

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN LA  
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE FOLLAJES”**

TESIS

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

POR

**MARISSA SUSETH RUSTRIÁN JUÁREZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2019**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
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:	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Matemática - Estadística	Lic. Jorge Leonel Letrán Talento
Contabilidad	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
Auditoría	Lic. Marco Antonio Oliva Orellana

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

Presidente	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Secretario	Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto
Examinador	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales

Guatemala, 07 de Noviembre de 2018

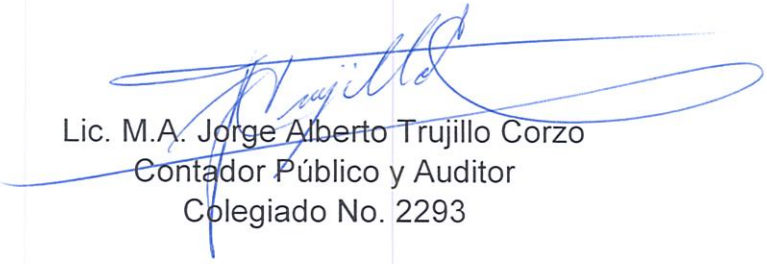
Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

De conformidad con el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 329-2017 con fecha 14 de agosto de 2017, emitido por el DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS fui designado como asesor de tesis de la alumna Marissa Suseth Rustrián Juárez del punto de tesis "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE FOLLAJES", el cual deberá presentar para poder someterse al examen privado de tesis, previo a optar al título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Se hicieron correcciones de forma y de fondo al trabajo presentado inicialmente por la alumna Rustrián Juárez, las cuales manifiesta haber efectuado, por lo que se sugiere ser aceptado para que se someta al examen privado de tesis.

Atentamente,



Lic. M.A. Jorge Alberto Trujillo Corzo  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2293

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0031-2019  
Guatemala, 22 Enero de 2019

Estudiante  
MARISSA SUSETH RUSTRIÁN JUÁREZ  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 29-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de noviembre de 2018, que en su parte conducente dice:

“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES”

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

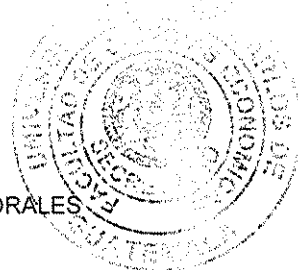
MARISSA SUSETH RUSTRIÁN JUÁREZ	201110774	EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE FOLLAJES
-----------------------------------	-----------	--

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación”.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## DEDICATORIA

- A Dios y la Virgen María: Por ser mi guía en todo momento y permitirme llegar hasta este momento soñado.
- A mis padres: Maritza Juárez, por ser un ejemplo de mujer excepcional, gracias por tus sacrificios, hoy puedo decirte misión cumplida. Mateo Rustrián (+), por ser mi ángel en el cielo, nunca abandonarme e interceder por el cumplimiento de este sueño.
- A mis hermanas: July, por ser mi compañera en este sueño y mi apoyo siempre, Dulce y Mariángeles por ser la luz que iluminan mis días con su sonrisa.
- A mis padrinos: Aida Juárez y Carlos Solares que nunca me dejaron sola, gracias por todo su apoyo.
- A mis tíos y primos: Por su ayuda, consejos y aprendizaje durante todos estos años.
- A mi novio: Lester Celada, por tu amor, apoyo incondicional y paciencia en este camino, por enseñarme a luchar para ser mejor en la vida.
- A mis amigos de clase y compañeros de trabajo: Que estuvieron en las buenas y malas y a pesar de los momentos complicados me brindaron su amistad, cariño y apoyo.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala: En especial a la Facultad de Ciencias Económicas por formarme como profesional.

## ÍNDICE

Página

### INTRODUCCIÓN

i

### CAPÍTULO I

#### EMPRESA EXPORTADORA DE FOLLAJES

1.1	Empresa	1
1.1.1	Definición	1
1.1.2	Clasificación de las empresas	2
1.1.3	Clasificación Legal	5
1.2	Distribución de ventas	7
1.2.1	Locales	8
1.2.2	Exportadoras	8
1.3	Empresa exportadora de follajes	8
1.3.1	Organización	11
1.3.2	Elementos de control a considerar	13
1.3.3	Principales actividades	15
1.3.4	Legislación aplicable a las empresas exportadoras de follajes	17

### CAPÍTULO II

#### PRESUPUESTOS

2.1	Planificación financiera	33
2.2	Presupuesto	34
2.2.1	El presupuesto y la planificación estratégica	35
2.3	Características del presupuesto	38
2.4	Ventajas y limitantes del presupuesto	38
2.5	Etapas de la preparación del presupuesto	41
2.5.1	Clasificación y tipos de presupuestos	45
2.6	Métodos para presupuestar	49
2.7	Presupuesto de caja	56
2.7.1	Objetivos del presupuesto de caja	57
2.7.2	Elementos necesarios para la elaboración del presupuesto de caja	58
2.8	Elaboración del presupuesto de caja	60
2.9	Evaluación del presupuesto de caja	65

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO**

**Página**

3.1	Definición de Contador Público y Auditor	66
3.2	Campos de aplicación	68
3.2.1	El Contador Público y Auditor como profesional independiente	68
3.2.2	El Contador Público y Auditor como profesional dependiente	71
3.3	Normativa y legislación aplicable al ejercicio profesional	75
3.3.1	Normativa para el desempeño de trabajos que no sea auditoría de estados financieros	78
3.3.2	Normas de ética para profesionales	80
3.4	Responsabilidad en la elaboración del presupuesto	82

### **CAPÍTULO IV**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE FOLLAJES (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes	84
4.2	Entorno de la empresa	88
4.3	Situación financiera de la empresa	89
4.4	Principales políticas contables y financieras	90
4.5	Acta de Nombramiento del Consejo de Administración	91
4.6	Elección de los métodos necesarios para la elaboración del presupuesto de caja	94
4.7	Análisis del método ideal para presupuestar	95
4.8	Proceso de elaboración	95
4.9	Elaboración de proyección y variación de cuentas	130
4.1	Evaluación del presupuesto de caja	131
	CONCLUSIONES	132
	RECOMENDACIONES	133
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135

<b>Tabla No.</b>	<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>Página</b>
1	Funciones del Contador Público y Auditor	72
2	Número de colaboradores	86
3	Historial de ventas de años anteriores	96
4	Historial de ventas por mes en los últimos tres años	97
5	Ventas años anteriores	98
6	Proyección de ventas en unidades	99
7	Procedimiento proyección de ventas mensual por método de distribución media	100
8	Proyección de ventas mensual	102
9	Cálculo de precio para el año 2019	103
10	Presupuesto de ventas en valores	104
11	Distribución cuentas por cobrar	105
12	Antigüedad de saldos cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2018	106
13	Cobros a clientes a realizar en el año 2019	107
14	Costo de producción	110
15	Distribución pagos a proveedores	111
16	Antigüedad de saldos cuentas por pagar al 31 de diciembre de 2018	112
17	Pagos a realizar a proveedores año 2019	113
18	Cálculo de salario 2019	115
19	Sueldos y salarios	116
20	Cálculo de cuota laboral y patronal IGSS	118
21	Proyección pago de bono 14 y aguinaldo	120
22	Determinación gastos de administración año 2019	122
23	Distribución mensual gastos de administración 2019	124
24	Pagos de impuesto de solidaridad	125
25	Proyección pago de impuesto sobre la renta trimestral	126
26	Cálculo del impuesto sobre la renta anual	127
27	Presupuesto de caja año 2019	128



<b>Figura No.</b>	<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>Página</b>
1	Clasificación de las empresas	2
2	Organigrama de una empresa exportadora de follajes	12
3	Clasificación y tipos de presupuestos	46
4	Proceso de titulación Contador Público y Auditor	67
5	Organigrama empresa objeto de revisión	87

## **INTRODUCCIÓN**

En la presente tesis denominada “El Contador Público y Auditor como Gerente Financiero en la elaboración del presupuesto de caja de una empresa dedicada a la exportación de follajes”, fue realizada para llevar a cabo una adecuada programación de efectivo, en la cual se administren los recursos financieros de manera eficiente y se tenga un buen manejo de los mismos, de tal manera que no exista al final de cierto período de tiempo, déficit que obstaculice las actividades de la empresa, ni un excedente que pueda ser invertido posteriormente.

El presupuesto de caja, es utilizado por las empresas a nivel internacional, debido a que su importancia radica en uno de los principales recursos de los cuales la administración es responsable. Por tanto, el mismo es realizado y ejecutado a través del conocimiento, entendimiento y responsabilidad del Gerente Financiero de la empresa. Para que este presupuesto pueda llevarse a cabo, es necesario tomar en cuenta los ingresos por ventas, otro tipo de ingresos que pueda tener la empresa, presupuesto de compras, políticas y prácticas que se llevan a cabo, debido a que será el punto de partida para proyectar los recursos financieros indispensables para el funcionamiento de la empresa, y así estos sean manejados de manera eficiente esto para evitar fallas y/o malas programaciones de efectivo.

El contenido está integrado por cuatro capítulos: en el capítulo I se define y describe la empresa unidad de análisis, detalla la actividad a la que se dedica, clasificación comercial y legal, distribución de ventas que lleva a cabo, la forma de organizarse, y la legislación aplicable a las cuales se encuentra sujeta.

El capítulo II, hace referencia a la planificación financiera, los presupuestos necesarios para llevar a cabo un presupuesto de caja, la planificación

estratégica que debe de realizarse, detalla las etapas de preparación, como se realiza un presupuesto de caja, los objetivos que persigue al ejecutarlo, y los elementos útiles para presupuestar.

En el capítulo III, se refiere al Gerente Financiero de la empresa, como el profesional responsable para llevar a cabo el presupuesto de caja, y hacer que éste logre la eficacia y buen manejo de los recursos financieros, indica los campos de aplicación que puede tratar, las diferencias entre ser un profesional independiente y dependiente, la normativa por la cual debe de regir su trabajo y ética profesional, y la responsabilidad que conlleva la elaboración de este presupuesto.

El capítulo IV, se lleva a cabo el desarrollo del caso práctico, el cual se encuentra basado en los capítulos anteriores, en este se detalla la situación de la empresa, presupuestos y elementos necesarios para llevar a cabo el presupuesto de caja, así como la evaluación de efectividad de la programación de efectivo.

Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación, así como las referencias bibliográficas consultadas.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA EXPORTADORA DE FOLLAJES**

#### **1.1 Empresa**

Se le llama empresa, al conjunto de todos los elementos necesarios para llevar a cabo actividades industriales, mercantiles o para la prestación de servicios, tales como mano de obra, maquinaria, recursos tanto financieros como humanos.

Alrededor del mundo existen infinidad de empresas, las cuales contribuyen a la economía de una nación, brindan trabajo, alimentos, servicios. A ésta organización y enlace de elementos se le llama empresa.

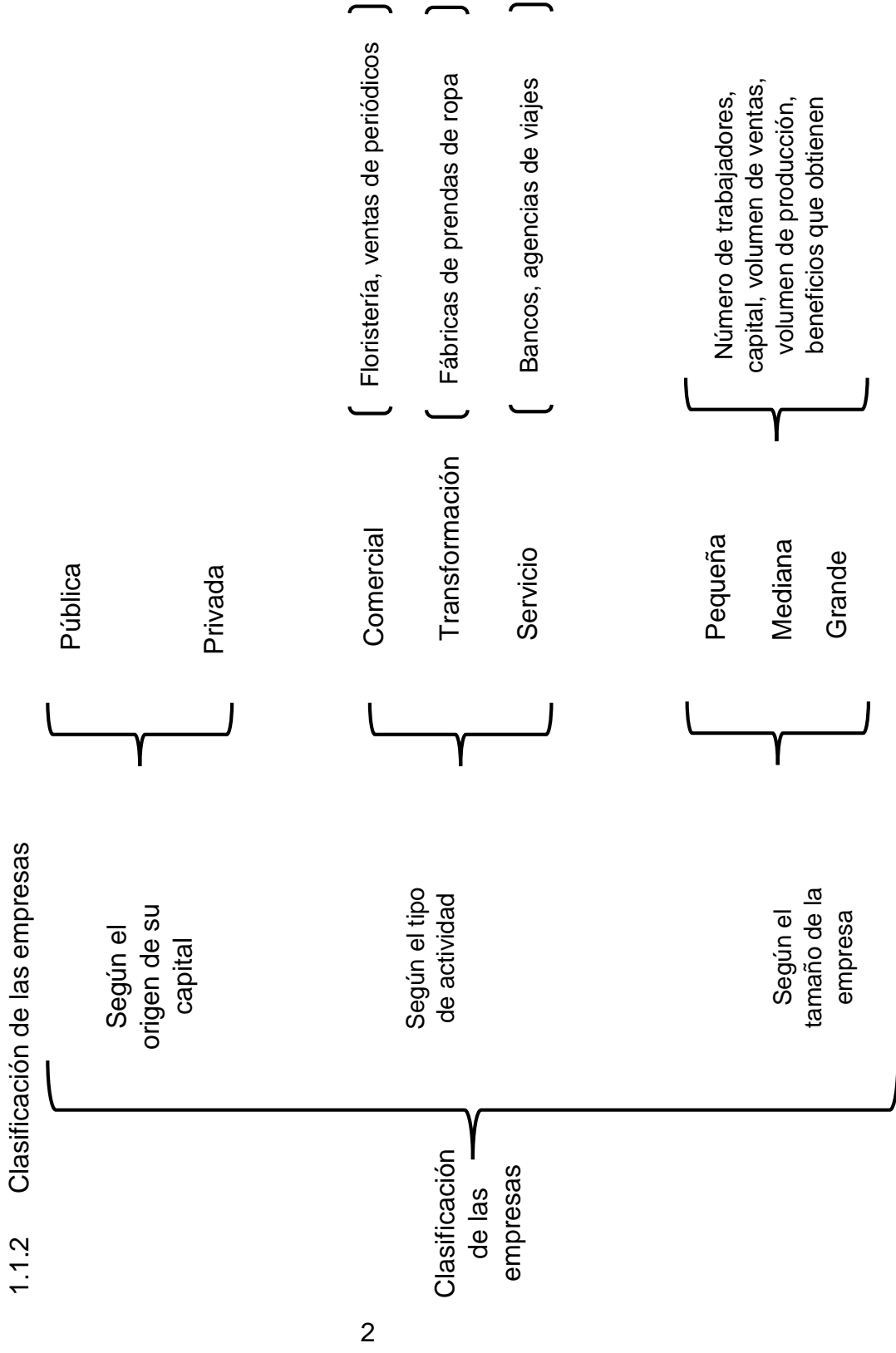
Cada una tiene una misión, visión y finalidad económica para los socios. De esta manera planifican estrategias empresariales y fiscales a través de los conocimientos del personal que labora en ellas.

##### **1.1.1 Definición**

Empresa es una organización en la que intervienen recursos humanos, técnicos, materiales, naturales, financieros y capital, su objetivo principal es la prestación de servicios a la comunidad, o la obtención de ganancias.

Existen diversas clasificaciones de empresas en Guatemala, debido a la variedad de pensamientos e ideas que pueden surgir de los empresarios y del ámbito en el que desean desarrollarse.

Figura No. 1 Clasificación de las empresas



Fuente: elaboración propia con base en la investigación

Según el origen de su capital

Esta clasificación se origina según la conformación del capital de una empresa y se subclasifican en:

Privadas: en este tipo de empresas el capital pertenece a personas particulares, que son la mayoría que nos rodean. Su finalidad es efectuar lucro y se clasifican en:

Nacionales: cuando los inversionistas son 100% guatemaltecos.

Extranjeras: cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Transnacionales: cuando el capital más importante es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Públicas: cuando su propietario es el Estado o entidades de carácter público. En este caso, los recursos los aporta el Estado y los beneficios son para el Estado.

En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, se clasifica en:

Centralizadas: cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: los ministerios y secretarías del gobierno.

Descentralizadas: son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al Estado, son de interés general pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Para crearlas es necesario el voto favorable de las dos terceras partes del Congreso de la República. Ejemplo: Contraloría General de Cuentas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

### Según el tipo de actividad

Son actividades económicas las operaciones o transacciones de negocios de carácter empresarial, profesional o artístico, que forman parte del giro habitual de una empresa para lo cual fue creada.

#### Comercial o de distribución

Se dedica a vender el producto sobre el que no realiza ningún proceso de transformación. Compran unos productos a los fabricantes y los venden sin transformarlos.

#### Transformación

Antes de vender el producto, la materia prima pasa por un proceso de transformación. Su mecanismo es modificar mediante un proceso de fabricación la materia prima para finalmente convertirla en un bien o producto.

#### Servicios

Se dedican a la prestación de un servicio. En este tipo de actividad no se producen bienes, sino es una contraprestación la que se lleva a cabo, mediante la realización de un trabajo a cambio de una retribución.

### Según el tamaño de la empresa

Esta clasificación varía, depende del criterio utilizado para delimitar cada subclasificación. Se toman en cuenta elementos como el número de trabajadores, monto del capital, beneficios que se obtienen y volumen de ventas y producción.

Pequeña, 1-50 colaboradores

Mediana, 50-250 colaboradores

Grande, más de 250 colaboradores

### 1.1.3 Clasificación legal

Según el Código de Comercio de Guatemala, las empresas se clasifican legalmente en:

#### Comerciante individual

“Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualquiera de las actividades que se refieren a lo siguiente:

a.1. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y la prestación de servicios.

a.2. La intermediación de bienes y a la prestación de servicios.

a.3. La banca, seguros y fianzas.

a.4. Las auxiliares de los anteriores. “(7:1)

#### Personalidad Jurídica

Son las sociedades mercantiles constituidas según el Código de Comercio e inscritas en el Registro Mercantil, tienen personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados.

Para que puedan constituirse sociedades, la persona o personas que comparezcan como socios fundadores, deberán hacerlo por sí o en representación de otro, deben de acreditar esta calidad de forma legal.

#### Sociedad colectiva

“Es la que existe bajo una razón social, la responsabilidad de todos los socios responde de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.” (7:8)



### Sociedad en comandita simple

“Sociedad en comandita simple, es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación.

Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones. “(7:9)

### Sociedad de responsabilidad limitada

“Sociedad de responsabilidad limitada, es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las aportaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convengan en la escritura social.

El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones, el número de socios no podrá exceder de veinte.” (7:10)

### Sociedad en comandita por acciones

Esta sociedad es parecida a la sociedad en comandita simple, sin embargo en esta los socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, ya las aportaciones están representadas por acciones.

### Sociedad anónima

Es la sociedad mercantil que tiene representado el capital en acciones, y la responsabilidad del accionista está limitado al monto de las acciones que fueron suscritas.

## 1.2 Distribución de ventas

La distribución y promoción comercial vinculan la labor productiva, el consumo, los canales de información y comunicación entre éstas. La distribución de las ventas depende tanto del producto a comerciar como la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Recurriendo a un terreno conceptual sintético, la distribución podría considerarse como un sistema integrado de recursos físicos e intelectuales disponibles (propios y ajenos) alineados con el fin de colocar el producto en diferentes puntos de venta para el comprador cumpliendo ciertos criterios de cantidad, plazo y condiciones deseadas.

La figura del canal de distribución funciona como enlace entre productor y comprador, al circular a través de él todo el flujo de productos, pudiendo encontrar el posicionamiento de intermediarios siempre que los conocidos costes de transacción permitan su alojamiento en el proceso.

Las decisiones que debe de tomar la administración para lograr la mejor distribución de ventas, son las siguientes:

- Elección del sistema de distribución
- Sistema de tratamiento y uso de productos
- Sistema de transporte
- Localización de almacenes
- Diseño del plan de publicidad
- Plan de calidad de servicio y atención al cliente
- Localización y tamaño de los puntos de venta
- Escoger el sistema de venta

### 1.2.1 Locales

La distribución de ventas de manera local, se refiere al comercio que se lleva a cabo en la localidad, es decir es todo producto que se vende para consumo interno, el cual no pasa por toda la labor de exportación hacia otro país.

Muchas veces, el producto comercializado a nivel local es el producido, procesado y distribuido por personas de la misma localidad, algunas otras es el que no cumple con requisitos de calidad para la exportación, y por tanto las empresas prefieren venderlo en el mercado local.

### 1.2.2 Exportadoras

Al referirse a exportadoras, son todos aquellos productos o servicios que cumplieron los trámites legales y salieron del territorio aduanero nacional.

