geográficas

### **d) Flujos de caja proyectados**

Se elaboraron flujos de caja proyectados para dos años, con la finalidad de evaluar la liquidez de la empresa y determinar la factibilidad de invertir en más líneas de productos.

**1. Conclusión. -**

Con un incremento en ventas del 5% para el año 2017 basado en una estrategia comercial con el portafolio de productos actuales, le permitirá tener la liquidez suficiente para invertir en nuevas líneas de productos y enfocarse en mantener la estructura administrativa siendo más eficientes e invertir solamente en temas de acompañamiento a la parte comercial.

Para el año 2018 ya habiendo avanzado con la estructura y estrategia realizada será más factible lograr el crecimiento del 7% en ventas.

**2. Recomendación.-**

Definir la estrategia comercial a seguir que le permita cumplir con las premisas de crecimiento, administrar de forma adecuada los recursos, priorizando necesidades y siendo eficientes en su operación.



**TIENDA S.A.**  
**Estado de Resultados por Segmentos de Negocios**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2016**  
*Expresado en quetzales*

<u>Cuentas</u>	Total		Información individual de los segmentos de negocio													
	Monto	%	Crema Para Refrigerado		Premezclas		Premas Ambient		Coberturas y Rellenos		Jarabes		Otros productos		Servicios	
			Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
<b>Ventas</b>	<b>24,759,013</b>	<b>100%</b>	<b>7,363,347</b>	<b>30%</b>	<b>7,389,668</b>	<b>30%</b>	<b>3,301,677</b>	<b>13%</b>	<b>1,945,817</b>	<b>8%</b>	<b>1,135,197</b>	<b>5%</b>	<b>280,770</b>	<b>1%</b>	<b>3,342,538</b>	<b>14%</b>
Capital I	2,122,818		792,674		713,879		316,394		279,003		18,045		2,316		507	
Capital II	2,187,113		1,378,837		338,951		122,743		307,209		24,377		11,910		3,085	
Costa Sur	3,669,699		836,367		2,155,444		453,567		117,957		75,429		24,957		5,979	
Nor - Oriente	2,478,349		692,108		1,074,216		308,528		291,663		82,328		27,277		2,229	
Oriente	3,455,099		1,211,226		1,573,330		207,319		139,374		13,259		13,259		2,597	
Occidente	5,155,563		1,561,029		1,424,846		1,496,424		376,443		260,016		33,461		3,345	
Supermercados	1,626,634		577,335		38,388		204,211		356,898		300,543		149,259			
Central	4,063,737		313,771		70,616		91,815		9,324		235,083		18,331		3,324,796	
<b>(-) Costo de Ventas</b>	<b>12,974,809</b>	<b>100%</b>	<b>4,485,072</b>	<b>35%</b>	<b>4,195,973</b>	<b>32%</b>	<b>2,050,225</b>	<b>16%</b>	<b>1,120,491</b>	<b>9%</b>	<b>871,600</b>	<b>7%</b>	<b>236,569</b>	<b>2%</b>	<b>14,879</b>	<b>0%</b>
Capital I	1,196,917		448,699		395,195		180,222		159,095		11,716		1,989		0	