Asimismo, es definida como exportación de bienes: “La venta, cumplidos todos los trámites legales, de bienes muebles nacionales o nacionalizados para su uso o consumo en el exterior.” (11:4)

Y como exportación de servicios “La prestación de servicios en el país, cumplidos todos los trámites legales, a usuarios que no tienen domicilio ni residencia en el mismo y que estén destinados exclusivamente a ser utilizados en el exterior, siempre y cuando las divisas hayan sido negociadas conforme a la legislación cambiaria vigente.” (11:2)

### 1.3 Empresa exportadora de follajes

Un follaje es una hoja de cuero considerada como una planta perenne debido a que pueden vivir por varios años, muy popular en los diferentes mercados, por su buena apariencia días después de cortado se ha comprobado que tiene una vida en florero de hasta 15 días después de su cosecha; se caracteriza por no desarrollar flores, frutos ni semillas verdaderas. Para su cultivo se necesita establecer la plantación bajo umbráculos que proveen sombra

tratando de simular las condiciones de su hábitat natural, debido a que requiere que no esté expuesta directamente al sol, para poder completar su desarrollo reproductivo, para hacer realizar los umbráculos se necesita sarán que va colocado sobre cables de acero inoxidable, los cuales se encuentran sujetos en polines, éstos proporcionan el 73% de filtrado de los rayos solares, esto hace que se pueda simular las condiciones naturales bajo las cuales crecen las plantas bajo los bosques.

En el país, existen condiciones climáticas idóneas para la producción de la planta, por su clima, topografía y posición geográfica, lo que hace que existan plantaciones comerciales ubicadas a alturas comprendidas entre 1000 y 2200 msnm, en condiciones de ambientes con humedad relativa de 75 a 80% en climas templados. Las temperaturas adecuadas para el cultivo oscilan entre 15°C y 30°C. Puede adaptarse en terrenos con textura arenosa y prefiere suelos ácidos, que están asociados con un número de toxicidades y deficiencias para las plantas.

Para poder llevar a cabo la producción de este cultivo, es necesario llevar una serie de procesos:

#### Preparación del suelo para establecer el cultivo

Al establecer la estructura del umbráculo, se procede a trabajar el suelo, que consiste en mecanizar el suelo en paso de arado de disco, que radica en abrir surcos en la tierra y luego dos pasos de rastra con el objetivo de preparar la cama de siembra; se procede a desinfectar el suelo por solarizado, que significa saturar el suelo con un riego profundo y posteriormente a cubrirlo con nylon por un mes. Posteriormente, se preparan las camas de cultivo, las cuales deben tener una dimensión de 0.30 m. de alto y 1.2 m. de ancho, la longitud de la cama varía según la topografía del terreno, pero usualmente va de 68.67 m. hasta 91.56 m, la distancia entre cada camas es de 0.32 m.

## Sistema de riego

El sistema de riego debe ser instalado después de la construcción del umbráculo, este distribuye el agua del pozo mecánico o del río hacia la plantación. La labor de riego depende las condiciones climáticas que existan. La planta necesita aproximadamente entre 5 y 7 milímetros de humedad.

## Selección y siembra de rizomas en las camas de cultivo

Se realiza la división de raíces o rizomas, la cual consisten en dividir los rizomas de plantas madres, las cuales deben estar completamente desarrolladas. Los rizomas crecen en forma horizontal en el suelo, y desarrollan un grupo de raíces fibrosas que le permiten tener un buen anclaje de la planta al sustrato, que es la superficie que protege y da soporte.

Una plantación brindándole un mantenimiento y manejo fitosanitario correcto puede tener hasta 30 años de vida productiva. A los 25 o 30 días después de la siembra se pueden observar los primeros brotes, y a los 60 días se pueden observar un buen número de hojas y bastantes brotes. El corte o cosecha para exportación puede iniciar aproximadamente a los 8 meses después de haber sembrado los rizomas y el proceso de corte usualmente se repiten con un intervalo de 50 días.

La exportación de follajes, consiste en la venta de este producto en un territorio diferente al territorio donde se produjo. Generalmente, no es posible exportar al consumidor final, y se exporta a empresas intermediarias que se encuentran en países importadores. Estas empresas intermediarias se encargan de venderlas a los consumidores finales o bien a cadenas de supermercados que se encargan de vender al consumidor final. El transporte marítimo es el más utilizado para los envíos de frondas a los diferentes países, a esto hay que agregarle que el costo del transporte marítimo es menor al costo por vía aérea, muy pocas veces se utiliza el transporte aéreo cuando se tiene alta demanda

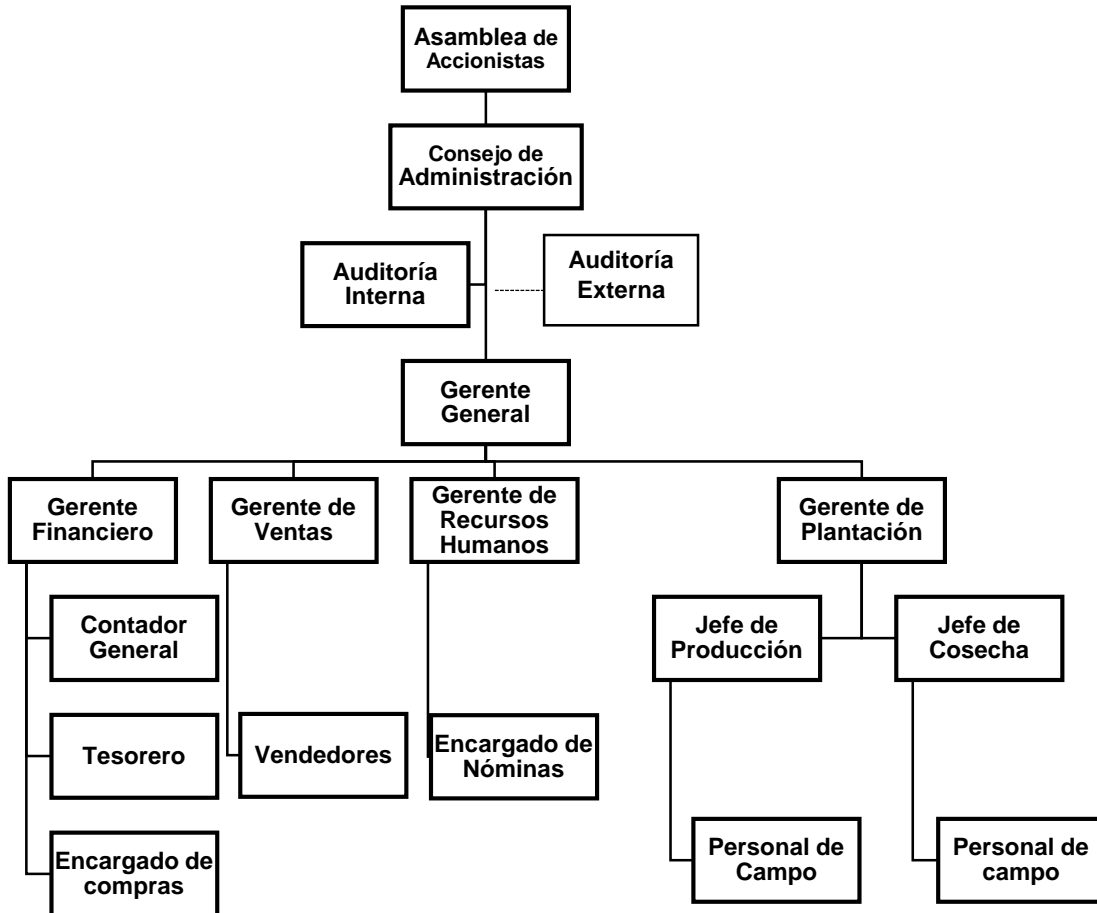
y pedidos urgentes. Los países a los que comúnmente se llevan a cabo las exportaciones se encuentran establecidos en Europa, que es el continente con mayor cantidad de distribuidores de flores y follajes en el mercado. Sin embargo, también se llevan a cabo exportaciones a países como Japón y Estados Unidos, aunque en menor volumen.

Es importante considerar que en América, se han desarrollado este tipo de cultivos, países como Estados Unidos, Costa Rica y Colombia han sido una competencia para Guatemala, sin embargo han ido disminuyendo por el alto costo de la mano de obra, una legislación restringida y estricta y pérdidas debido a enfermedades en las plantaciones.

#### 1.3.1 Organización

Las empresas exportadoras pueden estar organizadas de distintas formas, debido a la complejidad de sus actividades, tamaño y tipo de sociedad a la que pertenece, siendo el siguiente ejemplo la estructura ordinaria de una sociedad anónima:

Figura No. 2 Organigrama de una empresa exportadora de follajes



Fuente: elaboración propia con base en la investigación.

Regularmente, el trabajo que realizan algunos de los departamentos vistos en la estructura son los siguientes:

Asamblea General de Accionistas: son los socios propietarios y son los responsables de la toma de decisiones.

Consejo de Administración: son los encargados de examinar, cuestionar y presentar presupuestos, informes y resultados a la Asamblea General de Accionistas.

Gerente general: es el responsable de recopilar información acerca de la empresa, a él le justifican resultados los demás gerentes de la empresa.

Gerente de plantación: es el responsable de velar porque se lleven a cabo las actividades de producción y cosecha. Según la experiencia adquirida en años anteriores, es el encargado de analizar la producción y presentar las proyecciones de plantas.

Gerente de ventas: es el de realizar la labor de venta directamente con el cliente y negociación de precios.

Gerente financiero: es la persona responsable de elaborar consolidar cada uno de los presupuestos, proyecciones y demás elementos que sean necesarios para la elaboración del presupuesto de caja. Asimismo, es el encargado de velar por el uso eficiente y adecuado del efectivo de la empresa.

Gerente de Recursos Humanos: es la persona encargada de verificar que se cumplan los lineamientos, políticas, y de administrar el recurso humano en las distintas áreas de la empresa.

### 1.3.2 Elementos de control a considerar

Para que la empresa pueda establecerse y producir, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos, que si bien es cierto de estos pueden surgir más, se enumerarán los principales:



### Monitoreo de la producción

Al establecer la proyección de ventas, semanalmente tanto el jefe de producción como el jefe de plantación serán los responsables de que la proyección sea ejecutada, y exportada.

### Control y manejo de inventario de insumos

Para poder tener una plantación sana y controlada respecto a las plagas y/o enfermedades es necesario tener un inventario de insumos para combatirlas para este tipo de actividad son utilizados los pesticidas, se realiza un programa de fertilización, se estima el material de empaque necesario para que las plantas puedan ser exportadas, y otro tipo de insumos indispensables para que las plantas puedan desarrollarse.

### Riesgos

Como toda empresa, existen riesgos que pueden significar una señal de advertencia y por tanto es indispensable mitigarlo de tal manera que su impacto no sea tan grande para la empresa, los más importantes son:

#### Riesgo de mercado

El precio de los productos comercializados, está sujeto a diferentes factores externos entre los cuales se encuentran las fluctuaciones de la oferta y de la demanda de los mismos, la inflación, la proliferación de conflictos y factores climáticos, entre otros. De esta forma, se asume el riesgo de incurrir en posibles pérdidas o disminuciones de sus ingresos derivadas de las fluctuaciones que puedan presentarse en el mercado

#### Riesgo de producto

Debido a que se realizan actividades de producción agrícola, la misma asume los riesgos de incurrir en pérdidas o costos adicionales derivados del deterioro

que pueden presentar las mismas en las diferentes etapas de proceso. De esta forma, es la empresa la encargada de asumir las posibles pérdidas o costos relacionados con el incumplimiento de estándares de calidad de los productos que se derivan de su actividad comercial.

#### Procesos y políticas

Para poder llevar a cabo los procesos de siembra, mantenimiento, fertilización, corte y empaque es preciso identificar los procesos que conlleva el realizar este tipo de actividades, de tal manera que éstas puedan realizarse de manera ordenada, satisfacer la calidad exigida por el cliente y medir los rendimientos del personal que lleva a cabo éstas.

#### 1.3.3 Principales actividades

##### Fertilización en plantaciones

Para que una plantación de follajes desarrolle hojas amarillentas, plantas con poco crecimiento y desarrollo u ocasione poca producción, es necesario implementar un programa de fertilización, el cual debe ser basado en la interpretación de los resultados de análisis de fertilidad del suelo y en el análisis del estado nutricional del follaje, ya que si no se le brinda el adecuado cuidado empieza a manifestar estos síntomas los cuales las hacen propensas a enfermedades y con este tipo de calidad no pueden exportarse.

##### Control de plagas en plantaciones

Para poder tener plantaciones libres o controladas de plagas, es necesario implementar monitoreo por parte del personal de forma semanal, a manera que si los mismos son esporádicos se puede proceder inmediatamente a retirar de forma manual las plantas dañadas, ahora si los muestreos revelan que hay varios focos de incidencia se procede a realizar aplicaciones de insecticidas.

## Control de enfermedades en plantaciones

Las enfermedades son comunes como en cualquier otro cultivo, y por la época lluviosa o la humedad las posibilidades van en aumento, debido a la alta concentración de agua, bajo estas condiciones pueden desarrollarse hongos, que se desarrollan rápidamente. Para el control de cada una de las enfermedades, se deben realizar rotaciones de fungicidas, para que la planta y la enfermedad no produzcan resistencia al realizar la aplicación de forma frecuente.

## Proceso de cosecha y empaque

En este proceso se realizan una serie de actividades que va desde la selección de las plantas, para esto es necesario trasladar al personal que se encarga de realizar el corte hacia las áreas donde se ha alcanzado la madurez y se posean las características adecuadas para el corte, ésta actividad se realiza con la ayuda de una tijera podadora, las plantas cortadas son transportadas a canastas especiales, posteriormente se realiza la hidratación de las mismas, al aplicar agua por medio de una manguera, esto para evitar la deshidratación de la planta. Un vehículo es el encargado de transportar las canastas llenas de plantas al área de empaque, en donde se sumergen en un área de prelavado para eliminar impurezas y en un tanque de desinfección. Al finalizar el sumergimiento, las plantas son clasificadas y empaquetadas en grupos llamados rollos, los cuales contienen 40 palmas.

Para esta área es necesaria la supervisión constante, debido a que es el último filtro de revisión de calidad de las plantas, verificación de que estén libres de enfermedades, plagas o que no llenen las características exigidas para ser exportadas.

Posteriormente se corta el tallo, a manera que tengan la misma longitud, y se colocan en estanterías, allí se hidratan con agua mediante bombas de

aspersión de mochila. Por último, se embolsan en una bolsa de nylon, esta evita que se deshidraten durante el transporte, éstas bolsas se colocan en cajas dependiente del tamaño, así será el número de bolsas que contendrán, éstas sirven de protección mientras que las plantas llegan a su destino, mientras son cargadas al contenedor se almacenen en cuartos fríos a una temperatura de 4º centígrados, y cuando se tiene la totalidad de cajas se procede a cargar el contenedor, el cual debe de mantenerse a una temperatura de 4º centígrados.

1.3.4 Legislación aplicable a las empresas exportadoras de follajes

#### **Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala**

Se hace referencia en el artículo 34, que se reconoce el derecho de libre asociación, con fines útiles y lícitos, así como en el artículo 39 ya que toda persona puede disponer libremente de sus bienes toda vez esté en acuerdo con la ley, además reconoce que toda persona tiene la libertad de seleccionar su actividad industrial, comercial y laboral de acuerdo a sus intereses y conveniencias.

En la sección quinta, en su artículo 87, reconocimiento de grados, títulos, diplomas e incorporaciones. Solo serán reconocidos en Guatemala, los grados, títulos y diplomas otorgados por las universidades legalmente autorizadas y organizadas para funcionar en el país; salvo lo dispuesto por tratados internacionales.

Asimismo se refiere a la colegiación profesional en el artículo 90, es obligatoria y tendrá por fines la superación moral, científica, técnica y material de las profesiones universitarias y el control de su ejercicio.

Los colegios profesionales, como asociaciones gremiales con personalidad jurídica, funcionarán de conformidad con la Ley de Colegiación Profesional

Obligatoria y los estatutos de cada colegio se aprobarán con independencia de las universidades de las que fueron egresados sus miembros.

Contribuirán al fortalecimiento de la autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala y a los fines y objetivos de todas las universidades del país.

En todo asunto que se relacione con el mejoramiento del nivel científico y técnico cultural de las profesiones universitarias, las universidades del país podrán requerir la participación de los colegios profesionales.

### **Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 72-2001 Ley de Colegiación Profesional Obligatoria**

La aplicación de ésta ley es para todos los graduados universitarios de profesiones afines. Para que esto pueda cumplirse las universidades emiten listados en los meses de enero y junio de todos los años, de los profesionales graduados y los remitirá a los colegios de profesionales. Se tiene un período de seis meses posteriores a la fecha de graduación, para poder colegiarse el incumplimiento de este tiempo tendrá una multa no mayor de un mil quetzales (Q.1,000.00).

Es responsabilidad de las personas ya sea individuales o jurídicas que al contratar servicios de un profesionales, exija el acreditamiento de colegiado activo, lo cual lo hará constar bajo la calidad de colegiado activo, esto indica que ha cumplido con los requisitos y reglamentos del colegio respectivo, no está sujeto a sanciones que lo inhabiliten para el ejercicio legal de su profesión, se encuentra solvente del impuesto, cuotas de colegiación, y cumple con los créditos profesionales anuales que cada colegio reglamenta.

Los requisitos de colegiación son los siguientes:

- Solicitud de ingreso

- Currículum vitae reciente
- Fotocopia de DPI de ambos lados
- Fotografía reciente
- Fotostática del título, con los sellos de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y Contraloría General de Cuentas.
- Carta compromiso de entrega

### **Enrique Peralta Azurdia, Decreto Ley No. 106-1963 Código Civil y sus reformas**

En su artículo 1668 profesionales se refiere, a que es responsable por los daños o perjuicios que cause por ignorancia o negligencia inexcusables, o por divulgación de los secretos que conoce con motivo de su profesión.

Asimismo se establece la retribución, gastos en los que haya incurrido el profesional, así como cuando un profesional no pueda continuar prestando sus servicios, y específicamente en el artículo 2033 se establece que el profesional está obligado a prestar sus servicios con toda dedicación y diligencia con la debida anticipación, según la naturaleza del trabajo, a la persona que los contrató, quedando responsable de daños y perjuicios si se separare sin dar aviso y sin dejar persona competente que lo sustituya.

### **Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 6-91 Código Tributario y sus reformas**

En la sección tercera de este código se hace referencia a la responsabilidad de los profesionales o técnicos en el artículo 82, que son los que emitirán sus dictámenes, certificaciones u otras constancias similares, vinculadas con la materia tributaria, de conformidad con las normas y principios legales, científicos o técnicas aplicables.

Asimismo, en el artículo 95 se refiere a la responsabilidad de los profesionales o técnicos que por disposición legal presten servicios en materia de su competencia para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los sujetos pasivos de éstas, son responsables, si por dolo se produce el incumplimiento de sus obligaciones.

### **Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 17-73 Código Penal y sus reformas**

Este código se refiere en su artículo 271 a la estafa mediante informaciones contables; los auditores, contadores, expertos, directores, gerentes, liquidadores o empleados de entidad bancaria o mercantil, sociedades o cooperativas, que en sus dictámenes o comunicaciones al público, o en sus informes, memorias o proposiciones, o en la formación de los inventarios o balances, consignaren con ánimo de defraudar, atraer inversiones o de aparentar una situación económica que no tiene, hechos contrarios a la verdad, incompletos o simulados, serán sancionados con prisión de seis meses a cinco años y multa de cien a cinco mil quetzales.

### **Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas**

La relación entre la Ley del IVA y las empresas exportadoras de follajes, se refiere a que tal y como lo indica la ley y su reglamento, toda empresa está sujeta al pago del impuesto al valor agregado, producto del débito fiscal que es “la suma del impuesto cargado por el contribuyente en las operaciones afectas realizadas en el período impositivo respectivo” el cual surge al momento de llevar a cabo la facturación del producto al cliente. (7, 14) Los contribuyentes afectos pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos

deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.

Los contribuyentes deberán presentar, dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, la compensación de los débitos y créditos fiscales, determinará el valor a pagar, o bien el saldo a favor del contribuyente, el cual debe ser reflejado en las declaraciones de IVA como remanente de crédito fiscal.

Entre otras obligaciones, están las siguientes:

- Tener autorizadas facturas, notas de débito, notas de crédito y otros documentos que autorice la Superintendencia de Administración Tributaria.
- La facturación al cliente se debe realizar al momento de realizar la venta, en este caso cuando el follaje es cortado, empacado y cargado al contenedor.
- El contribuyente debe de llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro libro de ventas y servicios prestados, con sus respectivos folios autorizados y habilitados.
- Presentación de declaraciones, dentro del mes calendario inmediato siguiente al vencimiento de cada período impositivo.

**Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, Libro I, Impuesto sobre la Renta**

En el artículo 17 se establecen las rentas presuntas de los profesionales, el cual indica que el profesional universitario que haya percibido renta y no estén inscrito como contribuyente o esté inscrito pero no haya presentado sus declaraciones de renta, se presume de derecho que obtiene por el ejercicio liberal de su profesión una renta imponible de treinta mil quetzales mensuales.



Esta ley clasifica las rentas según se procedencia, constituye hecho generador, todas las rentas que provengan de bienes realizados en el territorio guatemalteco, sean estos de consumo local o de exportación.

El régimen de actividades lucrativas grava todas las rentas generadas en el territorio guatemalteco.

También, hace referencia a las rentas de trabajo, de las cuales la empresa es la responsable de realizar, grava el trabajo realizado en territorio guatemalteco, ya sea mediante pagos de sueldos, bonificaciones y salarios, de toda persona que trabaje en relación de dependencia. Todo patrono tiene la obligación de retener el Impuesto sobre la Renta al trabajador.

Y por último las rentas de capital, que pueden llegar a realizarse en la empresa exportadora de follajes, al realizar transacciones y obtener ganancias de capital, realizar distribución de dividendos a socios, pago de intereses, o realizar ventas de activos y de las cuales resulte una ganancia o/pérdida de capital.

La empresa exportadora de follajes objeto de la investigación, se encuentra inscrita bajo el Régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, por lo que está sujeta a las siguientes obligaciones:

- Se debe determinar el monto de la renta bruta obtenida, la cual es la suma de todos los ingresos, ventas, intereses y otro tipo de rentas.
- Los costos que se registren deben de ser útiles, necesarios, y pertinentes para producir, estos deben de encontrarse debidamente documentados para que puedan deducirse a la renta bruta y así determinar la renta imponible.
- Efectuar el recalcu de las depreciaciones y amortizaciones según el porcentaje legal máximo establecido.

- El período de liquidación del impuesto abarca del 01 de enero al 31 de diciembre del mismo año.
- Determinar la forma de cálculo del impuesto, ya sea cierres parciales o renta estimada. La empresa exportadora de follajes determina el impuesto a pagar mediante el cálculo de renta imponible estimada del 8% sobre el total de las rentas brutas obtenidas por actividades gravadas. Se liquida mediante trimestres vencidos, 10 días después del vencimiento de cada trimestre a excepción del último trimestre que se liquida junto con la declaración jurada anual.
- Llevar contabilidad completa, balance general, estado de resultados, estado de flujos de efectivo y estado de costo de producción.
- La empresa se encuentra calificada como contribuyente especial ante la Superintendencia de Administración Tributaria, por lo que debe presentar junto con la declaración jurada anual, los estados financieros debidamente auditados por Contador Público y Auditor, con su respectivo dictamen e informe, firmado y sellado por el profesional que lo emitió.
- Debe consignar en sus facturas la leyenda “sujeto a pagos trimestrales”.
- Realizar las retenciones que correspondan a entidades inscritas bajo el Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, así como a los no residentes sin establecimiento permanente.
- Elaborar inventarios al 30 de junio y 31 de diciembre de cada año y presentarlos en el libro correspondiente, debiendo reportar a la Administración Tributaria, los meses de enero y julio de cada año.
- La contabilidad debe ser registrada conforme el sistema contable de lo devengado, el cual consiste en registrar los ingresos o los costos y gastos en el momento en que nacen como derechos u obligaciones y no cuando se hacen efectivos.

- Generalmente al realizar compras en el interior del país, los vendedores no se encuentran inscritos como comerciantes, por lo que no emiten facturas, es obligación de la empresa el realizar una factura especial a nombre del vendedor, para poder realizar el pago de los impuestos a los cuales se encuentra sujeto y poder deducir sus gastos.
- Efectuar el pago del impuesto de circulación de los vehículos a nombre de la empresa.

**Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 2-70 Código de Comercio y sus reformas**

La aplicabilidad de este decreto respecto a la empresa exportadora de follajes abarca los siguientes aspectos:

- La empresa se encuentra inscrita como una sociedad mercantil, específicamente como sociedad anónima, constituida con personalidad jurídica, su creación consta en escritura pública.
- Las decisiones que tomen los accionistas quedarán escritas en un libro de actas de asambleas de accionistas.
- El capital está dividido en acciones, la responsabilidad de los socios está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. El capital pagado mínimo es de Q.5,000.00.
- La administración de la sociedad, es responsabilidad de un administrador único o un consejo de administración, conformado por varios administradores.

### **Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad**

Este decreto tiene relación con la empresa exportadora de follajes, debido a que la misma genera un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos, lo cual constituye hecho generador de este impuesto.

La determinación de la base imponible de este impuesto, lo constituye el monto que sea mayor entre el monto del activo neto o los ingresos brutos. Su tipo impositivo es del 1%.

El período de liquidación es trimestral, se paga dentro del mes inmediato siguiente al finalizar cada trimestre calendario.

### **Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 1441 Código de Trabajo y sus reformas**

Este código regula los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores, y que la relación entre estos queda establecida mediante un contrato de trabajo o simplemente cuando se inicie la relación de trabajo.

Indica que el patrono que tiene más de diez empleados está obligado a tener un Reglamento Interior de Trabajo en donde se regulen las normas que deben de acatar los trabajadores y las demás obligaciones contenidas en el artículo 61 de este Código.

En el capítulo primero se refiere a salarios, jornadas y descansos, los tipos de salarios e indica que está obligado a llevar un libro de salarios autorizado y sellado por la Dirección General del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Asimismo, se hace referencia a los salarios mínimos que serán fijados por una Comisión Nacional del Salario, que asesorará al Ministerio de Trabajo para establecer el salario mínimo adecuado que es fijado anualmente, indica las

jornadas de trabajo autorizadas, asuetos y vacaciones autorizados y remuneradas.

**Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus reformas**

La inscripción al régimen de seguridad social es obligatoria para todas las empresas que se encuentren ubicadas dentro del departamento de Guatemala y tengan a su servicio por lo menos tres trabajadores, la cuota laboral actual es del 4.83%, el cual es descontado del sueldo o salario mensual y la cuota patronal es del 10.67%, se distribuye de la siguiente manera:

Programa Patrono Trabajador Accidentes en general, enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y sobrevivencia. Total contribuciones 10.67%, cuota patronal y cuota laboral 4.83%.

El patrono debe dejar constancia de las retenciones efectuadas a los trabajadores, en su contabilidad y/o registro de trabajadores y salarios.

La retención se realizará sobre el salario afecto a contribuciones, esto incluye ordinario y extraordinario.

**Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 1528 Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala y sus Reformas, Decreto No. 43-92 Reformas a la Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala –IRTRA.**

Los patronos inscritos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, están obligados a pagar el equivalente al uno por ciento (1%), sobre el monto del sueldo o salario ordinario y extraordinario devengado por el trabajador, y pagarlo a dicho instituto, el cual es el encargado de recaudarlo, y por realizar este recaudo cobrará un 0.25% del 1% como parte de los gastos que le ocasione el cobro y manejo de las cuentas respectivas.

Este recaudo se realiza con el fin de promover el desarrollo de centros de recreación de los trabajadores de empresas y patronos particulares se creó el Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala (IRTRA) por beneficio social e interés público.

### **Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 17-72 y sus reformas Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad**

La relación entre este decreto y la empresa exportadora de follajes, se da al momento de contratar una cantidad específica de empleados, la empresa está obligada a pagar una tasa del uno por ciento (1%) que será pagada mensualmente, sobre la totalidad de las planillas de sueldos y salarios, exceptuándose aquellas que no sean sujeto de contribución del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

El INTECAP, fue creado para beneficio social, interés nacional, necesidad y utilidad pública, con la finalidad de capacitar al recurso humano y el incremento de la productividad en todos los campos de las actividades económicas.

### **Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), Código de exportador**

El código de exportador es un requisito básico para realizar una exportación, obtener dicho código es el primer paso para exportar.

La solicitud se realiza vía WEB, a través del sistema SEADDEX WEB.

Por ser un trámite WEB, podrá realizar la solicitud cualquier día de la semana a cualquier hora, la revisión y autorización se realizará en horas y días hábiles (de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.)

### **El procedimiento es el siguiente:**

La empresa realiza solicitud de código de exportador:

- Ingresar al sistema SEADEx WEB y seguir paso a paso lo indicado en la Guía de solicitud de código, esta guía la puede encontrar en la sección Ayuda al Exportador/Guías. La dirección para ingresar a SEADEx es:

<http://seadex.export.com.gt>

La solicitud de código consta de 4 secciones:

- Datos Generales
- Datos Adicionales
- Partidas Arancelarias
- Documentos de Soporte
- Al llenar la sección 1 de la solicitud el sistema se generará un usuario y clave de acceso, el cual se enviará al correo electrónico detallado en la solicitud, este usuario y clave servirá para que se ingrese a la solicitud cuando desee, puede ser para consultar el estatus o bien, a continuar la solicitud en cualquier otro momento, si en dado caso no la hubiera finalizado (el sistema permite guardar datos para completarlos posteriormente).
- Enviar la solicitud: luego de completar toda la solicitud se procederá a enviarla, deberá esperarse respuesta, aproximadamente la revisión demora tres horas, dependiendo si la información ingresada y los documentos adjuntos son correctos.
- Si hubiese algún rechazo la empresa recibirá notificación por medio de correo electrónico.  
El tiempo de aprobación depende del tiempo que la empresa tarde en corregir la solicitud y enviarla nuevamente.
- Luego de revisada la solicitud, la empresa recibirá llamada telefónica para confirmar datos, si todo está bien se procede a aprobar el código de exportador.

- Autorizado el código, el exportador deberá cancelar el servicio por Q92.00 por el concepto de Servicios de AGEXPORT/Autorización de exportaciones, en cualquier agencia de Banco Industrial o BANRURAL, o en línea con los dos anteriores, Banco G&T Continental y Banco Reformador.

### **Presidente de la República de Guatemala, Acuerdo Gubernativo No. 137-2016 Reglamento de Evaluación, Control y Seguimiento Ambiental**

A través del Acuerdo Gubernativo No. 137-2016, de fecha 11 de julio de 2016, se otorgó un plazo de 2 años para que toda actividad, proyecto, industria y obra que no tuviera Licencia Ambiental, pudiera acudir al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales a presentar el instrumento ambiental correspondiente, aplicándoles la multa mínima de Q5,000.00, sin importar la magnitud o tamaño de proyecto, esta licencia es un documento oficial extendido por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, obtenido como consecuencia de la resolución final del procedimiento administrativo que aprueba el instrumento ambiental.

El DIGARN es la Dirección de Gestión Ambiental y Recursos Naturales y el MARN el Ministerio de Ambiente y de Recursos Naturales.

Los pasos y documentos para poder obtener la licencia ambiental son los siguientes:

Deben de presentarse los instrumentos de gestión ambiental correspondientes según la categoría, estos se dividen en dos grupos: los denominados instrumentos ambientales (predictivos, correctivos y complementarios) y los denominados de control y seguimiento ambiental.



Es considerado instrumento ambiental predictivo: evaluación ambiental Estudio de evaluación de impacto ambiental, evaluación ambiental estratégica; de y Formulario de actividades para registro en los listados.

Como instrumentos ambientales correctivos: diagnóstico ambiental, diagnóstico ambiental de bajo impacto y formulario de actividades correctivas para registro.

Como instrumentos ambientales complementarios: evaluación de riesgo ambiental, evaluación de impacto social, evaluación de efectos acumulativos y plan de gestión ambiental.

Y finalmente los instrumentos de control y seguimiento ambiental: auditorías ambientales y acciones de seguimiento y vigilancia ambiental, desarrolladas por el proponente y de oficio.

Al entregar estos instrumentos, junto la documentación requerida por la DIGARN con una declaración jurada en la cual se compromete a cumplir fielmente con todas las medidas de control ambiental, planes de gestión ambiental, compromisos ambientales y cualquier otro aprobado en la resolución correspondiente, respecto al proyecto bajo su responsabilidad a partir del momento en que sea debidamente notificada la resolución de aprobación.

El proceso de evaluación para la categoría B1 que corresponde a la empresa exportadora de follajes ya que se considera de moderado a alto impacto ambiental potencial o riesgo ambiental, primero se verifica qué este dentro de la categoría B1, el análisis del instrumento ambiental presentado tendrá un máximo de 30 días el cual puede ser prorrogado de acuerdo a las circunstancias, asimismo se realizarán inspecciones.

Después de haber efectuado la revisión y análisis de la información, el DIGARN presentará un dictamen técnico y se emitirá una resolución final aprobando o no aprobando el instrumento ambiental.

Posteriormente se debe de contratar un seguro de caución como garantía de cumplimiento de los compromisos ambientales y medidas de control ambiental asumidos por el proponente ante el MARN, que cubra responsabilidades civiles por daño ambiental y perjuicios directamente causados al ambiente, durante la fase de construcción del proyecto, obra, industria o actividad, previo al otorgamiento de la licencia ambiental. El seguro caución deberá estar vigente durante la fase de construcción y el beneficiario es el Estado de Guatemala por intermedio del MARN.

Para la categoría B1 el valor asegurado será por un máximo de un millón de quetzales y deberá ser entregado antes de 30 los días contados a partir de la notificación de la resolución aprobatoria.

Al presentar lo anterior, se puede solicitar la licencia ambiental correspondiente, la cual certifica el cumplimiento del procedimiento administrativo ante el MARN y tiene carácter obligatorio. El interesado deberá solicitar previo pago, a la DIGARN o las delegaciones departamentales del MARN que se le otorgue licencia ambiental.

Cumplidos los requisitos ante el MARN, el plazo para la emisión o renovación y entrega de la licencia no deberá exceder de 5 días. La licencia ambiental deberá estar vigente durante todas las fases del proyecto, obra, industria o actividad, incluyendo su clausura o cierre definitivo. Para los instrumentos ambientales categoría A y B la licencia ambiental tendrá una vigencia por 3 años y un máximo de 5 años.

## **Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 90-97 Código de Salud y sus reformas**

La relación que existe entre la empresa exportadora de follajes y el Código de Salud consiste en identificar los riesgos asociados con la salud, tales como la exposición directa o indirecta de los agentes contaminantes, que excedan los límites de exposición y de calidad ambiental establecidos, asimismo el Ministerio de Salud, Comisión Nacional del Medio Ambiente y las Municipalidades deben de recabar información y divulgarla a la población.

También deben de promoverse los programas de cuidado personal y de reducción de riesgos a la salud vinculados con desequilibrios ambientales u ocasionados por contaminantes químicos, físicos o biológicos, asimismo dicho ministerio debe de velar porque se cumplan los acuerdos internacionales que prohíben el uso de sustancias dañinas al medio ambiente y en consecuencia al ser humano.

Deben de establecerse los criterios para que puedan realizarse estudios de evaluación de impacto ambiental, orientados a determinar las medidas de prevención y de mitigación necesarias, para reducir riesgo potenciales a la salud, derivados de desequilibrios en la calidad ambiental, producto de la realización de o obras o procesos de desarrollo industrial, urbanístico, agrícola, pecuario, turístico, forestal y pesquero.

Y que las empresas agroindustriales o de cualquier otra índole, deben garantizar el acceso de los servicios de agua a sus trabajadores, que cumpla con requisitos para consumo humano.

## **CAPÍTULO II**

### **PRESUPUESTOS**

#### 2.1 Planificación financiera

La planificación financiera se ha vuelto indispensable en la actualidad, al desarrollarse la globalización, tecnología y el crecimiento acelerado de las empresas. Sirve de medio para evaluar la posición financiera actual y las oportunidades que pueda generar en la parte externa y en la interna se evalúa el rendimiento de la inversión de bienes y la eficiencia de la administración. Sirve para tomar decisiones de liquidez, capital de trabajo, inventarios, presupuesto de capital, estructura de capital, dividendos.

Por tanto, se define como la “técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada.” (27:15) Es decir, que es el proceso de evaluación del impacto de las alternativas de inversión y financiamiento mediante el uso de un modelo, al referirse a este modelo se relacionan una serie de relaciones matemáticas de entradas y salidas, tales como proyecciones de ventas, cobros, costos, tasas de interés, tipos de cambio. Éste proceso se inicia con una planificación seria, cuando se prepara el presupuesto del año siguiente.

Asimismo, se hace referencia a un horizonte de planificación el cual es simplemente referirse al período de proyección en el futuro. La planificación financiera puede diseñarse para lograr objetivos a corto plazo que serían normalmente de un año o menos y se distinguen de los de largo plazo porque son detallados y específicos.

Es importante resaltar que la planificación financiera ha sido trazada para la prevención de los cambios externos que puedan llegar a afectar a la empresa, y éstas logren competir con éxito, integra los objetivos

empresariales y unifica las decisiones tomadas, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones, lo cual hace que la administración tenga una mejor comunicación, coordinación y cooperación.

## 2.2 Presupuesto

El presupuesto es valioso en la medida que sirve de guía, para así monitorear lo implementado y verificar el resultado, y analizar si se alcanzó lo esperado, debido a que es el registro puntual de los ingresos y la planificación de los gastos en un período de tiempo. Es importante mencionar que para poder presupuestar es necesario el dinamismo y flexibilidad que puedan llegar a tener, al tomar en consideración que se interactúa con seres humanos y que pueden llegar a darse sucesos no planificados; también es el primer paso para ahorrar y formar un patrimonio. Además, sirve como herramienta para conocer:

- En qué se acostumbra gastar más.
- Si se efectúan más gastos de los ingresos percibidos.
- Percatarse de los gastos que pueden economizarse.
- A no efectuar gastos que no son indispensables y que no generan ningún tipo de rendimiento.

Es decir, “el presupuesto es un instrumento esencial en la dirección de las organizaciones y es considerado como una expresión cuantitativa y cualitativa de los objetivos operativos de la organización, que se manifiesta en cantidades y valores monetarios. Al mismo tiempo, es considerado como un instrumento de control porque permite el monitoreo, seguimiento y acompañamiento en cada una de las actividades y tareas para el logro de los objetivos y metas propuestos por las directivas de la organización.” (2:349)

Es una herramienta que presenta en un lenguaje cuantificable las decisiones que formula la administración, y su finalidad es ubicar a la empresa en cierta situación financiera durante cierto tiempo. Dicha planificación toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, de tal manera que se logren los objetivos individuales y se contribuya al logro del objetivo global. Para que pueda llevarse a cabo el presupuesto de cada una de las áreas es necesario los responsables de cada área se coordinen y preparen los presupuestos conjuntamente y armonía.

La finalidad del presupuesto no solo es obtener los ingresos que se van a percibir durante un período determinado ni los gastos que se efectuarán en el futuro, sino es de vital importancia determinar los recursos necesarios para llevar a cabo los planes de operación, lo cual se logra a través de la planificación financiera, al realizar un presupuesto de efectivo.

Asimismo, no solo es necesario como un plan detallado de la nueva estrategia en acción, sino también especifica a través de estados financieros proyectados el efecto esperado en el futuro financiero de la empresa, debido a que muchas veces se exige un retorno sobre la inversión llamado “tasa mínima de retorno”, debido a que esto garantiza que el rendimiento de las utilidades de la empresa aumente.

### 2.2.1 El presupuesto y la planificación estratégica

La planificación estratégica es la herramienta que ha logrado transformar a las empresas en empresas competitivas, debido a que a través de ella es posible determinar hacia donde se quiere ir, al tomar en cuenta la posición en que se encuentra, y fijar los procedimientos necesarios para lograr los objetivos planteados. Para comprender de mejor manera como es que la planificación estratégica influye en la administración de una empresa, es necesario responder tres cuestionantes: ¿A dónde se desea llegar con la empresa?,

¿Dónde se encuentra la empresa en la actualidad?, y ¿Qué caminos seguirá la empresa para llegar al lugar deseado?, toda empresa tiene un propósito, a través de la misión se define la meta y su filosofía, debido a que establecen estrategias encaminadas a fundamentar la empresa. Asimismo, a través de su visión se constituye su proyección en un futuro. Para responder la segunda pregunta planteada, se debe conocer el entorno actual de la empresa, ya que por medio de éste se definirán las acciones para cumplir con su misión. Se identifica el negocio, mediante el análisis de clientes, efecto de precios, la calidad y el estilo del producto, capacidad de sustitución, e identificar a los competidores.

Se realiza un análisis de la industria, se requiere un conocimiento profundo del tipo de madurez y establecer la etapa en que se encuentra, y así fijar las posibilidades de crecimiento potencial, la atractividad que puede generar al medir el grado de interés que inversionistas o competidores pueden tener en desarrollar la misma actividad, y el número de competidores, y así fijar el grado de dificultad o facilidad para competir con ellos dependiendo del estudio de factores como el número de competidores, barreras de entrada para nuevos competidores, leyes aplicables, calidad de los productos, esto con la finalidad de determinar donde se encuentra actualmente la empresa, identificar las amenazas y oportunidades del entorno.

Y por último se identifican los factores de la competencia, estos se conocen a través de una encuesta a los clientes actuales acerca de la preferencia por la competencia, visitas a las instalaciones, verificación de la calidad y satisfacción del producto, es imprescindible que de la misma forma que se analiza la competencia se realice en la empresa, al establecer un análisis de fuerzas, debilidad, oportunidades y amenazas, y se conozcan los aspectos en

mejor posición que se tienen, y las áreas de oportunidad en donde la empresa se encuentra más vulnerable.

Para terminar con la respuesta a estas preguntas, se analizará el camino que debe de seguir la empresa para llegar al lugar deseado; toda vez se tengan definidos la misión, visión y valores de la empresa, de haber analizado el entorno y haber realizado el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procede a marcar el rumbo, esto al diseñarse planes de acción que fortalezcan los factores básicos de competencia. En primer lugar debe establecerse una estrategia corporativa, que identifique el enfoque que se quiere lograr, la diversión de negocios que se desean desarrollar y el lugar en que se llevará a cabo.