Capital II	1,258,406		836,920		163,681		65,308		167,584		15,749		9,164		0	
Costa Sur	2,240,756		494,642		1,317,962		294,190		66,125		52,164		15,673		0	
Nor - Oriente	1,365,567		392,468		561,543		175,774		160,492		54,767		20,525		0	
Oriente	2,030,931		717,620		903,121		186,235		118,569		94,698		10,687		0	
Occidente	3,022,328		907,439		781,688		920,049		214,885		176,861		21,405		0	
Supermercados	1,134,563		378,712		18,337		139,258		228,373		232,206		137,677		0	
Central	725,342		308,572		54,446		89,189		5,369		233,438		19,448		14,879	
<b>(=) Margen Bruto</b>	<b>11,784,204</b>	<b>100%</b>	<b>2,878,275</b>	<b>24%</b>	<b>3,193,695</b>	<b>27%</b>	<b>1,251,451</b>	<b>11%</b>	<b>825,327</b>	<b>7%</b>	<b>263,597</b>	<b>2%</b>	<b>44,201</b>	<b>0%</b>	<b>3,327,659</b>	<b>28%</b>
Capital I	925,902		343,975		318,684		136,172		119,908		6,329		327		507	
Capital II	928,707		541,917		175,270		57,435		139,626		8,628		2,746		3,085	
Costa Sur	1,428,944		341,725		837,482		159,377		51,832		23,265		9,284		5,979	
Nor - Oriente	1,112,782		299,640		512,673		132,754		131,171		27,562		6,752		2,229	
Oriente	1,424,168		493,606		670,209		121,759		88,750		44,676		2,571		2,597	
Occidente	2,133,235		653,589		643,157		576,375		161,558		83,155		12,056		3,345	
Supermercados	492,072		198,623		20,051		64,953		128,526		68,337		11,582		0	
Central	3,338,395		5,199		16,170		2,626		3,955		1,645		-1,117		3,309,917	
<b>(-) Gastos de Operación</b>	<b>9,038,315</b>	<b>100%</b>	<b>1,410,279</b>	<b>16%</b>	<b>1,411,724</b>	<b>16%</b>	<b>1,187,370</b>	<b>13%</b>	<b>1,112,959</b>	<b>12%</b>	<b>1,068,471</b>	<b>12%</b>	<b>1,021,579</b>	<b>11%</b>	<b>1,825,932</b>	<b>20%</b>
Gastos de Venta	1,448,763		404,109		405,553		181,200		106,789		62,301		15,409		273,403	
Gastos de Admón	7,589,552		1,006,170		1,006,170		1,006,170		1,006,170		1,006,170		1,006,170		1,552,529	
<b>(=) Ganancia en Op.</b>	<b>2,745,890</b>	<b>100%</b>	<b>1,467,996</b>	<b>53%</b>	<b>1,781,971</b>	<b>65%</b>	<b>64,081</b>	<b>2%</b>	<b>-287,632</b>	<b>-10%</b>	<b>-804,874</b>	<b>-29%</b>	<b>-977,378</b>	<b>-36%</b>	<b>1,501,727</b>	<b>55%</b>
<b>(-) Gastos Financieros</b>	<b>388,830</b>	<b>100%</b>	<b>142,569</b>	<b>37%</b>	<b>134,425</b>	<b>35%</b>	<b>65,593</b>	<b>17%</b>	<b>29,256</b>	<b>8%</b>	<b>13,163</b>	<b>3%</b>	<b>3,824</b>	<b>1%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>(=) Utilidad antes de impuesto %</b>	<b>2,357,060</b>	<b>100%</b>	<b>1,325,427</b>	<b>56%</b>	<b>1,647,546</b>	<b>70%</b>	<b>-1,512</b>	<b>0%</b>	<b>-316,889</b>	<b>-13%</b>	<b>-818,037</b>	<b>-35%</b>	<b>-981,203</b>	<b>-42%</b>	<b>1,501,727</b>	<b>64%</b>

**TIENDA S.A.**  
**Estado de Situación Financiera por Segmentos de Negocios**  
**Al 31 de diciembre de 2016**  
*Expresado en quetzales*

Cuentas	Total		Contribución individual por segmentos de negocios que desarrolla la entidad														
	Monto	%	Cremas Refrigerado		Premezclas		Cremas Ambiente		Coberturas y Rellenos		Jarabes		Otros productos		Servicios		
			Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
<b>ACTIVO</b>																	
<b>(+) Activo corriente</b>	<b>7,267,633</b>	<b>100%</b>	<b>2,381,018</b>	<b>33%</b>	<b>2,318,958</b>	<b>32%</b>	<b>1,081,224</b>	<b>15%</b>	<b>560,547</b>	<b>8%</b>	<b>295,175</b>	<b>4%</b>	<b>77,645</b>	<b>1%</b>	<b>553,066</b>	<b>8%</b>	
Inventario	3,170,936		1,162,657		1,096,243		534,919		238,587		107,342		31,188		-		
Cuentas por cobrar	3,739,720		1,112,195		1,116,171		498,701		293,906		171,466		42,409		504,873		
Caja y bancos	356,977		106,165		106,545		47,604		28,055		16,367		4,048		48,193		
<b>(+) Activo no corriente</b>	<b>5,834,368</b>	<b>100%</b>	<b>519,611</b>	<b>9%</b>	<b>539,474</b>	<b>9%</b>	<b>236,593</b>	<b>4%</b>	<b>142,735</b>	<b>2%</b>	<b>66,346</b>	<b>1%</b>	<b>19,344</b>	<b>0%</b>	<b>2,118,114</b>	<b>36%</b>	
Propiedades, plata y equipo	3,642,217		519,611		539,474		236,593		142,735		66,346		19,344		2,118,114		
Otros Activos	2,192,151		652,104		654,435		292,399		172,323		100,534		24,865		295,489		
<b>(=) Total del Activo</b>	<b>13,102,001</b>	<b>100%</b>	<b>2,900,629</b>	<b>22%</b>	<b>2,858,432</b>	<b>22%</b>	<b>1,317,817</b>	<b>10%</b>	<b>703,283</b>	<b>5%</b>	<b>361,520</b>	<b>3%</b>	<b>96,989</b>	<b>1%</b>	<b>2,671,180</b>	<b>20%</b>	
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>																	
<b>(+) Patrimonio neto</b>	<b>6,045,786</b>	<b>100%</b>	<b>1,267,652</b>	<b>21%</b>	<b>1,310,384</b>	<b>22%</b>	<b>573,956</b>	<b>9%</b>	<b>291,009</b>	<b>5%</b>	<b>56,181</b>	<b>1%</b>	<b>15,224</b>	<b>0%</b>	<b>2,531,380</b>	<b>42%</b>	
Capital y reservas	4,937,933		(331,149)		(525,178)		1,199,670		1,148,528		1,282,047		1,361,018		802,997		
Utilidades acumuladas	(1,249,206)		273,375		188,016		(624,202)		(540,630)		(407,829)		(364,592)		226,657		
Utilidad del Periodo	2,357,059		1,325,427		1,647,546		(1,512)		(316,889)		(818,037)		(981,203)		1,501,726		
<b>(+) Pasivo no corriente</b>	<b>2,675,099</b>	<b>100%</b>	<b>795,576</b>	<b>30%</b>	<b>798,420</b>	<b>30%</b>	<b>356,731</b>	<b>13%</b>	<b>210,237</b>	<b>8%</b>	<b>122,653</b>	<b>5%</b>	<b>30,336</b>	<b>1%</b>	<b>361,146</b>	<b>14%</b>	
Prestamos a largo plazo	2,675,099		795,576		798,420		356,731		210,237		122,653		30,336		361,146		
<b>(+) Pasivo corriente</b>	<b>4,381,115</b>	<b>100%</b>	<b>1,489,505</b>	<b>34%</b>	<b>1,404,063</b>	<b>32%</b>	<b>679,529</b>	<b>16%</b>	<b>374,360</b>	<b>9%</b>	<b>283,221</b>	<b>6%</b>	<b>76,295</b>	<b>2%</b>	<b>74,142</b>	<b>2%</b>	
Proveedores	1,930,014		667,276		624,265		305,026		166,703		129,674		35,196		1,874		
Préstamos a corto plazo	1,928,857		666,876		623,890		304,844		166,603		129,596		35,175		1,873		
Otros Pasivos	522,244		155,353		155,908		69,659		41,053		23,951		5,924		70,395		
<b>(=) Total del Pasivo y Capital</b>	<b>13,102,000</b>	<b>100%</b>	<b>3,552,734</b>	<b>27%</b>	<b>3,512,867</b>	<b>27%</b>	<b>1,610,216</b>	<b>12%</b>	<b>875,606</b>	<b>7%</b>	<b>462,054</b>	<b>4%</b>	<b>121,855</b>	<b>1%</b>	<b>2,966,668</b>	<b>23%</b>	

**TIENDA S.A.**  
**Estado de Resultados por Segmentos sobre Áreas Geográficas**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2016**  
*(Cifras expresadas en Quezales)*