Por tanto, la relación que existe entre el presupuesto y la planificación estratégica consiste en que para llevar a cabo la dirección estratégica de la empresa, es necesario ejecutar un plan, en donde se tomen en cuenta factores como la demanda del producto, estrategias y situación del mercado, los planes de inversión y los planes de acción en caso de eventualidades. De igual manera, deben planificarse los recursos con los que cuenta la empresa, (materiales, humanos y financieros), así como la distribución de éstos entre las actividades que se desarrollan.

En conclusión, la planificación estratégica debe tener un plan operativo bien definido, para llegar a concretar las acciones y cumplir con la misión de la empresa, éstos alcanzarán metas a corto y mediano plazo; de esta manera las acciones planificadas se convierten a unidades monetarias e indican en qué momento se efectuarán, de esta forma pueden ser medidas y pueden evaluarse.



### 2.3 Características del presupuesto

Para desarrollar un presupuesto deben de tomarse en cuenta las siguientes características, para que el mismo cumpla con los objetivos establecidos:

- Flexibilidad, debido a que existen eventualidades que puedan influir en la ejecución del presupuesto.
- Que sea revisable y verificable.
- Que sean cuantificables los objetivos y metas planteadas.
- Legal, que cuando se amerite el empleo de leyes y/o reglamentos se cumpla con los requisitos requeridos.
- Que facilite la autoevaluación de las áreas de responsabilidad de la empresa.
- Que sea integrado, debido a que los planes a corto plazo, forman parte de los de a largo plazo.
- Que incluya las inversiones de activos fijos a realizar, y así determinar el período en que se ejecutarán las compras.
- Que sea medible por medio de indicadores que reflejen los objetivos presupuestados logrados y los que están pendiente de lograr.

La característica principal del presupuesto, es que expresa en forma monetaria y cuantificable lo que se quiere lograr en un futuro mediante la fijación de objetivos, esto para medir la eficiencia de los recursos utilizados en la consecución de los resultados previstos.

### 2.4 Ventajas y limitantes del presupuesto

Principales ventajas del presupuesto

- Proporciona estimaciones monetarias tanto de ingresos y gastos para un período determinado en el futuro.

- Puede modificarse conforme se va ejecutando, según los cambios significativos que tenga la empresa.
- Se pueden prever situaciones futuras que puedan afectar la generación de ingresos y aumentar los gastos, y permite que se elaboren planes alternativos.
- Requiere de un grado adecuado de organización, debido a que todos los departamentos de la empresa se encuentran involucrados, y así optimizar los resultados.
- Requiere la participación de todos los jefes, para establecer las metas por departamento a lograr y definir las metas globales.
- Es una herramienta de control, ya que permite analizar las desviaciones entre lo planificado y lo real en un período determinado, así como el dato acumulado.
- Puede brindarse seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia y verificar su progreso.
- Brinda un dato estimado de cuántos recursos monetarios se necesitan para llevar a cabo los planes de la administración y en qué momento se realizarán.
- Al realizarlo, el encargado de presupuestar toma en cuenta las posibles consecuencias de la planificación de las actividades, incluso muchas veces lo obliga a replantearse los planes de acción y objetivos fijados.
- Permite controlar los ingresos, gastos, inversiones a realizarse, así como identifica los tipos de problemas que pueden llegar a darse para obtenerlos.
- Su elaboración ayuda a obtener créditos en bancos, ya que se tiene una proyección definida para un período determinado.

## Principales limitaciones

Así como existen ventajas al elaborar un presupuesto, también se encontrarán limitantes que afectarán el cumplimiento de los objetivos planteados, tales como:

- Es indispensable disponer de los recursos necesarios como tiempo y dedicación, es importante acentuar que el presupuesto está basado en datos estimados y pronósticos, y que se necesita un presupuesto que se acorde a las actividades de la empresa para que este sea lo más parecido a la realidad y nos exprese resultados más claros.
- Es de importancia definir los plazos para elaborarlo, establecer responsables, de lo contrario nadie se hará responsable de los datos presentados y el presupuesto no expresará objetivos de acuerdo a la actividad de la empresa.
- Es imprescindible el nivel de detalle que se desea mostrar, para así tener una influencia positiva en el establecimiento de metas a lograr, y así evitar un presupuesto poco realista, inexacto e inconsistente que genere poca motivación y frustración.
- El tiempo excesivo para elaborarlo y la poca fiabilidad de los datos, da lugar a insatisfacción, descensos en la moral de aquellos que laboran según el presupuesto.
- Los presupuestos individualistas, reducen el trabajo en equipo y la integridad que éstos deberían de tener, limita la comunicación entre los responsables y puede anular iniciativas de personas de niveles inferiores.
- Si no se exige un control adecuado, se pueden generar presupuestos manipulados, ya que se pueden introducir gastos excesivos o ingresos no alcanzables, con tal de la aceptación de los gastos.

- La elaboración de un presupuesto no es labor sencilla, pero si bien es cierto es que dependiendo del nivel y actividad de la empresa pueden llegar a hacerse complejos, por lo que el encargado de elaborarlos debe de tomar en cuenta que el mismo tiene que ser alcanzable en lo que respecta, no exigir presupuestos que no pueden cumplirse en el plazo y contenido.
- Tanto las personas que lo elaboran, revisan y aprueban deben de cumplir con los plazos fijados, de lo contrario este ciclo presupuestal puede volver tortuoso y largo.

## 2.5 Etapas de la preparación del presupuesto

Para realizarse el presupuesto es preciso realizar un análisis previo de los aspectos claves de la empresa, esto para obtener datos concisos y fiables. Antes de empezar el trabajo de confección de un presupuesto se debe identificar estos aspectos, debido a que son la base de todo el proceso presupuestario que se llevará a cabo posteriormente, éstos pueden variar de acuerdo al tipo de actividad de cada empresa, estos son los ejemplos más comunes:

- Definir los objetivos de la organización.
- La administración debe establecer los objetivos de forma monetaria.
- Se necesita la integración de la dirección y personas responsables de elaborarlo.
- Se debe determinar lo que se desea expresar y el contenido que tendrá el presupuesto.

### Aspectos clave durante la elaboración del presupuesto

Se definen los componentes y herramientas necesarias. Para poder presentar un presupuesto adecuado en calidad y cantidad de información, pero sobre todo que sea útil para medir las decisiones tomadas por la administración. Se

presenta un listado de aspectos clave más comunes para tomar en cuenta, en esta etapa:

- Determinar de forma concreta y sencilla el contenido que se expresará en los presupuestos.
- Determinar la aprobación y generación de los ingresos.
- Consolidar los presupuestos operativos necesarios para conseguir el presupuesto final.
- Revisar el presupuesto y su consolidación, antes de ser presentado y aprobado.

#### Aspectos clave en el control y seguimiento del presupuesto

Se debe analizar y comprobar que todos los datos recopilados son coherentes y razonables, es importante recordar que el presupuesto también es una herramienta de gestión, debido a que al elaborarlo pueden desarrollarse dudas o inconvenientes que obliguen a la administración a pensar en el cambio de planes y así anticiparse a los posibles problemas que pueden darse. Estos son algunos ejemplos de aspectos a considerar en esta etapa:

- Analizar las posibles desviaciones que puedan surgir al ejecutar el presupuesto, y justificar si corresponden o buscar una solución viable para evitar los datos negativos acumulados en un período de tiempo determinado.
- Reunirse para discutir las desviaciones con las personas responsables.
- No tomar decisiones a la ligera, sino cerciorarse de los inconvenientes que se tuvieron y tomar decisiones seguras y que beneficien a la empresa.
- No efectuar cambios en el presupuesto constantemente, solo si fueran casos que influyan completamente el sentido del presupuesto elaborado inicialmente.

Para la preparación de un presupuesto deben de tomarse en cuenta las siguientes etapas:

### **Pre iniciación**

“En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencia, se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.”  
(2:39)

Al llevar a cabo esta etapa, se tendrá mayor objetividad en la toma de decisiones al seleccionar las estrategias competitivas y las operaciones de crecimiento de la empresa, al tener claras éstas los objetivos generales y específicos determinados serán entendibles y justificables, y se cuantificarán para posteriormente asignarle los recursos necesarios y se establecen las políticas que coadyuvarán al logro de objetivos.

### **Elaboración del presupuesto**

En esta etapa, los planes aprobados son cuantificados monetariamente en términos presupuestales, por lo que se procede según lo siguiente:

- Las ventas se proyectarán según los volúmenes que se deseen comercializar, así como el establecimiento de precios. Para proyectar éstas, debe tomarse en cuenta los medios de distribución, promoción y publicidad y la política crediticia.
- La producción se estimará según las cantidades a fabricar y/o empaquetar, depende de la proyección de ventas y de las políticas sobre inventarios de productos terminados.
- Las compras se determinan según los programas de producción y las políticas que regulan los inventarios de insumos.

- El recurso humano, también debe de planificar los gastos operativos del personal, esto con base en los requerimientos de personal planteados por cada departamento, de acuerdo con las políticas de remuneraciones establecidas.
- Las inversiones que se planifiquen deben de considerarse al elaborar el presupuesto, ya que estas demandan un tratamiento especial de recursos.
- Es de vital importancia que el responsable del ciclo presupuestal, reúna los presupuestos operativos y consolide con la demás información para que sea entregado a gerencia para los comentarios y recomendaciones, para que posteriormente sea ajustado, aprobado, publicado y ejecutado.

#### Ejecución

En esta etapa se llevan a cabo todo lo planificado, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Para que puedan ejecutarse de forma eficiente los recursos físicos, financieros y humanos el responsable del ciclo presupuestal y los jefes de cada departamento deben de impulsar al personal que tiene a su cargo y no escatimar esfuerzos para la obtención de beneficios.

#### Control

La función esencial del presupuesto es estimar los ingresos y gastos que una empresa puede llegar a obtener y erogar, por tanto es indispensable llevar a cabo un monitoreo constante de la ejecución de los planes, esto mediante la comparación de los datos presupuestados con los datos reales, se pueden realizar distintas actividades para obtener ésta comparación:

- Realizar un comparativo de datos presupuestados y datos reales, por tipo de actividad, insumo, departamento y período determinado.

- Analizar y brindar explicaciones sobre las desviaciones encontradas entre los datos presupuestados y reales.
- Modificar el presupuesto cuando los eventos imprevistos impliquen cambios significativos que afecten las metas planificadas.

### Evaluación

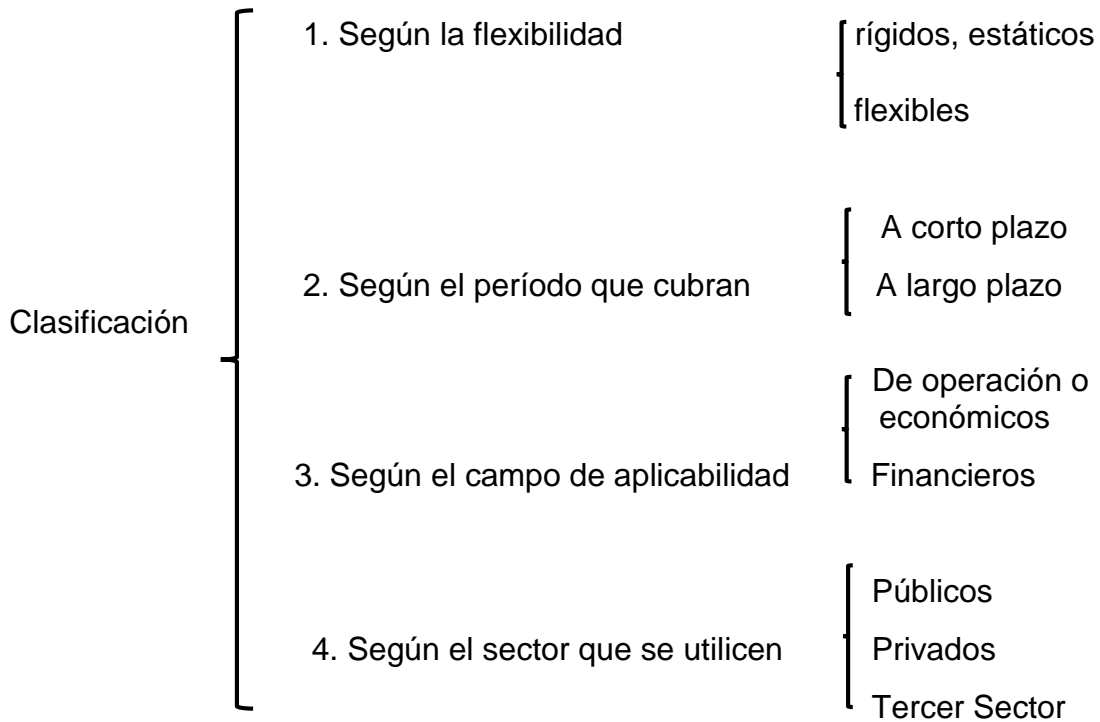
Es preciso realizar un informe que exprese los resultados obtenidos, el cual contendrá las variaciones y el comportamiento de cada una de las actividades y funciones empresariales, esto para analizar los errores que pudieron darse al planificar, reconocer los logros obtenidos, esto para retroalimentar la elaboración del próximo presupuesto y tomar las medidas necesarias.

#### 2.5.1 Clasificación y tipos de presupuesto

Existen varios puntos de vista para clasificar los presupuestos. El siguiente cuadro sinóptico presenta algunos de sus principales enfoques.



Figura No. 3 Clasificación y tipos de presupuesto



Fuente: elaboración propia con base en información consultada.

Rígidos, estáticos, fijos o asignados

“Por lo general, se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado” (2:18)

Si el costo es alcanzado no se permite realizar ajustes por eventos posteriores que sucedan y puedan afectarlo, con esto se mantiene un control anticipado debido a que de cierta forma no se admite que los eventos económicos, jurídicos afecten y/o beneficien las decisiones tomadas.

### Flexibles o variables

“Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.” (2:18)

### A corto plazo

Son los que se planifican para cumplir regularmente el proceso de operaciones durante un año.

### A largo plazo

En esta clasificación se pueden encontrar los presupuestos del Estado, ya que en muchos casos se lleva a cabo la planificación para el período presidencial establecido según las leyes del país y de empresas grandes cuando se consideran proyectos de inversión, en tecnología, capacidad instalada, expansión de mercados.

### De operación o económicos

Son los presupuestos que incluyen la planificación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Entre éstos podrían incluirse: los presupuestos de ventas, producción, compras, entre otros.

### Financieros

Son los presupuestos que incluyen el cálculo y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance.

Como presupuestos de tesorería, de erogaciones capitalizables.

### Del sector público

“Estos son los que cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y de las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales, se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.” (2:20)

### Del sector privado

Los utilizan las empresas privadas, según sus necesidades y llevan a cabo su planificación según los intereses que persigan los socios. Se les caracteriza por ser flexibles, de forma que se adaptan a los eventos imprevistos en un inicio.

### Del tercer sector

“Una organización del tercer sector es una asociación u organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad. “ (2:21)

Se encuentra integrada por personas que prestan sus servicios de forma gratuita y voluntaria de tal manera que ninguna persona tiene algún interés personal ni global de percibir lucro. En estas entidades al igual que las entidades del estado tiene limitaciones de disponibilidad de recursos, por tal razón deben de tomar en cuenta el planificar para un período de tiempo determinado, planear programas, proyectos, cuantificar los ingresos y la localización de los mismos, presupuestar los gastos necesarios para su operación, y si la misma tuviera excedentes planificar su uso eficiente y eficaz,

monitoreo y seguimiento de los indicadores de gestión tanto financieros como no financieros, ser flexibles al presupuestar, integrar y ejercer la participación de los responsables de elaborarlo, y por último tomar en cuenta los requisitos y formalidades para este tipo de organizaciones.

## 2.6 Métodos para presupuestar

En la actualidad existen varios métodos para proyectar el presupuesto de ventas, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

### Métodos cualitativos

“Toman en cuenta las expectativas de los usuarios y se basan en opiniones y juicios personales de los ejecutivos. Se basan en variables explicativas y parten de la hipótesis de que el volumen de ventas está determinado por otra serie de variables que son determinantes”. (26:24)

### Estudio de mercado

Es el método que consiste en realizar encuestas de intención de compra con el objeto de conocer el nivel aproximado de demanda que se espera poder tener.

### Test de mercado

“Consiste en lanzar al mercado una prueba piloto, con el objetivo de conocer la reacción de los consumidores potenciales. Para que los estudios y test de mercados funcionen es importante que la muestra que se escoja sea una muestra representativa del mercado objetivo”. (26:24)

### Métodos Cuantitativos

Son los que incluyen cálculos matemáticos y estadísticos bajo ciertos supuestos para realizar los pronósticos. Se basan en información de años anteriores, luego de analizar los factores que influyeron en las ventas.

### Método de criterios

Es conocido como estimación directa de los agentes, y se aplica generalmente en empresas pequeñas, “está basado en criterios del Gerente de Ventas o del Gerente General y de los vendedores de la empresa”. (23:36)

### Método estadístico

“El pronóstico de las ventas, por el método estadístico emplea lo que es el análisis de las tendencias, buscando determinar cuál es el porcentaje de incremento que ha ocurrido entre los años anteriores, lo cual nos sirve para proyectar las ventas del año siguiente”. (23:37)

### Método aritmético

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

### Método “Y” calculada

Consiste en aplicar la fórmula estadística ( $Y_c = a + bx$ ), la cual es utilizada para ajustar la tendencia a una línea recta, en donde  $a$  las ventas del año base ( $a$ ) se suma el factor de acumulación ( $b$ ) con el año que se quiere estimar ( $x$ ), partiendo del año cero.

### Método de semipromedios

Cuando la serie de años es par:

Consiste en dividir la serie de años en dos partes iguales y obtener promedio de cada parte, a efecto de determinar el factor de acumulación. Procedimiento:

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

#### Método de mínimos cuadrados

Es eminentemente estadístico, para poder aplicarlos se debe tener pleno conocimiento de la simbología estadística.

La fórmula general  $Y_c = a + bx$ , se desarrolla a través de las ecuaciones simultáneas siguientes:  $\sum Y = Na + b \sum x$   $\sum XY = a \sum x + b \sum x^2$ .

Para poder aplicar el método de mínimos cuadrados pueden aplicarse dos tipos de procedimientos:

- Procedimiento general con origen en el primer dato o año (Método Largo).
- Procedimientos cortos o abreviados (años pares o impares). (Método Corto).

Se despeja "a" en una de las ecuaciones:

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

Se sustituyen los valores en la fórmula general para determinar las ventas del año a presupuestar.  $Y_c = a + bx$

#### Método por índice de variación estacional

Consiste en determinar a través del análisis y procesamiento de la información estadística que se obtenga, un índice de variación que aplicado al promedio de los ingresos estimados, nos demuestre los ingresos estacionales.

El procedimiento que se sigue es el siguiente:

- Se obtienen las ventas periódicas de la serie de años que se trate.
- Se establecen totales de las ventas periódicas (horizontal y vertical).
- Se obtiene promedios periódicos de ventas.
- Se establece el promedio de los promedios.
- Se obtiene del IVE (Índice de Variación Estacional), dividiendo el promedio periódico (tercer paso) entre el promedio de los promedios (cuarto paso).
- Se establece el promedio de las ventas estimadas para el periodo que se presupuesta.
- La estacionalidad de las ventas presupuestadas se obtiene multiplicando el índice de variación estacional por el promedio de las ventas estimadas.

#### Método de factores

Consiste en considerar los diferentes factores que hayan impactado tanto favorable como desfavorablemente en las ventas del ejercicio anterior en la preparación del pronóstico de ventas, así como aquellos aspectos que puedan incidir en aumento o disminución de las ventas en el periodo que se esté presupuestando, incluyendo las fuerzas económicas generales y las políticas y medidas dictadas por la administración de la empresa. Los factores que integran los elementos a considerarse en la preparación del pronóstico de ventas son:

- Factores Específicos de Ventas: son los factores o aspectos que incidieron en las ventas pasadas, ya sea favorable o desfavorablemente los que consecuentemente, afectarán las ventas que se estén pronosticando.
- Factores de Ajuste: su objetivo es básicamente ajustar las ventas del ejercicio anterior para dejarlas libres de desviaciones y situaciones

favorables o adversas no recurrentes, es decir dejar las ventas en condiciones normales de operación. Estos factores pueden ser: favorables o desfavorables.

- Factores de Cambio: ofrece un medio para estimar el volumen a que puede llegar las ventas si se introdujeran ciertos cambio en las políticas de la compañía en el curso ordinario de los negocios, y se adoptarán prácticas y métodos para hacerlas efectivas, o bien, si ocurrieran ciertos cambios en las condiciones específicas del mercado. Estos factores pueden ser: factores de cambio en el producto, factores de cambio en la producción, factores de cambio en el mercado, factores de cambio en los métodos de ventas.
- Factores Corrientes de Crecimiento: el término crecimiento se refiere a que en la preparación del presupuesto debe considerarse las tendencias corrientes en el crecimiento de las ventas de la empresa y de las ventas de la industria de que forma parte. Los factores corrientes de crecimiento, provienen de dos fuentes principales: la dinámica acumulativa y el potencial inductivo.