Cuentas	Información individual de los segmentos de negocio																	
	Total		CAPITAL I		CAPITAL II		COSTA SUR		NOR-ORIENTE		ORIENTE		OCCIDENTE		SUPER-MERCADOS		CENTRAL	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
<b>Ventas</b>	<b>24,759,013</b>	<b>100%</b>	<b>2,122,818</b>	<b>9%</b>	<b>2,187,113</b>	<b>9%</b>	<b>3,669,699</b>	<b>15%</b>	<b>2,478,349</b>	<b>10%</b>	<b>3,455,099</b>	<b>14%</b>	<b>5,155,563</b>	<b>21%</b>	<b>1,626,634</b>	<b>7%</b>	<b>4,063,737</b>	<b>16%</b>
Cremas para Refrigerado	7,363,347		792,674	1,378,837	836,367	692,108	1,211,226	1,561,029	577,335	313,771								
Premezclas	7,389,668		713,879	338,951	2,155,444	1,074,216	1,573,330	1,424,846	38,388	70,616								
Cremas Ambiente	3,301,677		316,394	122,743	453,567	308,528	307,994	1,496,424	204,211	91,815								
Coberturas y Rellenos	1,945,817		279,003	307,209	117,957	291,663	207,319	376,443	356,898	9,324								
Jarabes	1,135,197		18,045	24,377	75,429	82,328	139,374	260,016	300,543	235,083								
Otros Productos	280,770		2,316	11,910	24,957	27,277	13,259	33,461	149,259	18,331								
Servicios	3,342,538		507	3,085	5,979	2,229	2,597	3,345	3,324,796									
<b>(-) Costo de Ventas</b>	<b>12,974,809</b>	<b>100%</b>	<b>1,196,917</b>	<b>9%</b>	<b>1,258,406</b>	<b>10%</b>	<b>2,240,756</b>	<b>17%</b>	<b>1,365,567</b>	<b>11%</b>	<b>2,030,931</b>	<b>16%</b>	<b>3,022,328</b>	<b>23%</b>	<b>1,134,563</b>	<b>9%</b>	<b>725,342</b>	<b>6%</b>
Cremas para Refrigerado	4,485,072		448,699	836,920	494,642	392,468	717,620	907,439	378,712	308,572								
Premezclas	4,195,973		395,195	163,681	1,317,962	561,543	903,121	781,688	18,337	54,446								
Cremas Ambiente	2,050,225		180,222	65,308	294,190	175,774	186,235	920,049	139,258	89,189								
Coberturas y Rellenos	1,120,491		159,095	167,584	66,125	160,495	118,569	214,885	228,373	5,369								
Jarabes	871,600		11,716	15,749	52,164	54,767	94,698	176,861	232,206	233,438								
Otros Productos	236,569		1,989	9,164	15,673	20,525	10,687	21,405	137,677	19,448								
Servicios	14,879																	
<b>(=) Margen Bruto</b>	<b>11,784,204</b>	<b>100%</b>	<b>925,902</b>	<b>8%</b>	<b>928,707</b>	<b>8%</b>	<b>1,428,944</b>	<b>12%</b>	<b>1,112,782</b>	<b>9%</b>	<b>1,424,168</b>	<b>12%</b>	<b>2,133,235</b>	<b>18%</b>	<b>492,072</b>	<b>4%</b>	<b>3,338,395</b>	<b>28%</b>
Cremas para Refrigerado	2,878,275		343,975	541,917	341,725	299,640	493,606	653,589	198,623	5,199								
Premezclas	3,193,695		318,684	175,270	837,482	512,673	670,209	643,157	20,051	16,170								
Cremas Ambiente	1,251,451		136,172	57,435	159,377	132,754	121,759	576,375	64,953	2,626								
Coberturas y Rellenos	825,327		119,908	139,626	51,832	131,171	88,750	161,558	128,526	3,955								
Jarabes	263,597		6,329	8,628	23,265	27,562	44,676	83,155	68,337	1,645								
Otros Productos	44,201		327	2,746	9,284	6,752	2,571	12,056	11,582	-1,117								
Servicios	3,327,659		507	3,085	5,979	2,229	2,597	3,345	0	3,309,917								
<b>(-) Gastos de Operación</b>	<b>9,038,315</b>	<b>100%</b>	<b>974,250</b>	<b>11%</b>	<b>939,105</b>	<b>10%</b>	<b>1,075,962</b>	<b>12%</b>	<b>1,129,718</b>	<b>12%</b>	<b>1,037,477</b>	<b>11%</b>	<b>1,288,575</b>	<b>14%</b>	<b>870,179</b>	<b>10%</b>	<b>1,723,048</b>	<b>19%</b>
Gastos de Ventas	1,448,763		123,737	106,189	185,686	210,378	173,880	315,818	59,672	273,403								
Gastos de Admón	7,589,552		850,513	832,917	890,276	919,340	863,597	972,757	810,508	1,449,645								
<b>(=) Resultado en Op.</b>	<b>2,745,889</b>	<b>100%</b>	<b>-48,348</b>	<b>-2%</b>	<b>-10,398</b>	<b>0%</b>	<b>352,982</b>	<b>13%</b>	<b>-16,936</b>	<b>-1%</b>	<b>386,691</b>	<b>14%</b>	<b>844,660</b>	<b>31%</b>	<b>-378,108</b>	<b>-14%</b>	<b>1,615,347</b>	<b>59%</b>
<b>(-) Gastos Financieros</b>	<b>388,830</b>	<b>100%</b>	<b>37,053</b>	<b>10%</b>	<b>38,698</b>	<b>10%</b>	<b>70,126</b>	<b>18%</b>	<b>41,438</b>	<b>11%</b>	<b>62,401</b>	<b>16%</b>	<b>91,951</b>	<b>24%</b>	<b>28,776</b>	<b>7%</b>	<b>18,386</b>	<b>5%</b>
<b>(=) Utilidad antes de impuesto</b>	<b>2,357,059</b>	<b>100%</b>	<b>-85,401</b>	<b>-4%</b>	<b>-49,096</b>	<b>-2%</b>	<b>282,856</b>	<b>12%</b>	<b>-58,375</b>	<b>-2%</b>	<b>324,290</b>	<b>14%</b>	<b>752,709</b>	<b>32%</b>	<b>-406,884</b>	<b>-17%</b>	<b>1,596,960</b>	<b>68%</b>

TIENDA S.A.

Estado de Situación Financiera por Segmentos sobre Áreas Geográficas

Al 31 de diciembre de 2016

Expresado en miles de quetzales

Cuentas	Información individual de los segmentos de negocio																		
	Total		CAPITAL I		CAPITAL II		COSTA SUR		NOR-ORIENTE		ORIENTE		OCCIDENTE		SUPER-MERCADOS		CENTRAL		
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
<b>ACTIVO</b>																			
<b>(+) Activo corriente</b>	<b>7,267,633</b>	<b>100%</b>	<b>570,158</b>	<b>8%</b>	<b>584,222</b>	<b>8%</b>	<b>1,069,803</b>	<b>15%</b>	<b>676,876</b>	<b>9%</b>	<b>1,051,838</b>	<b>14%</b>	<b>1,314,032</b>	<b>18%</b>	<b>437,933</b>	<b>6%</b>	<b>1,562,770</b>	<b>22%</b>	
Inventario	3,170,936		302,167		315,587		571,884		337,933		508,886		749,865		234,673		149,942		
Cuentas por cobrar	3,739,720		237,384		237,101		445,010		303,211		493,137		489,834		179,807		1,354,237		
Caja y bancos	356,977		30,607		31,534		52,910		35,733		49,816		74,333		23,453		58,591		
<b>(+) Activo no corriente</b>	<b>5,834,368</b>	<b>100%</b>	<b>382,167</b>	<b>7%</b>	<b>389,678</b>	<b>7%</b>	<b>562,874</b>	<b>10%</b>	<b>423,700</b>	<b>7%</b>	<b>537,804</b>	<b>9%</b>	<b>736,452</b>	<b>9%</b>	<b>324,203</b>	<b>6%</b>	<b>2,477,489</b>	<b>22%</b>	
Propiedades, plata y equipo	3,642,217		194,169		195,986		237,882		204,216		231,818		279,871		180,147		2,118,130		
Otros activos	2,192,151		187,999		193,693		324,992		219,485		305,987		456,581		144,056		359,359		
<b>(=) Total del Activo</b>	<b>13,102,002</b>	<b>100%</b>	<b>952,325</b>	<b>7%</b>	<b>973,901</b>	<b>7%</b>	<b>1,632,677</b>	<b>12%</b>	<b>1,100,577</b>	<b>8%</b>	<b>1,589,643</b>	<b>12%</b>	<b>2,050,484</b>	<b>16%</b>	<b>762,136</b>	<b>6%</b>	<b>4,040,259</b>	<b>31%</b>	
<b>PATRIMONIO Y PASIVO</b>																			
<b>(+) Patrimonio neto</b>	<b>6,045,786</b>	<b>100%</b>	<b>322,081</b>	<b>5%</b>	<b>317,060</b>	<b>5%</b>	<b>492,117</b>	<b>8%</b>	<b>374,241</b>	<b>6%</b>	<b>539,218</b>	<b>9%</b>	<b>485,505</b>	<b>8%</b>	<b>214,532</b>	<b>4%</b>	<b>3,301,033</b>	<b>55%</b>	
Capital y reservas	4,937,933		1,611,427		1,589,342		(890,036)		1,650,884		(862,410)		(1,117,486)		1,654,979		1,301,232		
Utilidades acumuladas	(1,249,206)		(1,203,945)		(1,223,186)		1,099,297		(1,218,268)		1,077,337		850,281		(1,033,563)		402,841		
Utilidad del Periodo	2,357,059		(85,401)		(49,096)		282,856		(58,375)		324,290		752,709		(406,884)		1,596,960		
<b>(+) Pasivo no corriente</b>	<b>2,675,099</b>	<b>100%</b>	<b>229,416</b>	<b>9%</b>	<b>236,365</b>	<b>9%</b>	<b>396,590</b>	<b>15%</b>	<b>267,839</b>	<b>10%</b>	<b>373,398</b>	<b>14%</b>	<b>557,170</b>	<b>21%</b>	<b>175,793</b>	<b>7%</b>	<b>438,529</b>	<b>16%</b>	
Prestamos a largo plazo	2,675,099		229,416		236,365		396,590		267,839		373,398		557,170		175,793		438,529		
<b>(+) Pasivo corriente</b>	<b>4,381,115</b>	<b>100%</b>	<b>400,828</b>	<b>9%</b>	<b>420,476</b>	<b>10%</b>	<b>743,970</b>	<b>17%</b>	<b>458,497</b>	<b>10%</b>	<b>677,027</b>	<b>15%</b>	<b>1,007,810</b>	<b>23%</b>	<b>371,812</b>	<b>8%</b>	<b>300,696</b>	<b>7%</b>	
Proveedores	1,930,014		178,074		187,222		333,373		203,165		302,156		449,653		168,797		107,574		
Préstamos a corto plazo	1,928,857		177,967		187,110		333,173		203,043		301,975		449,384		168,696		107,510		
Otros pasivos	522,244		44,788		46,144		77,424		52,289		72,896		108,773		34,319		85,611		
<b>(=) Total del Pasivo y Capital</b>	<b>13,102,001</b>	<b>100%</b>	<b>952,325</b>	<b>7%</b>	<b>973,901</b>	<b>7%</b>	<b>1,632,677</b>	<b>12%</b>	<b>1,100,577</b>	<b>8%</b>	<b>1,589,643</b>	<b>12%</b>	<b>2,050,484</b>	<b>16%</b>	<b>762,136</b>	<b>6%</b>	<b>4,040,258</b>	<b>31%</b>	