#### Fuerzas Económicas Generales

Tienen influencia en el volumen de ventas de una empresa; cualitativamente hablando, el problema se entiende bien. Sin embargo, cuando llega el momento de hacer razonable de exactitud para saber cuál puede ser la influencia positiva o negativa, en las ventas, de las fuerzas económicas generales, el problema se torna complejo y es necesario contar con la asesoría de un economista, experto en la materia. Desde el punto de vista de su naturaleza, las fuerzas económicas generales pueden clasificarse:

- Condiciones económicas generales: la influencia en las ventas se mide a través de índices o indicadores económicos.



- Tendencia, módulo o patrón general de las condiciones económicas generales: los datos de los indicadores económicos no tienen ninguna utilidad, habrá que determinar su tendencia y compararla con la de las ventas de la empresa, con el objeto de definir si para efectos del presupuesto, habrá que ajustar positiva o negativamente las ventas del periodo que se presupuesta.
- Tendencias y variaciones regionales y locales: los indicadores económicos mencionados, se basan en cifras o promedios a nivel nacional, pudiéndose comparar, lógicamente, con las ventas locales de un producto que tiene mercado a nivel nacional; pero no pueden usarse inmediatamente para un producto que tiene un mercado local o regional, pues en muchos casos hay variación en las condiciones de un pueblo a otro o de un departamento o región a otra.
- Variaciones estacionales: los citados indicadores económicos, se publican a diversos intervalos regulares durante el año: trimestralmente, mensualmente, semestralmente, entre otros. Naturalmente, mientras mayor sea la frecuencia con que se publiquen, mayor será la utilidad de los mismos. Así, aparecen las variaciones estacionales, aspectos que pocas empresas podrían ignorar.
- Clasificación de productos de acuerdo con su sensibilidad económica: la mayoría de empresas producen varios artículos. Entre mayor sea el número de artículos que produzcan, mayor será la dificultad para determinar la influencia que tienen las fuerzas económicas generales sobre las ventas.
- Influencia de la administración: el éxito o fracaso de una empresa está determinado en forma importante por las políticas que adopte la administración de la misma y por los programas que se preparen para hacer efectivas tales políticas. Respecto a las ventas, principalmente en

esta época de cambios económicos, la influencia administrativa es necesaria y decisiva.

Las áreas dentro de las cuales influye la administración son:

- Cambios en el tipo de productos
- Cambio en el diseño del producto
- Políticas de mercado
- Políticas de publicidad
- Política de precios

No obstante que para el pronóstico de ventas a través de este método, es mejor utilizar una estructura lógica en su desarrollo, también existe la fórmula siguiente:  $P_v = [(V_p \pm F) E] A$   $P_v = [(V_p \pm a \pm b \pm c) E] A$  En donde:

$P_v$  = Pronóstico de ventas

$V_p$  = Ventas pasadas

$F$  = Factores específicos de venta

$a$  = Factores de ajuste

$b$  = Factores de cambio

$c$  = Factores corrientes de crecimiento

$E$  = Fuerzas económicas generales

$A$  = Influencia de la administración

Método de distribución mensual media

“Este método consiste en obtener la media de las ventas o promediar las ventas mensuales a lo largo de un período histórico, como base para distribuir las ventas proyectadas de un período futuro. Este método se utiliza en

combinación con otro método de pronóstico como el método gráfico o método de mínimos cuadrados y se aplica la distribución mensual media para realizar la distribución de las ventas pronosticadas en períodos mensuales”. (26:29)

### Método de Promedios

En esta técnica supone que la serie de tiempo es estable, esto significa que los datos que la componen se generan sin variaciones importantes entre un dato y otro, el comportamiento de los datos aunque muestren un crecimiento o un decrecimiento lo hagan con una tendencia constante. Cuando se usa el método de promedios móviles se está suponiendo que todas las observaciones de la serie de tiempo son igualmente importantes para la estimación del parámetro a pronosticar (en este caso los costos y gastos). De esta manera, se utiliza como pronóstico para el siguiente periodo el promedio de “n” valores de los datos más recientes de la serie de tiempo.

### 2.7 Presupuesto de caja

El presupuesto de caja viene a responder interrogantes como ¿Cuál es el monto necesario para cubrir el funcionamiento de la empresa y aumentar el crecimiento de las operaciones?, ¿A qué fuentes de financiamiento se puede acudir?, ya que es el que contribuye a la solidificación financiera de la empresa, lo cual se expresa en resultados de liquidez y rentabilidad. Representa un resumen de la información financiera de la empresa, origina otros presupuestos intermedios, como compras, cobros, recursos humanos, ya que proyecta en un período de tiempo determinado los movimientos de disponible presupuestados. Asimismo, es una herramienta para el Contador Público y Auditor en su función de Gerente Financiero, que ayuda a evidenciar los superávit y déficit esperados, de tal manera permite definir políticas de financiamiento para darles continuidad a las operaciones.

Es importante recalcar que, el presupuesto de efectivo no se basa en criterios subjetivos, por lo que es preciso formular y establecer políticas que se basen en la realidad financiera de la empresa, de tal modo que la administración del efectivo se dé de una forma transparente, equitativa y razonable.

En otras palabras, “el presupuesto de caja es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo.” (19:119)

Generalmente, se planifica cubrir un período de un año. Para poder tener certeza al planificar un presupuesto de caja es preciso tener el pronóstico de ventas de la empresa, este es elaborado por el departamento de ventas, este se basa en un análisis de datos externos como indicadores económicos externos clave, confianza del consumidor o cliente, que determinan los ajustes de las expectativas de ventas. También es útil determinar pronósticos internos, los cuales se determinan con base a un consenso de pronósticos de ventas obtenidos a través de los diferentes canales de ventas, estos proporcionan una visión de las expectativas de ventas. Al tener este pronóstico, el gerente financiero puede determinar los ingresos y desembolsos relacionados con la producción, inventario de insumos necesarios y la producción. Asimismo, debe determinar las inversiones en activos fijos y si es necesario realizar un plan de financiamiento que apoye el nivel proyectado de ventas.

#### 2.7.1 Objetivos del presupuesto de caja

- Determina la posición financiera de la empresa en un período de tiempo determinado.

- Identifica los superávits o déficits de efectivo y ayuda a la toma de decisiones para corregirlas.
- Establece las necesidades de efectivo y de financiamiento si fueran necesarias.
- Coordina y administra el efectivo de la empresa.
- Forma parte de la planificación financiera de la empresa, ya que identifica rutas que guían, controlan y coordinan las acciones de la empresa.

#### 2.7.2 Elementos necesarios para la elaboración del presupuesto de caja

Para poder llevar a cabo un presupuesto de caja es necesario considerar los siguientes elementos:

Saldo final de caja del último período histórico

Este saldo será el que resulte como dato al finalizar el período anterior, al que se realizará la planificación de efectivo.

Presupuesto de cobranza

Es un presupuesto que planifica la entrada de los ingresos por medio de las ventas efectuadas por la empresa. Para poder llevar a cabo este presupuesto es necesario tomar en cuenta: la política de crédito de la empresa, la cual es la que determinará la oportunidad en que la empresa llevará a cabo los cobros, generalmente se consideran como plazo a 30 días, 60 o 90 y los cobros al contado, saldo inicial de cuentas por cobrar el cual incluye cuentas por cobrar del período anterior, presupuesto de ventas del período es la primera etapa de la cobranza si no se generan las ventas no pueden realizarse los respectivos cobros, los impuestos que sería el Impuesto al Valor Agregado resultante entre la regularización entre el IVA por pagar y el IVA crédito producto de las compras efectuadas, integración de las cuentas incobrables ya que este

inconveniente existe en toda empresa, clientes que por diversas razones no pueden pagar oportunamente e incluso algunos que no las pagan jamás y finalmente los plazos que son definidos mediante la política de crédito, si bien es cierto hay que tomar en consideración el tiempo en que la institución bancaria efectúa el depósito en el banco o el tiempo de demora del cobrador en hacer efectivo el cobro al cliente.

#### Presupuesto de pago a proveedores

Este presupuesto, que forma parte indispensable del presupuesto de caja, ya que son las obligaciones de la empresa para con sus proveedores, es decir, para con aquellos a quienes les adquiere sus mercaderías, materias primas, materiales.

#### Presupuesto de gastos operacionales

Este presupuesto se refiere a la planificación de los gastos fijos que la empresa debe de cubrir, tales como sueldos, pagos de impuestos, energía eléctrica, arrendamientos, sin este tipo de gastos sería inexistente la operación de la empresa.

#### Presupuesto de operaciones de financiamiento y acreedores

Se refiere a la planificación por parte de los responsables de presupuestos, el definir si es necesario llevar a cabo una serie de ampliaciones, renovaciones, compras de activos indispensables, efectuar inversiones en la empresa, para que pueda producirse sin ningún inconveniente. Sin embargo, al realizar este tipo de modificaciones y/o compras es necesario adquirir otras fuentes de financiamiento distintas a la generación de ingresos por medio de ventas, esto para no afectar la efectividad y producción.

### Políticas y procedimientos relacionados con los cobros

Es preciso establecer las políticas que puedan llegar a relacionar con la realización de los cobros, tales como el plazo de vencimiento, formas de pago, políticas de incumplimientos de cobros, formas de ejecutar cobros, elaboración de contraseñas, días de cobro, políticas de crédito. De esta forma, se tendrá una idea más precisa del plazo real en la que se podrá contar con el efectivo.

### Información sobre ingresos no operacionales

Esta información es inexacta, debido a que el gerente financiero al momento de realizar la planificación de efectivo, no tendrá los datos exactos que se obtendrán de intereses ganados en cuentas bancarias, notas de crédito que puedan emitirnos, devoluciones a proveedores, descuentos que lleguen a darse durante la ejecución del presupuesto.

### Información sobre gastos no programados o atípicos

El gerente financiero al realizar la programación de pagos se basa en información proporcionada por el departamento de compras, el cual es el responsable de proveer a la empresa de los insumos necesarios para la producción los cuales son debidamente presupuestados, sin embargo pueden ocurrir eventos no previstos que puedan llegar a afectar la producción de la empresa y que sea necesario erogar efectivo para poder subsanarlos, es necesario contar con una justificación de los mismos antes de hacerlos efectivo, esto para no afectar la disponibilidad del saldo de caja previsto.

## 2.8 Elaboración del presupuesto de caja

Para la realización del presupuesto de caja, se debe establecer una política de liquidez que regule las variables que afectan las entradas, las salidas y los saldos mínimos de efectivo previstos. A continuación se presentan los factores que originan ésta política:

## Demanda de fondos monetarios

Cuando se refiere a demanda de fondos monetarios, es hablar acerca del establecimiento de los fondos mínimos que debe de poseer una empresa, el cual puede estar influenciado por distintos tipos de demanda tales como: demanda especulativa, la cual responde al interés de obtener beneficios provenientes de probables cambios en los niveles de precios esperados, la demanda por cautela es la reserva de recursos con los cuales puede afrontar situaciones fortuitas no previstas, por tales razones la demanda de recursos líquidos la cual constituye el saldo mínimo es fijada por el gerente financiero mediante el uso de indicadores o por medio de acuerdos con las instituciones bancarias.

## Política crediticia

Es vital tener claridad al establecer los plazos que entre más tiempo se otorgue a un cliente, mayor será el tiempo en que se tardará la empresa en recuperar la cartera, en cambio sí se planteara un descuento por pronto pago, aumentaría la posición de liquidez mediante el cobro anticipado a los clientes.

## Costos particulares a la tenencia de fondos monetarios

Para definir los niveles de liquidez, es necesario considerar el costo de oportunidad, el cual se produce al mantener saldos en bancos excesivamente altos en comparación con los saldos mínimos que deberían de estar, ocasionando que este exceso no sea invertido en otro tipo de proyectos que a su vez puedan generar ingresos para la empresa, también está el costo de confianza el cual ocurre cuando se supone la inexistencia de riesgos asociados con la actividad de la empresa al desconocer imprevistos que puedan surgir con los clientes o al realizadas las compras de bienes y servicios, y por último el costo de abandono el cual surge debido al deficiente financiamiento de capital de trabajo por parte de empresas que no tienen



registros crediticios como respaldo financiero, y que crea que las entidades bancarias coloquen demasiados inconvenientes al momento de solicitar sus servicios.

#### Planificación de los compromisos de pago

Ésta planificación es distinta a la demás, esto debido a que para llevar a cabo el pago a proveedores, se debe de basar en las políticas crediticias exigidas por los proveedores, así como las condiciones de amortización de créditos bancarios, pagos de impuestos según las leyes establecidas. No es solamente decisión del gerente financiero el programar su pago, sino debe de incluir este tipo de aspectos para poder llevarlos a cabo en el tiempo establecido y la distinta forma de trabajarlos. Sin embargo, si se requiere realizar un tipo de inversión en la empresa, es necesario realizar un presupuesto aparte, esto para evitar que se combine la operación habitual con la inversión y así poder darle seguimiento, monitoreo y control a los gastos, costos e inversiones.

#### Planificación de efectivo en proyectos de inversión

Para poder evaluar un nuevo proyecto se necesita tener la proyección de las utilidades previstas y a éstas sumarles las depreciaciones y amortizaciones que no representan salidas de efectivo, esto con el fin de establecer los flujos de producción, los cuales expresarán si es posible realizarse el proyecto y/o inversión que se solicita.

Ya definida la política de liquidez mediante el establecimiento de los puntos anteriores, se requiere calendarizar los procesos a seguir para realizar el presupuesto de caja.

#### Entradas de efectivo

“Incluyen todas las entradas de efectivo de una empresa durante un período financiero específico. Los componentes más comunes de las entradas de

efectivo son las ventas en efectivo, la recaudación de las cuentas por cobrar y otras entradas de efectivo.” (19:120)

Existen ventas en efectivo, que usualmente en las empresas representan menos de la mitad de las ventas. Las ventas al crédito están definidas según la política crediticia implantada por la empresa, y por último las otras entradas de efectivo que son las que se esperan de otras fuentes distintas a las ventas, tales como intereses percibidos, dividendos u otro tipo de ventas no relacionadas con la actividad comercial de la empresa.

#### Desembolsos de efectivo

“Los desembolsos de efectivo incluyen todos los desembolsos de efectivo que realiza la empresa durante un período financiero determinado. Los desembolsos de efectivo más comunes son:

- Compras en efectivo
- Pagos de cuentas por pagar
- Pagos de renta
- Sueldos y salarios
- Pagos de impuestos
- Desembolsos en activos fijos
- Pagos de intereses
- Pagos de dividendos en efectivo
- Pagos del principal (préstamos)
- Readquisición o retiros de acciones. “ (19:121)

Al tener determinados cada uno de estos rubros de las entradas de efectivo como los desembolsos, se realiza el cálculo del flujo de fondos neto de la empresa, el cual se obtiene al restar los desembolsos de efectivo de las entradas de efectivo en cada período. Después, se suma el efectivo inicial y el

flujo de efectivo neto de la empresa para determinar el efectivo flujo final de cada período. Por último se resta el saldo de efectivo mínimo deseado del efectivo final para calcular el financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente. Para mayor comprensión, se presenta la estructura de un presupuesto de caja.

**EMPRESA XXX, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE CAJA**  
**DEL XXX ENERO AL XXX DE DICIEMBRE DEL AÑO XXX**  
**CIFRAS EXPRESADAS EN XXXXX**

<b>CONCEPTO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>IMPORTE</b>
Saldo Inicial de Efectivo		XXXX
<b>+ Entradas de Efectivo</b>		<b>XXXX</b>
Ventas al contado	XXXX	
Recuperación de cartera	XXXX	
Recuperación de cartera del mismo período	XXXX	
Disponibilidad de Efectivo		XXXXX
<b>- Salidas de Efectivo</b>		<b>XXX</b>
Compra de Insumos	XXX	
Costo Mano de Obra Directa	XXX	
Gastos de Administración y Ventas	XXX	
Costos Indirectos de Producción	XXX	
Pago a proveedores	XXX	
Amortización de obligaciones bancarias	XXX	
Cancelación de intereses	XXX	
Distribución de Dividendos	XXX	
<b>Saldo Final de Efectivo</b>		<b>XXXX</b>

Fuente: elaboración propia con base en la investigación.

## 2.9 Evaluación del presupuesto de caja

Al concluir la realización del presupuesto de caja para el período determinado se determina si el saldo resultante es positivo, es superávit y el gerente financiero deberá de presentar y proponer que el mismo sea utilizado para invertirlo y generar más ingresos, y si resulta déficit, planificar un financiamiento ya sea interno, mediante aportaciones de socios, o externo por medio de instituciones bancarias.

Sin embargo, debe considerarse que siempre existirán incertidumbres tanto de la administración de la empresa como del gerente financiero acerca del presupuesto de caja, por lo que existen dos maneras de enfrentarla, una es elaborar varios presupuestos de caja, con base en tres pronósticos: pesimista, el más probable y optimista. A partir de estos niveles de flujo de efectivo, el gerente financiero determina el monto del financiamiento necesario para cubrir la situación más adversa.

El uso de varios presupuestos de caja, con base en diferentes escenarios, también debe dar al gerente financiero una idea del riesgo de las diferentes alternativas. Este análisis de sensibilidad, o enfoque de “¿qué pasaría si...?” se usa con frecuencia para analizar los flujos de efectivo en diversas circunstancias. Desde luego, el uso de hojas de cálculo electrónicas simplifica el proceso de realizar el análisis de sensibilidad. Y la otra y más compleja manera es la simulación, la cual consiste en la realización de las ventas y otros acontecimientos inciertos, la empresa puede desarrollar una distribución de probabilidades de sus flujos de efectivo finales de cada mes. De modo que para tomar la decisión financiera se puede usar la distribución de probabilidades para determinar el monto de financiamiento necesario para proteger a la empresa adecuadamente contra un faltante de efectivo.” (22:126)

## CAPÍTULO III

### EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO

#### 3.1 Definición de Contador Público y Auditor

“Actividad profesional desarrollada por licenciados en contaduría, personas estudiosas de la disciplina que adquieren un conjunto de conocimientos, para hacerse acreedores al título correspondiente.” (20:4)

“La función del Contador Público y Auditor, reviste gran relevancia dentro de las empresas: en la implantación de los sistemas de registro, la elaboración de catálogos de cuentas, los sistemas de control interno, los criterios o políticas contables a seguir y la preparación de estados financieros, que no tendrían validez alguna si en su elaboración no se emplean estos conceptos. Otra función importante del contador es la de auditor de la empresa, quien debe mantener una línea de actuación libre de prejuicios y de intereses personales o de terceros, de manera que pueda certificar que:

- Las cifras que representan la posición financiera de la empresa y su rendimiento son íntegras y se valúan basándose en los principios de evaluación generalmente aceptados.
- La compañía ha tomado medidas adecuadas de prevención de fraudes o desfalcos.” (20:17)

Para poder optar a tener un título universitario es necesario cumplir una serie de requisitos:

Conocimientos especializados, los cuales se adquirirán por medio de la enseñanza que se brinde a través de la puesta en práctica de la teoría impartida y se ejerzan las habilidades prácticas para analizar, tomar decisiones y resolver problemas.

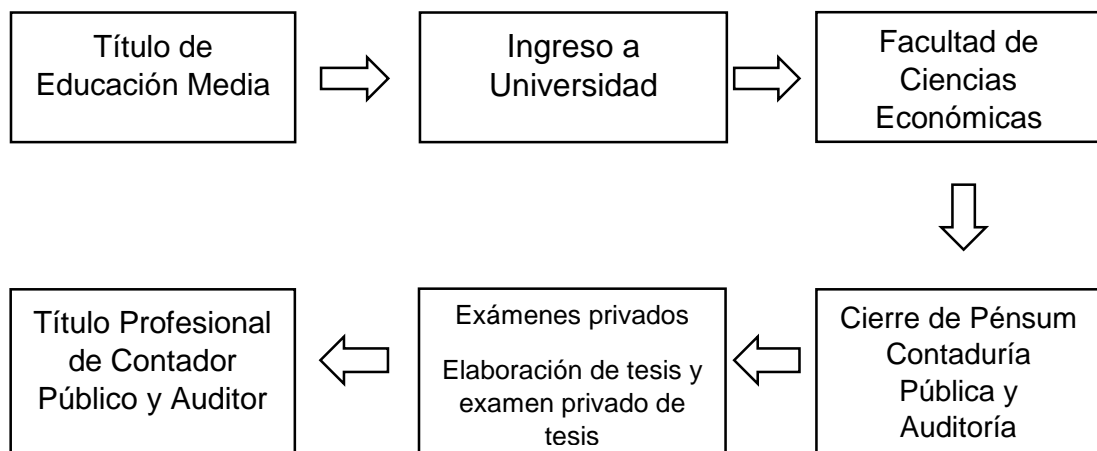
Ser analítico, crítico, objetivo, responsable, creativo, propulsivo, emprendedor y contar con autoridad profesional.

Tener actitud de servicio que lo lleve a producir riqueza intelectual y material y así contribuir al desarrollo de la vida social como a la solución de la problemática social.

Actuar ética y responsablemente en su desempeño profesional.

En la siguiente figura se muestra gráficamente el proceso para obtener el título profesional y el desarrollo como tal.

*Figura No. 4* Proceso de titulación Contador Público y Auditor



Fuente: elaboración propia con base en la investigación

Sin embargo no basta el cumplimiento de los requisitos anteriormente mencionados, es necesario estar conscientes de la necesidad social que satisface, debido a que tanto personas individuales como jurídicas necesitan establecer la situación financiera de las empresas, ya que esto les servirá para tomar decisiones que beneficien a la empresa; obtener conocimientos científicos y técnicos que brinden la guía para procesar y presentar información

financiera; actuar de manera ética y profesional ante cualquier actividad; ser de utilidad al actuar con profesionalismo tanto a las personas individuales como jurídicas en la prestación del servicio, y por último cumplir con los requisitos legales que regule las leyes del país, así como las del colegio al que pertenezca.

Siendo la licenciatura de Contador Público y Auditor considerada una rama que satisface las necesidades de información financiera a través de los estados financieros elaborados oportunamente, los cuales sirven de base para la toma de decisiones, asimismo son una herramienta de control al garantizar la veracidad y confiabilidad a las cifras.

### 3.2 Campos de aplicación

Debido a los cambios que han surgido últimamente tanto a nivel nacional como internacional se ha observado la necesidad de las empresas de obtener conocimiento acerca de información financiera oportuna y precisa la cual sirva para toma de decisiones, así como de asesorías en materia tributaria por modificaciones en leyes e impuestos, opiniones acerca de estados financieros que les brinden razonabilidad, los campos de aplicación del Contador Público y Auditor son vitales en toda empresa, por tanto se deben obtener conocimientos de calidad que permitan alcanzar los objetivos esperados, así como aumentar el prestigio profesional.

#### 3.2.1 El Contador Público y Auditor como profesional independiente

El Contador Público y Auditor al realizar su trabajo de manera independiente debe de estar consciente y actualizado según las normas y leyes aplicables al tipo de trabajo que se le haya encomendado. Es importante que el mismo tenga claro que el trabajo que ejecutará beneficiará o afectará las decisiones que la administración de la empresa llegue a tomar, por lo que es preciso

generar un valor agregado y así contribuir con la misma de forma que no se causen perjuicios a la reputación de la profesión.

Puede desarrollarse en actividades profesionales como contabilidad, finanzas, consultoría, docencia e investigación. Las cuales no implican que se encuentre bajo la misma estructura dentro de una empresa para la cual tenga que rendir cuentas.

El Contador Público y Auditor como auditor externo

La participación del profesional como auditor externo, indica que no debe de participarse en negocios o realizar prácticas profesionales que puedan ocasionar falta de integridad, objetividad y buena reputación del profesional, lo cual afecte la prestación de sus servicios. Asimismo, el Contador Público y Auditor al expresar una opinión que sirva de base para terceros en la toma de decisiones se enfrenta a una serie de riesgos y amenazas como intereses propios,

- Interés propio, al colocar intereses financieros de por medio.
- Auto revisión, cuando una opinión necesita ser reevaluada.
- Mediación, cuando un contador profesional es afectado en su objetividad.
- Familiaridad, cuando existe una relación cercana con el cliente.
- Intimidación, cuando puede llegar a afectarse la independencia de criterio por amenazas.

Existen tantas circunstancias que pueden colocar bajo riesgo y poca credibilidad el criterio del Contador Público y Auditor, por lo que su responsabilidad es estar alerta a cualquier tipo de amenaza significativa que pueda afectar la independencia de juicio. Para reducir estos riesgos es necesaria la realización de salvaguardas, las cuales se dividen en dos: las creadas por la profesión, y las que se derivan del propio ambiente de control.



Los riesgos mencionados anteriormente, así como las salvaguardas para reducirlos deben de quedar debidamente documentados, así como la forma de evaluación. Si los riesgos no pueden ser minimizados o eliminados debe de rehusarse a desempeñar el trabajo.

Los servicios de auditoría externa pueden desempeñarse en áreas tales como: financiera, forense, fiscal, operacional, informática, entre otras.

El Contador Público y Auditor como consultor tributario

El Contador Público y Auditor al realizar trabajos de naturaleza tributaria debe tenerse sumamente cuidado a que estos se hayan realizado de acuerdo a las leyes tributarias de Guatemala, y no afecten la integridad y objetividad profesional, asimismo debe dejarse claro al cliente que las soluciones recomendadas pueden no ser precisamente las mejores, debido al constante cambio en leyes tributarias y criterios de los profesionales de tal manera que el cliente pueda interpretar que se brinda una opinión y no una afirmación. La base para realizar esta opinión debe de documentarse y después de analizar los preceptos legales aplicables al trabajo, se deben extraer las leyes tributarias analizadas y cuando sea necesario recomendar al cliente con un experto en otra rama, para poder ampliar el trabajo y así presentar el trabajo al cliente.

También elabora planificaciones fiscales, con el fin de que tanto el cálculo como la liquidación de impuestos a los cuales se encuentra sujeta la empresa se realice de forma eficiente y cumplir así con las leyes de Guatemala y según las obligaciones que la Superintendencia de Administración Tributaria indique.

El Contador Público y Auditor en la docencia

El Contador Público y Auditor, que se dedique a impartir cátedras, lo realizará con la finalidad de orientar a sus alumnos por medio de su competencia,

iniciativa personal, responsabilidad, dedicación y apegarse a las normas de ética profesional, por tanto debe de tener conocimientos amplios y profundos sobre la cátedra a desarrollar y práctica para preparar los temas que le corresponda, y debe de mantenerse actualizados en las áreas de su ejercicio profesional. Es importante establecer y mantener una relación profesional con los estudiantes, y evitar comentarios que afecten de manera indirecta o directa el prestigio tanto de la profesión, como de los alumnos y así potenciar el prestigio. Al desarrollar las cátedras, puede brindar experiencias vividas como profesional, sin embargo debe ser discreto y no brindar información con la que pueda distinguirse a las personas o empresas relacionadas con las experiencias, sin que no se tenga una autorización para poder realizarlo.

### 3.2.2 El Contador Público y Auditor como profesional dependiente

Puede desarrollarse en actividades profesionales tanto en el sector público como en el sector privado, al ejecutar labores como gerente, contralor, contador general, auditor interno las cuales implican una misma estructura dentro de una empresa, en la cual si deben de presentarse resultados de manera interna.

Como se muestra en el siguiente cuadro, las funciones del Contador Público y Auditor dependen del área en el que se desarrollen.

**Tabla No. 1**  
Funciones del Contador Público y Auditor

<b>Contabilidad</b>	<b>Contraloría</b>	<b>Tesorería</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Fiscal financiera</b>	<b>Dirección financiera</b>
Contabilidad General	Control Interno	Crédito y cobranza	Financiera	Planeación fiscal financiera	Dirección financiera
Contabilidad de Costos	Presupuestos	Manejo de efectivo	Interna	Determinación de impuestos	Manejo de los mercados de dinero
Estados Financieros	Análisis e interpretación de información financiera	Liquidez y uso de efectivo	Operacional	Defensa del contribuyente	Planeación financiera
Sistemas contable de cómputo	Contraloría	Flujos de efectivo	Integral	Sector Público	Obtención de recursos
Contabilidad Internacional	Manejo de riesgos	Manejo de riesgos	De fraudes	Participación en elaboración de leyes y reglamentos fiscales	Control de recursos
Consultoría y auditoría	Consultoría y Asesoría	Consultoría y Asesoría	De sistemas	Consultoría y Asesoría	Uso eficiente de activos
			Gubernamental		Determinación de políticas financieras
			Fiscal		Formulación de evaluación de proyectos de inversión
			Ecológica		Toma de decisiones financieras
			Consultoría y Asesoría		Consultoría y Asesoría

Fuente: elaboración propia con base en información consultada.

### El Contador Público y Auditor como contador general

De igual forma el Contador Público y Auditor puede realizar trabajos de contabilidad en general, debido a que dentro de los conocimientos que se tienen de otras áreas, la base esencial de éstas es la contabilidad. Por lo que

es capaz de registrar todas las operaciones contables de la empresa, así como elaborar estados financieros e interpretarlos. Su principal función consiste en procesar la información financiera por medio de un sistema contable y poder obtener las cifras que se convertirán en información financiera para la debida toma de decisiones.

Asimismo, el profesional tiene conocimientos de administración y finanzas y será capaz de elaborar flujos de efectivo, manuales administrativos y contables, evaluar el control interno y elaborar herramientas de control útiles para la administración de los activos.

El Contador Público y Auditor como contralor general

El papel que se desempeña es el de ser el copiloto de la dirección general, guiar a la empresa a lograr sus objetivos y finalidades. Su función dentro de una empresa, es indispensable ya que es el representa y expresa la situación financiera de la empresa, frente a los socios y directores, por tanto debe de estar enterado y al pendiente de actividad diaria que se genera y que pueda ser de utilidad o lleguen a afectar los costos o beneficios que esperan obtenerse.

Según el tamaño de la empresa, se asignan las actividades que le corresponden realizar a un contralor, entre estas tenemos:

- Elaboración, control y revisión de la contabilidad financiera.
- Cumplir con el marco legal aplicable.
- Auditoría interna
- Salvaguarda y protección de activos fijos
- Elaboración, control y monitoreo de presupuestos
- Participación en la planificación financiera de la empresa
- Control administrativo

- Diseño, informe y evaluación del desempeño
- Control de costos

#### El Contador Público y Auditor como gerente financiero

“Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía. En los últimos años, varios factores han incrementado la importancia y complejidad de las tareas del gerente financiero. Además de la participación continua en el análisis y la planeación de las finanzas, las principales actividades del gerente financiero son tomar decisiones de inversión y financiamiento. Las decisiones de inversión determinan qué tipo de activos mantiene la empresa. Las decisiones de financiamiento determinan de qué manera la compañía recauda dinero para pagar por los activos en los que invierte.” (19:3)

El enfoque del Contador Público y Auditor como Gerente Financiero en la elaboración del presupuesto de caja, conlleva la responsabilidad de planificar, programar y ejercer las políticas financieras establecidas, para lo cual debe de conocer el entorno y funcionamiento de la empresa, y así poder formular de manera ideal un presupuesto que se adapte a las necesidades de la misma. Asegura el funcionamiento de las herramientas de control, y brinda alertas a la dirección para tomar medidas correctivas para el mejoramiento del uso eficiente de los recursos de la empresa.

### 3.3 Normativa y legislación aplicable al ejercicio profesional

En el ejercicio de la profesión del Contador Público y Auditor, desarrollándose en el área dependiente o independiente, deben de cumplir con los principios fundamentales de ética profesional, así como con la legislación de cada país, ámbito y área. Con la finalidad de que todo trabajo realizado, no sea vulnerable y genere poca credibilidad y esta dañe el prestigio de la profesión.

En esta normativa se describe el control de calidad que deben cumplir los trabajos de auditoría realizados por profesionales independientes, y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), esto con el fin de orientar al profesional en el cumplimiento de su trabajo.

El Control de Calidad, se encuentra basado en la NICCC1 Control de Calidad para firmas que desempeñan auditorías de estados financieros, y otros trabajos para atestiguar y servicios relacionados, adoptada por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, en Asamblea General Extraordinaria, realizada el 24 de julio de 2013 y creó la Comisión Nacional de Control de Calidad, la cual tratará las responsabilidades que tiene la firma de auditoría en relación con su sistema de control de calidad con respecto a sus auditorías y revisiones de estados financieros, así como de otros encargos que proporcionan un grado de seguridad y servicios relacionados. Esto se establece para verificar que las firmas cumplen con las normas profesionales y los requisitos legales y reguladores aplicables. Para lograr este control de calidad se requiere que la firma constituya políticas y procedimientos que traten asuntos como:

- La responsabilidad de los dirigentes sobre la calidad dentro de la firma, y así promover una cultura interna que reconozca que la calidad es esencial en el desempeño de los trabajo, así como que cualquier persona que se asigne para ser responsable sobre el sistema de

control de calidad, tenga suficiente y apropiada experiencia y capacidad, así como la suficiente autoridad, para asumir dicha responsabilidad.

- Requisitos éticos relevantes, estos deben establecerse en forma de políticas y procedimientos que proporcionen una seguridad razonable de que se están cumpliendo.
- Aceptación y continuidad de las relaciones con clientes y trabajos específicos, se establecen políticas y procedimientos con los cuales se brinde una seguridad razonable, acerca de la independencia de criterio y para que esto pueda ser deben identificarse y evaluarse las amenazas, tomar las acciones apropiadas y comunicarlas oportunamente a los socios de la firma, pueda documentarse, analizarse y revisarse si la independencia de criterio está siendo dañada.
- Recursos humanos, debe de brindar una seguridad razonable que la firma cuenta con personal competente, capaz y comprometido con los principios éticos.
- Desempeño del trabajo, se brinda una seguridad razonable mediante el establecimiento de políticas y procedimientos, que el trabajo cumple los requisitos legales y reglamentarios aplicables y son apropiados a las circunstancias en que se desarrollan. De modo que el trabajo realizado por el personal con menos experiencia sea revisado por el equipo con más experiencia.
- Monitoreo constante a través del establecimiento de políticas y procedimientos que brinden una seguridad razonable, los cuales deben de llevar implícitos la evaluación cíclica del trabajo, que la persona responsable de revisión de control de calidad tenga la experiencia y autoridad suficiente, y que quienes desempeñen el

trabajo no realicen inspección de trabajos. Asimismo, después del monitoreo deben de identificarse las situaciones que indican que el control de calidad es insuficiente para brindar seguridad razonable sobre el trabajo realizado y tomar acciones correctivas inmediatas para las deficiencias que pueden corregirse.

Las Normas Internacionales de Auditoría emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB por sus siglas en inglés) y bajo responsabilidad de la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés) fueron adoptadas en Guatemala mediante resolución del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, publicada en el Diario de Centro América el 20 de diciembre de 2007.

Estas normas de auditoría son aplicables en las auditorías de estados financieros, contienen principios y procedimientos básicos y esenciales para el auditor. Estos deberán ser interpretados en el contexto de la aplicación en el momento de la auditoría, también contienen ejemplos en los que se utiliza la aplicación de estas normas para mayor comprensión. Están clasificadas en secciones que permiten analizar la normas completamente, y así el Contador Público y Auditor pueda aplicarlas según el tipo de trabajo que realice, para asegurar la credibilidad de la información financiera y la calidad del trabajo de auditoría.

Éstas son las secciones en las cuales se encuentra dividida:

Sección 200 – 265 Principios y responsabilidades globales

Sección 300 – 330 Planificación, riesgos y respuesta a éstos.

Sección 402 – 580 Evidencia de auditoría

Sección 600 – 620 Utilización del trabajo de un experto y otros



Sección 700 – 720 Conclusiones e informes de auditoría

Sección 800 Consideraciones especiales

### 3.3.1 Normativa para el desempeño de trabajos que no sea auditoría de estados financieros

Como se ha podido observar, las áreas de desempeño del Contador Público y Auditor son variadas, y por esto se encuentra sujeto a distintas normas, según el trabajo que se realice. En este caso son los trabajos que no son auditoría de estados financieros, tales como contabilidad, auditoría interna, información financiera.

#### **Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna**

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de supervisión y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Se dirige principalmente a la evaluación del control interno, y sus funciones son:

- Lograr la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y de gestión.
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.
- Salvaguarda de activos.

El trabajo realizado por el auditor interno, que es un profesional contratado por la empresa para verificar y hacer cumplir con lo anterior mencionado, se encuentra sujeto a las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, las cuales son un conjunto de requisitos basados en principios, de cumplimiento obligatorio las cuales se basan en declaraciones

de requisitos esenciales y para evaluar la eficacia de su desempeño, también contiene una serie de interpretaciones que aclaran los conceptos dentro de las normas.

Se basan en dos categorías especiales:

- Normas sobre Atributos, las cuales tratan las características de las empresas y las personas que prestar servicios de auditoría interna.
- Normas sobre Desempeño, éstas describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

Existen además las Normas de Implantación, las cuales proporcionan los requisitos para los trabajos aseguramiento y consultoría.

La responsabilidad de cumplimiento de estas normas es para todos los auditores interno individuales y la actividad de auditoría interna en sí, si no pudieran ser cumplidos se hará una declaración donde conste lo no cumplido y deberá de cumplir con las demás normas y legislaciones aplicables.

### **Normas Internacionales de Información Financiera y Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades**

Sin embargo, el papel del Contador Público y Auditor también es de utilidad al procesar la información financiera por medio de la contabilidad. Para poder llevar a cabo este proceso es necesario guiarse de una serie de requisitos establecidos en las Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), adoptadas en Guatemala mediante resolución del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, publicada en el Diario de Centro América del 20 de diciembre de 2007, y la Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas

y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) adoptadas en Guatemala a partir del 13 de julio de 2015 y entraron en vigencia a partir del 01 de enero de 2017.

La Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), están diseñadas para ser aplicadas a estados financieros con propósitos de información general, así como en otras informaciones financieras, de todas las entidades con finalidad de lucrar. Las Normas Internacionales de Información Financiera por su parte, tiene como objetivo aplicarse a los estados financieros con propósitos de información general solo de aquellas entidades que tienen obligación pública de rendir cuentas.

La base de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y la Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), consisten en compartir los mismos principios de contabilidad, sin embargo presentan algunas diferencias sustanciales en el reconocimiento, medición, presentación y revelación de las transacciones económicas, por tanto éstas últimas constituyen una versión simplificada de las NIIF.

Las dos presentan las bases contables para realizar la operación, registro y procesamiento de datos y así obtener información financiera, para la toma de decisiones de la administración.

### 3.3.2 Normas de ética para profesionales

#### **Código de ética profesional Colegio de Contadores Públicos y Auditores**

Según recomendación de la Junta Directiva del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, se estableció que a partir del 08 de enero de 2013 los profesionales se adaptarán al Código de ética del IFAC (International Federation of Accountants – Federación Internacional de

Contabilidad), sin importar el área en la que se desempeña, quedando establecido en el acta AGE-4-JDCCPAG-2011/2013, con fecha de vigencia a partir del 05 de marzo de 2013.

El código se encuentra dividido en tres partes:

Proporciona los principios éticos fundamentales:

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

Objetividad, no permitir que los conflictos de intereses o influencia indebida de terceros afecte la independencia de criterio del profesional.

Competencia y diligencia profesional, mantener el conocimiento y la aptitud profesional, para asegurar que el cliente recibe servicios profesionales basados en los últimos avances de la práctica y según la legislación y normas técnicas y profesionales aplicables.

Confidencialidad, al no revelar la información a terceros, obtenida como resultado del trabajo realizado, sin autorización adecuada y específica.  
Comportamiento profesional, al cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.

Los orígenes de las amenazas que puede recibir el profesional en el cumplimiento de los principios fundamentales, también proporciona un marco para ayudar a los contadores profesionales a identificar, evaluar y responder a las amenazas al cumplimiento con los principios fundamentales, y a las que se consideren insignificantes aplicar salvaguardas y así eliminarlas o reducirlas a un nivel aceptable. Si no se examinan los factores cualitativos y cuantitativos de la amenaza, y la salvaguarda apropiada se debe suspender el servicio profesional.

## Profesionales en ejercicio

En ésta parte del código se describen ejemplos que ilustran como se aplica el marco conceptual, con relación a las amenazas al cumplimiento con los principios fundamentales.

Si el Contador Público y Auditor identifica una amenaza que dañe o pueda dañar la integridad, objetividad o reputación de la profesión, este no puede ser ejecutado.

## Profesionales en la empresa

Se refiere a circunstancias que pueden darse en una empresa que dañen la independencia de criterio del Contador Público y Auditor, por estar sujeto y formar parte de la estructura de la empresa, este Código no pretende intervenir y cancelar este tipo de trabajo, sino brinda ejemplos de cómo identificar las amenazas que afecten el cumplimiento de los principios fundamentales.

### 3.4 Responsabilidad en la elaboración del presupuesto

El Contador Público y Auditor al ejercer el papel de Gerente Financiero de la empresa debe tener en cuenta aspectos que le ayudarán a ejecutar una planificación de efectivo adecuada, según las necesidades de la empresa.

Es preciso establecer que el objetivo primordial de elaborar un presupuesto de caja es planificar de forma adecuada la utilización del efectivo de la empresa de tal manera que no se tengan déficits que puedan afectar las actividades de la empresa, ni excedentes que no puedan ser utilizados en inversiones.