Tienda, Sociedad Anónima  
Flujo de Caja Proyectado para el año 2017

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>	2,238,085	2,004,954	2,266,419	2,208,502	2,354,370	2,723,646	2,433,843	2,434,014	2,406,213	2,516,713	2,441,832	2,461,087	28,489,676
<b>SALDO INICIAL</b>	356,977	532,512	188,905	510,665	211,732	861,850	637,517	722,480	758,863	373,254	258,310	118,059	
<b>VENTAS</b>	2,238,085	2,004,954	2,266,419	2,208,502	2,354,370	2,723,646	2,433,843	2,434,014	2,406,213	2,516,713	2,441,832	2,461,087	28,489,676
Contado	79,758	90,762	88,123	93,539	109,429	97,351	97,415	96,059	100,793	97,672	97,710	116,052	1,164,664
Crédito	2,158,327	1,914,191	2,178,295	2,114,963	2,244,941	2,626,295	2,336,428	2,337,955	2,305,420	2,419,041	2,344,122	2,345,035	27,325,012
<b>EGRESOS</b>	1,964,476	2,261,320	1,491,375	2,284,755	1,671,178	2,316,926	1,974,080	2,306,022	2,750,269	2,352,233	2,552,554	2,303,057	26,228,244
Compra de Mercadería	1,291,375	1,495,351	747,676	1,495,351	747,676	1,495,351	1,151,969	1,495,351	1,899,645	1,527,954	1,727,954	1,323,660	16,399,312
Gastos de Venta	119,637	136,143	132,185	140,309	164,143	146,027	146,122	144,089	151,190	146,508	146,565	174,078	1,746,996
Gastos de Administración	553,463	629,826	611,514	649,095	759,359	675,548	675,989	666,582	699,434	677,772	678,036	805,319	8,081,936
<b>Gastos Financieros</b>	33,074	33,074	33,074	33,074	33,074	533,074	29,529	29,529	29,529	29,529	29,529	29,529	875,621
Intereses Financiamientos	33,074	33,074	33,074	33,074	33,074	33,074	29,529	29,529	29,529	29,529	29,529	29,529	375,621
Amortizaciones a capital						500,000							500,000
<b>Impuestos</b>	65,000	54,166	420,210	189,605		97,979	345,271	62,079	12,025	249,894			1,496,228
Impuesto al Valor Agregado -IVA-		54,166		124,605		97,979	42,064	62,079	12,025				392,918
Impuesto sobre la renta -ISR-			420,210			238,207				184,894			843,310
Impuesto de solidaridad -ISO-	65,000			65,000		65,000				65,000			260,000
<b>FLUJO DE CAJA</b>	532,512	188,905	510,665	211,732	861,850	637,517	722,480	758,863	373,254	258,310	118,059	246,560	246,560