El Gerente Financiero debe conocer el entorno de la empresa, analizar los ingresos ordinarios que se originen por ventas, así como los costos fijos y variables en los que debe de erogarse dinero. Para poder llevar a cabo este tipo de planificación es indispensable que se tenga una responsabilidad y

coordinación junto con los demás gerentes, con el contralor, debido a que él está enterado de las actividades operativas de la empresa, así como las leyes e impuestos a las que se encuentra sujeta, gerente de plantación y Ventas, para poder obtener las proyecciones de ventas en unidades y precios fijados con los clientes, jefes de producción y cosecha de ellos depende que las plantas alcancen su pleno desarrollo y puedan exportarse. Por lo que puede determinarse que para poder realizar la planificación del efectivo, se debe de trabajar en conjunto, unificando el trabajo de cada departamento y así obtener datos precisos, que ayuden a que la labor de realización del presupuesto de caja sea efectiva y cumpla sus objetivos, y puedan basarse en él para la toma de decisiones por parte de los socios

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE FOLLAJES (CASO PRÁCTICO)**

En el presente capítulo se desarrolla el caso práctico el Contador Público y Auditor como Gerente Financiero en la elaboración del presupuesto de caja de una empresa dedicada a la exportación de follajes, para el año 2019 denominada “La Hojita, S.A.”

#### **4.1 Antecedentes**

La empresa exportadora de follajes denominada “La Hojita, S.A.” fue creada mediante escritura de constitución número ciento doce (112) de fecha veinticinco de octubre de dos mil siete, realizada por el notario Julio Pérez, se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de Guatemala bajo el número de registro 341,785, folio 751, libro 250 de sociedades, ubicada en el municipio de Salamá departamento de Baja Verapaz, constituida como sociedad anónima.

Tiene un capital autorizado de diez millones de quetzales (Q.10,000,000.00), suscrito y pagado ocho millones quinientos diez mil quetzales (8,510,000.00).

La administración de la sociedad está a cargo del Consejo de Administración, quien es el encargado de revisar, analizar y/o ajustar los presupuestos financieros y de operación.

La empresa arrenda 43.5 manzanas por medio de un contrato de arrendamiento con un plazo de 25 años, con la empresa propietaria de los terrenos a un costo anual de siete mil setecientos quetzales por manzana

(Q.7,700.00) haciendo un total de trescientos treinta y cuatro mil novecientos cincuenta quetzales (Q.334,950.00) de renta al año y mensual de veintisiete mil novecientos doce quetzales (Q.27,912.00).

La forma de venta de este tipo de cultivo se realiza de la siguiente manera: las hojas se agrupan en rollos que abarcan 40 palmas, que son empacadas en bolsas que van dentro de cajas para guardar la humedad con una temperatura de 4°. centígrados, debido a que las exportaciones se realizan se realizan a clientes ubicados en el territorio europeo, debido a que se concentran los mayores distribuidores de flores y follajes en el mundo y la calidad de éstas debe de perdurar durante el transporte.

Se encuentra inscrita en el Régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas y la forma de cálculo del Impuesto sobre la Renta es calculando una renta estimada del 8%, y luego este monto por el 25%.

Se encuentra inscrita el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con el número de registro patronal veinticinco mil seiscientos treinta y nueve (25,639) por lo que los trabajadores tienen derecho a este beneficio social.

Debido al alto costo de inversión que la empresa tiene en las plantaciones, decidió contratar un seguro de incendio sobre las instalaciones, maquinaria y equipo, así como seguro contra daños a terceros para 2 vehículos utilizados en los departamentos de producción y cosecha.

Actualmente tiene a los siguientes colaboradores:



**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 2**

*Número de Colaboradores*

<b>Puesto</b>	<b>No. De colaboradores</b>
Gerente de Plantación	1
Gerente de Ventas	1
Gerente Financiero	1
Jefe de Plantación	1
Encargado de exportaciones	1
Contador General	1
Encargado de Compras	1
Caja	1
Encargado de nóminas y planillas	1
Logística	1
Bodega	1
Jefe de Producción	1
Jefe de Cosecha	1
Laboratorio	1
Personal Producción	26
Personal Cosecha	30
<b>Total</b>	<b>70</b>

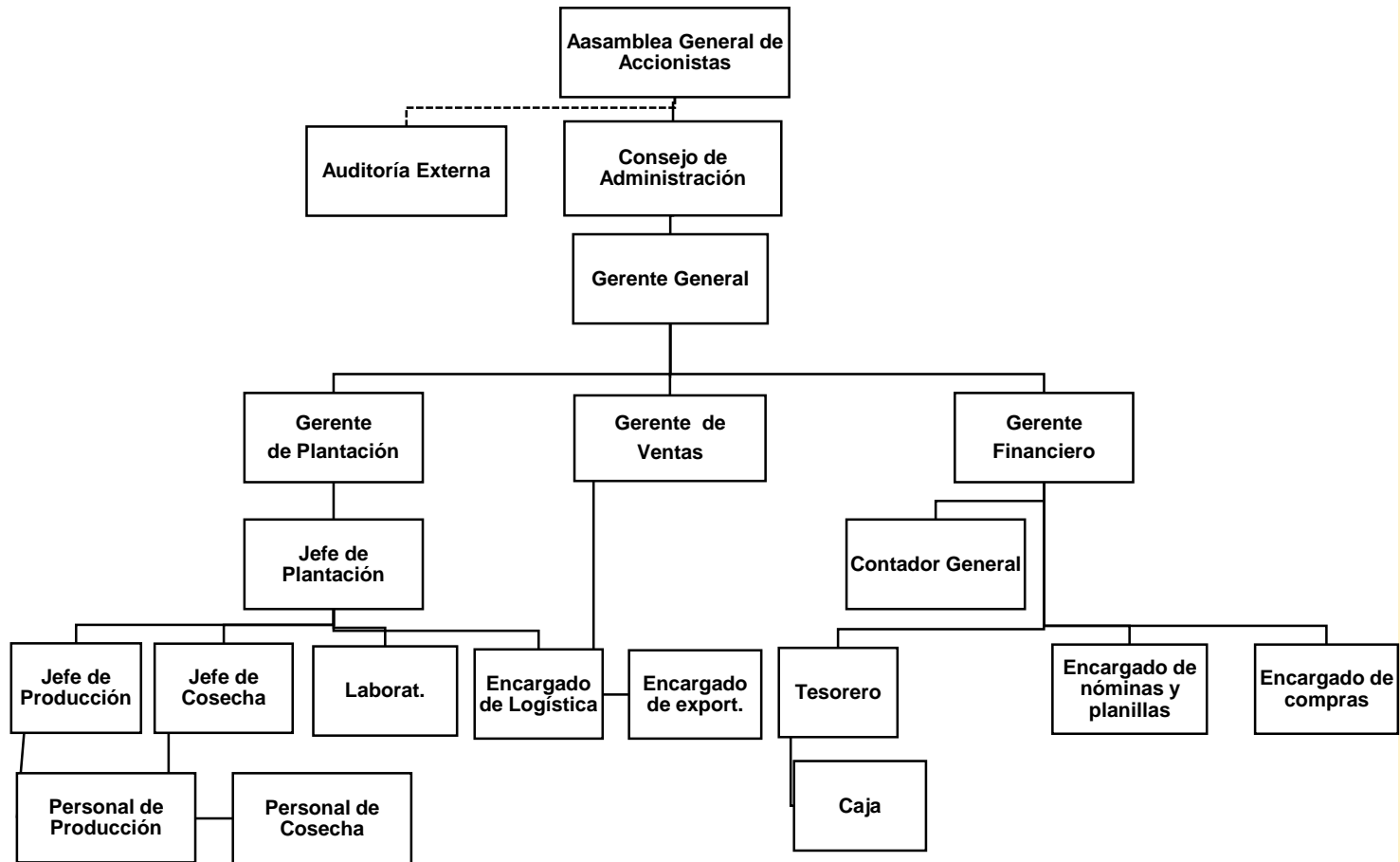
Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

 Tabla No. 20

Y su estructura organizacional es de la siguiente manera:

Figura No. 5 Organigrama de la empresa

La Hojita, S.A.



## 4.2 Entorno de la empresa

El Gerente Financiero examina los factores externos que pueden afectar la realización del presupuesto de caja, siendo los siguientes:

Al tener únicamente cuatro clientes establecidos para la venta de follajes, se tiene riesgo de que estos puedan buscar otro tipo de proveedores y que dejen de adquirir la hoja producida en Guatemala. Al presentarse este tipo de situación, deben ampliarse los mercados razón por la que se encomienda la tarea de buscar nuevos canales de venta a el gerente de ventas, y así poder buscar nuevos clientes que tengan la solvencia económica e interés en la planta y poder fijar las ventas de manera concreta. Sin embargo, para la fecha de elaboración del presupuesto de caja, aún no se habían obtenido respuestas favorables y seguras de posibles clientes en otros mercados, por lo que no fueron tomados en cuenta para cuantificar los ingresos por estas ventas.

Un riesgo inherente que posee la empresa es el constante cambio climático que ocurre en el país, debido a que esto puede ocasionar demasiada humedad, lo cual puede provocar enfermedades y plagas, y para poder reducirlas será necesario utilizar otro tipo de insumos sugeridos por el jefe de producción quién es la persona responsable de llevar a cabo revisiones periódicas de la planta y así poder verificar su estado, pero esto hace que se incremente el costo de producción necesario para que la planta se recupere y pueda concluir su período de crecimiento y pueda ser cortada, empacada y exportada.

Otro factor externo que puede sufrir el entorno de la empresa es el tipo de cambio, debido a que sin percatarse se pueden tener pérdidas que no estaban previstas debido a las ventas facturadas a cierto tipo de cambio vigente, pero al momento de que ingresen las divisas de estos cobros el tipo de cambio es distinto.

Con respecto a los proveedores, es importante realizar negociaciones por insumos que son indispensables para el cultivo y mantenimiento de la planta, y los mismos son comprados constantemente y en volúmenes altos. Por tanto, al establecer los volúmenes se pueden entablar negociaciones de tal manera que el beneficio sea para ambos, la empresa y el proveedor. Y de esta forma, asegurar los insumos y precios, y que estos no sean afectados por aumentos que pueden llegar a realizarse posteriormente.

Por último la competencia, se tiene la certeza que existen competidores en países como Nicaragua, El Salvador y Costa Rica, que si bien es cierto la dimensión de sus terrenos es pequeña, pueden llegar a convertirse en competencia fuerte para la empresa, si en dado momento los clientes aumentan su capacidad de compra y necesitaran más planta, cuestión que haría que busquen nuevos mercados y puedan comprarles a ellos.

#### 4.3 Situación financiera de la empresa

Para poder tener mayor información sobre la situación financiera se llevaron a cabo entrevistas y reuniones con el personal que labora dentro de la empresa:

Se realizó una entrevista con el Gerente General y se pudo constatar que hasta la fecha los presupuestos de caja que se habían realizado anteriormente no cumplían el plazo de entrega y presentación ante el Consejo de Administración, estos habían sido realizados por el Contador General y para poder elaborar estos pronósticos únicamente se incrementaba un ocho por ciento (8%) las ventas del año anterior, sin realizar ningún otro cálculo matemático para determinación de estas y el costo de producción se estimaba en un sesenta por ciento (60%), los gastos de administración y ventas se aumentaban un cinco por ciento (5%) según los gastos reales realizados el año anterior y no se consideraba el desembolso de efectivo de los pagos de impuestos.

De acuerdo a la entrevista realizada al Contador General pudo confirmarse la mala planificación e incumplimientos de los plazos debido a la carga de trabajo, sin embargo pudo verificarse que después de haber realizado los anteriores presupuestos de caja, no se les dio el monitoreo ni se elaboró un reporte de variaciones entre lo presupuestado y lo real, dejando de esta forma de cumplir con las etapas necesarias para realizar un presupuesto evaluarlo y realizar un informe de los resultados obtenidos.

#### 4.4 Principales políticas contables y financieras

Las principales políticas que sigue la empresa son las siguientes:

##### Cobros a clientes

Los cobros se llevan a cabo a los de la siguiente manera:

- 40% al contado
- 30% a 30 días crédito
- 30% a 60 días crédito

##### Ingresos

Los cobros a los clientes, se registran como ingreso de acuerdo con el método de lo devengado.

##### Unidad monetaria

La información financiera se expresa en quetzales, moneda oficial de la República de Guatemala. Las operaciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de las transacciones.

##### Prestaciones laborales

La empresa se basa en las leyes laborales vigentes en el país, la empresa está obligada al pago de las prestaciones que se indican a continuación:

Bono 14: dicha prestación se paga en el mes de julio de cada año, y se calcula sobre la base de un mes de sueldo.

Aguinaldo: dicha prestación se paga en el mes de diciembre de cada año y se calcula sobre la base de un mes de sueldo.

Vacaciones: ésta prestación según el Código de Trabajo de la República de Guatemala, todo empleado tiene derecho a gozar de un período de vacaciones por un lapso de 15 días hábiles, por cada año de servicio prestado.

#### Pagos a proveedores

Las características de pagos a proveedores son:

- Gastos Indirectos de producción, administración y ventas son al contador.
- Compras de insumos de producción y cosecha:
  - 25% al contado
  - 30% a 30 días crédito
  - 35% a 60 días crédito
  - 10% a 90 días crédito

#### Dividendos

Los dividendos son decretados después de la presentación y aprobación de estados financieros, y se acuerda en acta de asamblea de accionistas decretar el pago de Q.600,000.00 de las utilidades generadas al 31 de diciembre de 2018. Los cuales serán pagaderos en septiembre 2019 con su respectivo pago de timbres del 5%.

#### 4.5 Acta de Nombramiento del Consejo de Administración

El Consejo de Administración, plantea la necesidad de elaborar un presupuesto de caja, para el período comprendido del 01 de enero al 31 de

diciembre de 2019 y se nombra al Gerente Financiero para que proceda a elaborarlo con fecha 04 de julio de 2018.

### **ACTA 02-2018**

Lugar y fecha: Guatemala, 04 de julio de 2018

De conformidad con lo establecido, estando presentes los miembros del Consejo de Administración actuando como Presidente el Licenciado José Francisco Pérez, Secretaria María Guadalupe González López y como Vocal I Juan Solares y la Gerente Financiera Marissa Suseth Rustrián Juárez se plantea la necesidad de elaborar un presupuesto de caja para la empresa “La Hojita, S.A.”, con el fin de llevar a cabo una adecuada planificación de efectivo y establecer los métodos matemáticos las proyecciones de ventas y costos, y así tener un presupuesto que sirva de base para poder ejecutar los desembolsos de efectivo que debe de realizar la empresa del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019, mismo que deberá ser presentado ante el Consejo de Administración el 15 de enero de 2019, para que pueda ser revisado, ajustado y aprobado en la sede de la empresa anteriormente mencionada.

f. \_\_\_\_\_

PRESIDENTE

f. \_\_\_\_\_

SECRETARIO

f. \_\_\_\_\_

VOCAL I

## **Nombramiento de Gerente Financiero**

**La Hojita, S.A.**

**De:** Diego Martínez  
Gerente General

**Para:** Marissa Rustrián  
Gerente Financiero

**Asunto:** Elaboración del presupuesto de caja

**Fecha:** 04 de julio de 2018

Por este medio se le designa para que se cumpla lo solicitado por el Consejo de Administración, en la elaboración del presupuesto de caja de la empresa La Hojita, S.A., por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019.

La elaboración de este presupuesto deberá realizarlo a partir de la presente fecha, hasta el 31 de diciembre del año 2018.

---

Licenciado Diego Martínez

Gerente General



#### 4.6 Elección de los elementos necesarios para la elaboración del presupuesto de caja

Para poder llevar a cabo este trabajo es necesario planificar las actividades a realizar para efectuar la planificación del efectivo y fijar los plazos máximos de entrega para así poder cuestionar las metas y objetivos propuestos por los demás departamentos para que sean medibles y alcanzables.

Estos elementos son: proyección de ventas, negociación de precios, insumos y suministros de producción y cosecha, servicios y bienes relacionados al proceso productivo de la planta, salarios de personal de campo, sueldos de personal administrativo, cálculo de prestaciones laborales, pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, cotizaciones de seguros, y proyección de pago de impuestos según las proyecciones de ingresos determinadas, ya que generan un desembolso de efectivo significativo.

##### *Planificación elaboración presupuesto de caja año 2019*

<b>Descripción</b>	<b>Fecha máxima de entrega</b>	<b>Responsable</b>
Estimación saldo final de efectivo del año	31/12/2018	Contador General
Proyección de ventas	30/09/2018	Gerente de Ventas
Proyección de cobros	01/12/2018	Gerente Financiero
Estimación de costos de producción y gastos indirectos	31/10/2018	Gerente y Jefe de Plantación /
Proyección de pagos a proveedores	15/11/2018	Gerente Financiero
Estimación de gastos de administración y ventas	31/10/2018	Gerente Financiero
Estimación de sueldos y salarios	31/10/2018	Encargado de nóminas y planillas

<b>Descripción</b>	<b>Fecha máxima de entrega</b>	<b>Responsable</b>
Cálculo de prestaciones por pagar	31/10/2018	Contador General
Proyección de pago de impuestos	31/10/2018	Contador General
Consolidación de información	01/12/2018 al 31/12/2018	Gerente Financiero
Presentación al Consejo de Administración del presupuesto de caja proyectado para el año 2019	15/01/2019	Gerente Financiero

#### 4.7 Análisis del método ideal para presupuestar

Para la determinación de los ingresos ordinarios del año 2019, se realizará a través del método estadístico de mínimos cuadrados y la distribución mensual se realizará mediante el método de distribución mensual media. El costo de producción y gastos indirectos se estimarán con el método estadístico de mínimos cuadrados, tomando como referencia los costos de años anteriores. Y para la estimación de los gastos de administración y ventas se solicitaron datos de años anteriores, para poder determinar con el método de promedios.

#### 4.8 Proceso de elaboración

Para poder llevar a cabo el presupuesto de caja se presentarán los presupuestos operativos, necesarios para poder planificar el efectivo.

## Presupuesto de ventas

Como se indicó anteriormente, el método que se utilizará para pronosticar las unidades a vender para el año 2019, es el de mínimos cuadrados, para lo cual se considerarán los datos reales históricos de las ventas en unidades de los años 2016, 2017 y 2018, y para distribuir las ventas mensuales pronosticadas, se utilizará el método de la distribución mensual media.

A continuación se detalla el historial de las unidades vendidas en los últimos 3 años por la empresa, los mismos fueron proporcionados por la Gerencia de Ventas, siendo los siguientes:

96

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 3**  
*Historial de ventas de años anteriores*  
*En unidades*

<b>Concepto</b>	<b>A 2016</b>	<b>B 2017</b>	<b>C 2018</b>
Ventas	2,125,074	2,072,648	2,011,203

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.



Tabla No. 4 y 5.

**Tabla No. 4**  
*Historial de ventas por mes en los últimos tres años*  
*En unidades*

<b>Ventas por mes</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Enero	121,315	102,610	226,470
Febrero	204,855	221,835	195,236
Marzo	207,877	204,945	225,140
Abril	159,907	104,091	167,625
Mayo	123,613	128,931	142,873
Junio	157,371	155,100	79,533
Julio	212,477	212,477	118,181
Agosto	181,561	181,561	223,206
Septiembre	154,649	141,649	243,261
Octubre	222,038	240,038	143,651
Noviembre	183,071	183,071	116,772
Diciembre	196,340	196,340	129,255
<b>Suma</b>	<b>2,125,074</b>	<b>2,072,648</b>	<b>2,011,203</b>

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

 Tabla No.8

Proyección de ventas en unidades

Para poder llevar a cabo el cálculo de la proyección de ventas se presentan las unidades vendidas de los últimos 3 años.

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 5**  
*Ventas años anteriores*

Año	Unidades
2016	2,125,074
2017	2,072,648
2018	2,011,203

Tabla No. 3

Se utilizará el método estadístico de mínimos cuadrados, siendo el procedimiento siguiente:

n	y	x	xy	x <sup>2</sup>
2016	2,125,074	0	-	0
2017	2,072,648	1	2,072,648	1
2018	2,011,203	2	4,022,406	4
3	6,208,925	3	6,095,054	5

Simbología:  $\sum y = \sum n(a) + \sum x(b)$   
 $\sum xy = \sum x(a) + \sum x^2(b)$

**Buscar a:**

$$6,208,925 = 3a + 3b$$

$$6,095,054 = 3a + 5b$$

**Buscar b:**

$$6,095,054 = 3a + 5b$$

$$\begin{array}{r} -6,208,925 = -3a - 3b \\ 6,095,054 = 3a + 5b \\ \hline -113,871 = 2b \end{array}$$

$$b = -113,871 / 2$$

$$b = -66,935.5$$

$$y_c = a + bx$$

$$6,095,054 = 3a + 5(-66,935.5)$$

$$6,095,054 = 3a + 5(-66,935.5)$$

$$6,095,054 = 3a + -334,677.50$$

$$6,095,054 + 334,677.50 = 3a$$

$$6,429,731.5 = 3a$$

$$6,429,731.5 / 3 = a$$

$$2,143,244.5 = a$$

$$y_c = 2,143,244.50 + -66,936.50$$

$$y_c = 2,143,244.50 + -66,936.50 (3)$$

$$y_c = 2,143,244.50 - 200,806.50$$

$$y_c = 1,942,438$$

**1,942,438 unidades año 2019**

Quedando la proyección de ventas para el año 2019, de la siguiente manera:

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 6**

*Proyección de ventas en unidades*

No.	Años	Unidades	y	x	xy	x <sup>2</sup>
1	2016	2,125,074	2,125,074	0	-	0
2	2017	2,072,648	2,072,648	1	2,072,648	1
3	2018	2,011,203	2,011,203	2	4,022,406	4
4	2019	1,942,438	1,942,438	3	5,827,314	9

Fuente: elaboración propia según cálculos realizados.