Tienda, Sociedad Anónima

Flujo de Caja Projectado para el año 2018

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>	2,243,668	2,145,300	2,425,068	2,363,097	2,519,175	2,914,301	2,604,212	2,604,395	2,574,648	2,692,883	2,612,760	2,633,363	30,332,870
<b>SALDO INICIAL</b>	246,560	319,824	166,655	592,387	388,337	1,155,224	811,990	987,813	1,135,027	848,590	834,358	815,565	
<b>VENTAS</b>	2,243,668	2,145,300	2,425,068	2,363,097	2,519,175	2,914,301	2,604,212	2,604,395	2,574,648	2,692,883	2,612,760	2,633,363	30,332,870
Contado	85,341	97,116	94,292	100,087	117,089	104,166	104,234	102,783	107,849	104,509	104,549	124,176	1,246,190
Crédito	2,158,327	2,048,185	2,330,776	2,263,010	2,402,086	2,810,135	2,499,978	2,501,611	2,466,799	2,588,374	2,508,211	2,509,187	29,086,680
<b>EGRESOS</b>	2,075,875	2,216,607	1,535,824	2,345,971	1,722,759	2,379,417	2,029,726	2,368,081	2,821,999	2,419,485	2,619,818	2,368,374	27,113,935
Compra de Mercadería	1,376,078	1,420,258	762,629	1,525,258	762,629	1,525,258	1,175,008	1,525,258	1,937,637	1,562,513	1,762,513	1,350,133	16,895,174
Gastos de Venta	128,012	145,673	141,438	150,130	175,633	156,249	156,351	154,175	161,773	156,763	156,824	186,264	1,869,286
Gastos de Administración	571,785	650,675	631,757	670,582	784,496	697,911	698,366	688,648	722,588	700,209	700,481	831,977	8,349,476
<b>Gastos Financieros</b>	29,529	29,529	29,529	29,529	29,529	779,529	11,736	11,736	11,736	11,736	11,736	11,736	997,590
Intereses Financieros	29,529	29,529	29,529	29,529	29,529	29,529	11,736	11,736	11,736	11,736	11,736	11,736	247,590
Amortizaciones a capital						750,000							750,000
<b>Impuestos</b>	65,000	52,333	433,982	191,647		98,589	386,928	77,363	27,352	275,894			1,609,987
Impuesto al Valor Agregado -IVA-		52,333		126,647		98,589	59,524	77,363	27,352				441,807
Impuesto sobre la renta -ISR-			433,982				262,404			210,894			907,280
Impuesto de solidaridad -ISO-	65,000			65,000			65,000			65,000			260,000
<b>FLUJO DE CAJA</b>	319,824	166,655	592,387	388,337	1,155,224	811,990	987,813	1,135,027	848,590	834,358	815,565	1,068,817	859,817

## CONCLUSIONES

1. Las empresas importadoras y comercializadoras de insumos para repostería tienen un papel muy importante en el país ya que son parte indirecta del proceso productivo de la industria repostera y panadera en el proveyendo la materia prima.
2. La información es de gran utilidad para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos de la misma. Por lo tanto es importante que esta información contenga información financiera por segmentos de operación que le permitan analizar las categorías de productos así como las áreas geográficas donde atiende.
3. Existen distintos tipos o metodologías de análisis de información financiera, y las empresas deben considerar no solo determinar estados financieros si no implementar el análisis de los mismos desde diferentes puntos de visto definiendo previamente cuáles son las necesidades de la empresa y hacia dónde quieren dirigir sus recursos para que así puedan tomar las acciones necesarias para el crecimiento de la misma pero sobre todo para permanecer en el tiempo.
4. El papel del contador público y auditor es crucial en los momentos en los que las empresas requieren que sea analizada y evaluada su información financiera por segmentos de operación. Las ventajas que un CPA en su calidad de consultor tiene al analizar la información financiera por segmentos de información son, que podrá determinar la rentabilidad del negocio en su conjunto, por áreas de negocio y ubicación geográfica ya que cuenta con toda la capacidad y conocimiento de poder realizar una evaluación de este tipo y poder proveer a la administración puntos de vista que le permitan tomar decisiones con respecto a la forma en que debe dirigir sus negocios.

## RECOMENDACIONES

1. Las importadoras y comercializadoras deben regirse a toda la legislación y supervisión que les es aplicable en el país aún más en un segmento tan delicado como lo es alimentos. Además siempre deben ser un aliado estratégico para la industria repostera proveyéndoles productos de calidad.
2. La empresa debe contar con información segmentada para la toma de decisiones, la falta de este análisis pone en desventaja a las empresa con respecto al mercado y limita las oportunidades de crecimiento, se deben buscar los mecanismos para aplicar todas las técnicas, metodologías y normativas posibles para el análisis de información financiera
3. Como parte de la información financiera periódica que las empresas elaboran, deben considerar incluir como política el análisis de dicha información de acuerdo a las necesidades y objetivos de la misma, ya sea que el trabajo sea realizado por personal interno o se contraten los servicios de un consultor.
4. Las empresa debe invertir en asesorías y/o consultorías que le permitan tener un mejor panorama de cuál es la situación de la misma con respecto a sus actividades, clientes y ubicaciones geográficas, si no cuentan dentro de la entidad con personas calificadas deben buscar los servicios externos de un CPA para que les asesore con respecto a eso ya que es una ventaja porque podrá con toda propiedad debido a sus conocimientos realizar este tipo de análisis.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala 1985. 84 páginas.
- 2) Banco de Guatemala, Departamento de Estadísticas Macroeconómicas, Sección de Cuentas Nacionales, Producto Interno Bruto Trimestral, Segundo Trimestre de 2016. 9 páginas
- 3) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 2-70 CÓDIGO DE COMERCIO. 170 páginas
- 4) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 10-2012 LEY DE ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA.
- 5) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 27-92 LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO. 67 páginas
- 6) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 90-97 CÓDIGO DE SALUD. 50 páginas.
- 7) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 1-98 LEY ORGÁNICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. 24 páginas
- 8) Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 73-2008 LEY DEL IMPUESTO DE SOLIDARIDAD. 10 páginas.
- 9) IFRS Foundation. International Financial Reporting Standard – Norma Internacional de Información Financiera No. 8. SEGMENTOS DE OPERACIÓN. Versión digital 2015. 18 páginas.

- 10) International Federation of Accountants. – Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad. Texto en lengua española por la International Federation of Accountants (IFAC). © 2010 Reservados todos los derechos. 162 páginas.
- 11) Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. FINANZAS CORPORATIVAS. Octava edición. México 2009. 887 páginas
- 12) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2006). - Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA 67:01.33:06) Industria de Alimentos y Bebidas Procesados, Buenas Prácticas de Manufactura Principios Generales.
- 13) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2006). - Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA 67.06.55:09) Buenas Prácticas de Higiene para Alimentos No Procesados.
- 14) Presidente de la Republica- Acuerdo Gubernativo 969-99- Reglamento para la inocuidad de alimentos (1999). 21 páginas.
- 15) The International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs) is issued by the International Accounting Standards Board (IASB). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) 2015. 276 páginas
- 16) <http://banguat.gob.gt>
- 17) <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2015/07/21/industria-pan-vale-us461000-millones> consultado mayo 2017

- 18) <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015> consultado mayo 2017
- 19) <http://www.investinguatemala.org/es/areas-de-inversion/industria-alimenticia> consultado mayo 2017
- 20) <https://prezi.com/5grhynqals7g/historia-de-la-panaderia/> consultado mayo 2017
- 21) <http://reposteria2-uaem.blogspot.com/2007/04/historia-de-la-repostera.html> consultado mayo 2017