## Proyección de ventas mensuales

Para determinar las unidades a vender por meses para el año 2019, se utilizó el método de la distribución mensual media.

### La Hojita, S.A.

#### Tabla No. 7

*Procedimiento proyección de ventas mensual por método distribución media*

100

Se suman los tres años reales históricos

2016	2,125,074
2017	2,072,648
2018	2,011,203

**6,208,925**

 Tabla No. 4

Se obtiene el promedio de los tres años históricos

El primer resultado dividido dentro de tres que es el número de años históricos.

**6,208,925 / 3**

**= 2,069,641.67**

Se calcula el porcentaje del promedio por mes

$150,131.67 / 2,069,647.67 = 7.25\%$

Ejemplo:

<b>Ventas por mes</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>SUMA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>% MEDIA</b>
Enero	121,315	102,610	226,470	450,395	150,131.67	7.25%

Para determinar las ventas por mes se multiplica el porcentaje por el total de unidades proyectadas para el año 2019

$$1,942,438 * 7.25\% = 140,904$$

 Tabla No. 8

Quedando la distribución de la proyección de ventas mensual de la siguiente manera:



**La Hojita, S.A.****Tabla No. 8**

*Proyección de ventas mensual  
En unidades*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
<b>Ventas por</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>% MEDIA</b>	<b>2019</b>
Enero	121,315	102,610	226,470	7.25%	140,904
Febrero	204,855	221,835	195,236	10.02%	194,567
Marzo	207,877	204,945	225,140	10.27%	199,584
Abril	159,907	104,091	167,625	6.95%	135,032
Mayo	123,613	128,931	142,873	6.37%	123,705
Junio	157,371	155,100	79,533	6.31%	122,637
Julio	212,477	212,477	118,181	8.75%	169,918
Agosto	181,561	181,561	223,206	9.44%	183,430
Septiembre	154,649	141,649	243,261	8.69%	168,799
Octubre	222,038	240,038	143,651	9.76%	189,499
Noviembre	183,071	183,071	116,772	7.78%	151,078
Diciembre	196,340	196,340	129,255	8.41%	163,285
<b>Suma</b>	<b>2,125,074</b>	<b>2,072,648</b>	<b>2,011,203</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,942,438</b>

↪ Viene de la tabla No. 4

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

A, B y C datos proporcionados por la Gerencia de Ventas.

$$E = (A+B+C)/3$$

$$F = (\text{media mensual} / \sum \text{Media}) * 100$$

G = tabla No. 6 \* % media

↪ Traslada a la tabla No. 10

### Proyección de ingresos por ventas

Se tiene como política de la empresa un incremento del 4%, en los precios del año 2019, tomando como base el porcentaje de inflación del Banco de Guatemala, del mes de septiembre 2018 ya que este indicador influye en el mercado de precios. De acuerdo a este incremento, el precio para el año 2019, queda de la siguiente manera:

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 9**  
*Cálculo de precio para el año 2019*

<b>Concepto</b>	<b>A</b> <b>2018</b>	<b>B</b> <b>% Incremento</b>	<b>C</b> <b>Incremento Q.</b>	<b>D</b> <b>2019</b>
Precio	9.21	4%	0.37	9.57

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

B= Según tabla Banco de Guatemala

C= A\*B


D= A+C

 Tabla No. 10

Para determinar el presupuesto de ventas en valores, debe de multiplicarse con la proyección de unidades a vender según tabla No. 8. Quedando de la siguiente manera

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 10**  
*Presupuesto de ventas en valores*  
*Cifras expresadas en quetzales*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Mes</b>	<b>Unidades a vender</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Enero	140,904	9.57	1,349,111.56
Febrero	194,567	9.57	1,862,914.90
Marzo	199,584	9.57	1,910,949.08
Abril	135,032	9.57	1,292,881.98
Mayo	123,705	9.57	1,184,430.66
Junio	122,637	9.57	1,174,207.37
Julio	169,918	9.57	1,626,904.63
Agosto	183,430	9.57	1,756,284.78
Septiembre	168,799	9.57	1,616,193.09
Octubre	189,499	9.57	1,814,392.48
Noviembre	151,078	9.57	1,446,518.86
Diciembre	163,285	9.57	1,563,402.22
<b>Suma</b>	<b>1,942,438</b>		<b>18,598,191.62</b>

 Tabla No. 8 y 9

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

A= Tabla No. 8

B= Tabla No. 9

C= Multiplicar A\*B

 Tabla No. 11

### Cuentas por cobrar

Son las que se generan de las ventas al crédito realizadas a los clientes. Las cuales quedan distribuidas de la siguiente manera:

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 11**

*Distribución cuentas por cobrar  
Cifras expresadas en quetzales*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Mes</b>	<b>Ventas totales</b>	<b>Contado 40%</b>	<b>30 días 30%</b>	<b>60 días 30%</b>
Enero	1,349,111.56	539,644.63	404,733.47	404,733.47
Febrero	1,862,914.90	745,165.96	558,874.47	558,874.47
Marzo	1,910,949.08	764,379.63	573,284.72	573,284.72
Abril	1,292,881.98	517,152.79	387,864.59	387,864.59
Mayo	1,184,430.66	473,772.26	355,329.20	355,329.20
Junio	1,174,207.37	469,682.95	352,262.21	352,262.21
Julio	1,626,904.63	650,761.85	488,071.39	488,071.39
Agosto	1,756,284.78	702,513.91	526,885.43	526,885.43
Septiembre	1,616,193.09	646,477.24	484,857.93	484,857.93
Octubre	1,814,392.48	725,756.99	544,317.74	544,317.74
Noviembre	1,446,518.86	578,607.54	433,955.66	433,955.66
Diciembre	1,563,402.22	625,360.89	469,020.67	469,020.67
<b>SUMA</b>	<b>18,598,191.62</b>	<b>7,439,276.65</b>	<b>5,579,457.49</b>	<b>5,579,457.49</b>

Viene de la tabla No. 10



Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

A= Tabla No. 10

B,C,D = A\* aplicación política cobro a clientes

Trasladada a la tabla No. 13



Asimismo, deben de considerarse como parte de las cuentas por cobrar las ventas al crédito realizadas en noviembre y diciembre del año 2018, ya que forman parte de los ingresos del presupuesto de caja del año 2019.

Siendo la siguiente antigüedad de saldos:

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 12**

*Antigüedad de saldos cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2018*

*Cifras expresadas en quetzales*

	<b>Ventas Totales</b>	<b>30 días 30%</b>	<b>60 días 30%</b>	<b>Total</b>
Noviembre	1,056,619.44		316,985.83	316,985.83
Diciembre	1,189,974.25	356,992.28	356,992.28	713,984.55
<b>Total</b>	<b>2,246,593.69</b>	<b>356,992.28</b>	<b>673,978.11</b>	<b>1,030,970.38</b>

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.



Tabla No. 13

**Cobros a clientes**

Es el cobro de las cuentas por cobrar a clientes, generadas por ventas al crédito.

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 13**

*Cobros a clientes a realizar en el año 2019*

*Cifras expresadas en quetzales*

<b>Mes</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Noviembre del 2018	316,985.83					
Diciembre del 2018	356,992.28	356,992.28				
Enero del 2019		404,733.47	404,733.47			
Febrero del 2019			558,874.47	558,874.47		
Marzo del 2019				573,284.72	573,284.72	
Abril del 2019					387,864.59	387,864.59
Mayo del 2019						355,329.20
<b>SUMA</b>	<b>673,978.11</b>	<b>761,725.75</b>	<b>963,607.94</b>	<b>1,132,159.20</b>	<b>961,149.32</b>	<b>743,193.79</b>

107

Viene de la tabla 11 y 12.



Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

Trasladada a la tabla No. 27




**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 13**


*Cobros a clientes a realizar en el año 2019*

*Cifras expresadas en quetzales*

<b>Mes</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Mayo del 2019	355,329.20					
Junio del 2019	352,262.21	352,262.21				
Julio del 2019		488,071.39	488,071.39			
Agosto del 2019			526,885.43	526,885.43		
Septiembre del 2019				484,857.93	484,857.93	
Octubre del 2019					544,317.74	544,317.74
Noviembre del 2019						433,955.66
Diciembre del 2019						
<b>SUMA</b>	<b>707,591.41</b>	<b>840,333.60</b>	<b>1,014,956.82</b>	<b>1,011,743.36</b>	<b>1,029,175.67</b>	<b>978,273.40</b>

Viene de la tabla 11 y 12. 

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

Trasladada a la tabla No. 27 

## Costo de producción

Son los costos que están relacionados directamente al cultivo, como son los costos de producción, cosecha y gastos indirectos.

La empresa exportadora La Hojita, S.A. tiene la política de obtener un margen bruto de ganancia en ingresos del 39%, por consiguiente el costo de producción es de un 61% promedio del valor de los ingresos. Este porcentaje se obtuvo de proyectar mediante el método de mínimos cuadrados según el historial de costos de los últimos tres años proporcionado por el contador:

Datos:	n	y	x	xy	x <sup>2</sup>
	2016	58	0	-	0
	2017	59	1	59	1
	2018	60	2	120	4
Sumatoria	3	177	3	179	5

$$\text{Simbología: } \sum y = \sum n(a) + \sum x(b)$$

$$\sum xy = \sum x(a) + \sum x^2(b)$$

### Buscar a:

$$177 = 3a + 3b$$

$$179 = 3a + 5b$$

$$-177 = -3a - 3b$$

$$179 = 3a + 5b$$

$$\hline 2 = 2b$$

$$b = 2/2$$

$$b = 1$$

$$y = a + bx$$

### Buscar b:

$$179 = 3a + 5b$$

$$179 = 3a + 5(1)$$

$$179 = 3a + 5(1)$$

$$179 = 3a + 5$$

$$179 - 5 = 3a$$

$$174 = 3a$$

$$174 / 3 = a$$

$$58 = a$$



$$y_c = 58 + 3(1)$$

$$y_c = 58 + 3$$

$$y_c = 61$$

**61% Costo año 2019**

No.	Años	y	x	xy	x2
1	2016	58.00	0		0
2	2017	59.00	1	59	1
3	2018	60.00	2	120	4
4	2019	61.00	3	183	9

Al tener el porcentaje del costo de producción, se procede a multiplicar por los ingresos mensuales tabla No. 11.


**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 14**

*Costo de producción*

*Cifras expresadas en quetzales*

Mes	A Ingresos por ventas	B % Costo	C Costo de producción
Enero	1,349,111.56	61.00%	822,958.05
Febrero	1,862,914.90	61.00%	1,136,378.09
Marzo	1,910,949.08	61.00%	1,165,678.94
Abril	1,292,881.98	61.00%	788,658.01
Mayo	1,184,430.66	61.00%	722,502.70
Junio	1,174,207.37	61.00%	716,266.50
Julio	1,626,904.63	61.00%	992,411.82
Agosto	1,756,284.78	61.00%	1,071,333.72
Septiembre	1,616,193.09	61.00%	985,877.78
Octubre	1,814,392.48	61.00%	1,106,779.41
Noviembre	1,446,518.86	61.00%	882,376.50
Diciembre	1,563,402.22	61.00%	953,675.36
<b>Suma</b>	<b>18,598,191.62</b>		<b>11,344,896.89</b>

 Tabla No. 10

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

A= Tabla No. 10

C=Multiplicar A\*B

B= Costo 2019 61%

 Tabla No. 15

Pagos a proveedores

Son las obligaciones que tiene la empresa por compra de insumos de producción, cosecha y gastos indirectos, multiplicados por el porcentaje de crédito establecido por los proveedores.

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 15**

*Distribución pago a proveedores*

*Cifras expresadas en quetzales*

	A	B	C	D	E
Mes	Costo de producción	25% Contado	30% a 30 días	35% a 60 días	10% a 90 días
Enero	822,958.05	205,739.51	246,887.42	288,035.32	82,295.81
Febrero	1,136,378.09	284,094.52	340,913.43	397,732.33	113,637.81
Marzo	1,165,678.94	291,419.73	349,703.68	407,987.63	116,567.89
Abril	788,658.01	197,164.50	236,597.40	276,030.30	78,865.80
Mayo	722,502.70	180,625.68	216,750.81	252,875.95	72,250.27
Junio	716,266.50	179,066.62	214,879.95	250,693.27	71,626.65
Julio	992,411.82	248,102.96	297,723.55	347,344.14	99,241.18
Agosto	1,071,333.72	267,833.43	321,400.12	374,966.80	107,133.37
Septiembre	985,877.78	246,469.45	295,763.34	345,057.22	98,587.78
Octubre	1,106,779.41	276,694.85	332,033.82	387,372.79	110,677.94
Noviembre	882,376.50	220,594.13	264,712.95	308,831.78	88,237.65
Diciembre	953,675.36	238,418.84	286,102.61	333,786.37	95,367.54
<b>Suma</b>	<b>11,344,896.89</b>	<b>2,836,224.22</b>	<b>3,403,469.07</b>	<b>3,970,713.91</b>	<b>1,134,489.69</b>

111

↪ Tabla No. 14

B,C,D,E = A\* % de crédito página 92.

↩ Tabla No. 17

Asimismo, se presenta la antigüedad de cuentas por pagar a proveedores debido a que estos pagos se llevarán a cabo en el año 2019.

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 16**

*Antigüedad de saldos cuentas por pagar al 31 de diciembre de 2018*

*Cifras expresadas en quetzales*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
	<b>Ventas Totales Q.</b>	<b>% Costo año 2018</b>	<b>Costo de producción año 2018</b>	<b>30% a 30 días</b>	<b>35% a 60 días</b>	<b>10% a 90 días</b>	<b>Total</b>
Noviembre	1,056,619	60%	633,971.66		221,890.08	63,397.17	285,287.25
Diciembre	1,189,974	60%	713,984.55	214,195.37	249,894.59	71,398.46	285,287.25
<b>Total</b>	<b>2,246,593.69</b>		<b>1,347,956.21</b>	<b>214,195.37</b>	<b>471,784.67</b>	<b>134,795.62</b>	<b>570,574.49</b>


Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

B= porcentaje costo 2018 60%

C= A\*B

D,E,F= C\*aplicación políticas de pagos a proveedores página 92

G=D+E+F

 Tabla No. 17

Quedando la proyección de pagos de la siguiente manera:


**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 17**

*Pagos a realizar a proveedores año 2019*

*Cifras expresadas en quetzales*

<b>Mes</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Noviembre del 2018	221,890.08	63,397.17				
Diciembre del 2018	214,195.37	249,894.59	71,398.46			
Enero del 2019		246,887.42	288,035.32	82,295.81		
Febrero del 2019			340,913.43	397,732.33	113,637.81	
Marzo del 2019				349,703.68	407,987.63	116,567.89
Abril del 2019					236,597.40	276,030.30
Mayo del 2019						216,750.81
<b>SUMA</b>	<b>436,085.45</b>	<b>560,179.18</b>	<b>700,347.20</b>	<b>829,731.82</b>	<b>758,222.84</b>	<b>609,349.01</b>

Viene de la tabla No. 15 y 16 

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

Trasladada a la tabla No. 27 


**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 17**

*Pagos a realizar a proveedores año 2019*

*Cifras expresadas en quetzales*

<b>Mes</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Abril del 2019	78,865.80					
Mayo del 2019	252,875.95	72,250.27				
Junio del 2019	214,879.95	250,693.27	71,626.65			
Julio del 2019		297,723.55	347,344.14	99,241.18		
Agosto del 2019			321,400.12	374,966.80	107,133.37	
Septiembre del 2019				295,763.34	345,057.22	98,587.78
Octubre del 2019					332,033.82	387,372.79
Noviembre del 2019						264,712.95
Diciembre del 2019						
<b>SUMA</b>	<b>546,621.70</b>	<b>620,667.09</b>	<b>740,370.90</b>	<b>769,971.32</b>	<b>784,224.42</b>	<b>750,673.52</b>

Viene de la tabla No. 15 y 16 

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

Trasladada a la tabla No. 27 

## Sueldos y salarios

Son los sueldos del personal administrativo y de ventas.

El salario del personal de campo en actividades de producción y cosecha se estimó tendrá un incremento del 3.62% según el historial de incremento que tuvo entre el año 2017 y el 2018.

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 18**  
*Cálculo de salario año 2019*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>Concepto</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Incre. 2018</b>	<b>% Increment.</b>	<b>Increment. 2019</b>	<b>2019</b>
Salario mínimo	2,643.21	2,742.37	99.16	3.62%	99.16	2,841.52


Fuente: elaboración propia según datos Ministerio de Trabajo

$C=B-A$

$D=C/B$

$E=B*D$

$F=B+E$

 Tabla No. 19

Quedando la estimación de sueldos y salarios de la siguiente manera:

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 19**  
*Sueldos y salarios*  
*Cifras expresadas en quetzales*

	A	B	C	D	E	F	G	H
Puesto	No. De colaborad.	Sueldos y salarios	Sueldos y salarios totales	Bonificación	Suma	Cuota Laboral	Otros Descuentos	Sueldo Líquido Mensual
Gerente de Plantación	1	28,750.00	28,750.00	250.00	29,000.00	1,388.63	500.00	27,111.38
Gerente de Ventas	1	11,250.00	11,250.00	250.00	11,500.00	543.38	750.00	10,206.63
Gerente Financiero	1	35,250.00	35,250.00	250.00	35,500.00	1,702.58	-	33,797.43
Jefe de Plantación	1	8,250.00	8,250.00	250.00	8,500.00	398.48	-	8,101.53
Encargado de exportaciones	1	4,000.00	4,000.00	250.00	4,250.00	193.20	-	4,056.80
Contador General	1	7,250.00	7,250.00	250.00	7,500.00	350.18	-	7,149.83
Encargado de Compras	1	5,750.00	5,750.00	250.00	6,000.00	277.73	250.00	5,472.28
<b>VAN</b>	<b>7</b>	<b>100,500.00</b>	<b>100,500.00</b>	<b>1,750.00</b>	<b>102,250.00</b>	<b>4,854.15</b>	<b>1,500.00</b>	<b>95,895.85</b>

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 19**  
*Sueldos y salarios*  
*Cifras expresadas en quetzales*

	A	B	C	D	E	F	G	H
Puesto	No. De colaborad.	Sueldos y salarios	Sueldos y salarios totales	Bonificación	Suma	Cuota Laboral	Otros Descuentos	Sueldo Líquido Mensual
<b>VIENEN</b>	<b>7</b>	<b>100,500.00</b>	<b>100,500.00</b>	<b>1,750.00</b>	<b>102,250.00</b>	<b>4,854.15</b>	<b>1,500.00</b>	<b>95,895.85</b>
Caja Encargado de nóminas y planillas	1	6,500.00	6,500.00	250.00	6,750.00	313.95	-	6,436.05
Logística	1	7,750.00	7,750.00	250.00	8,000.00	374.33	-	7,625.68
Bodega	1	6,500.00	6,500.00	250.00	6,750.00	313.95	-	6,436.05
	1	4,500.00	4,500.00	250.00	4,750.00	217.35	150.00	4,382.65
Jefe de Producción	1	5,750.00	5,750.00	250.00	6,000.00	277.73	-	5,722.28
Jefe de Cosecha	1	5,750.00	5,750.00	250.00	6,000.00	277.73	-	5,722.28
Laboratorio	1	6,750.00	6,750.00	250.00	7,000.00	326.03	-	6,673.98
Producción	26	2,841.52	73,879.52	6,500.00	80,379.52	3,568.38	-	76,811.14
Personal Cosecha	30	2,841.52	85,245.60	7,500.00	92,745.60	4,117.36	-	88,628.24
<b>Total</b>	<b>70</b>		<b>303,125.12</b>	<b>17,500.00</b>	<b>320,625.12</b>	<b>14,640.94</b>	<b>1,650.00</b>	<b>304,334.18</b>

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

C=A\*B

E=C+D

F= C\*4.83%

G= datos propocionados por la empresa

H= E-F-G

Trasladada a la tabla No. 27 



Y el cálculo de las cuotas por pagar al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) de la siguiente manera:

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 20**  
*Cálculo de cuota laboral y patronal IGSS*  
*Cifras expresadas en quetzales*

Puesto	A Sueldo Afecto	B Cuota Laboral 4.83%	C Cuota Patronal 12.67%	D Pagos IGSS
Gerente de Plantación	28,750.00	1,388.63	3,642.63	5,031.25
Gerente de Ventas	11,250.00	543.38	1,425.38	1,968.75
Gerente Financiero	35,250.00	1,702.58	4,466.18	6,168.75
Jefe de Plantación	8,250.00	398.48	1,045.28	1,443.75
Encargado de exportaciones	4,000.00	193.20	506.80	700.00
Contador General	7,250.00	350.18	918.58	1,268.75
Encargado de Compras	5,750.00	277.73	728.53	1,006.25
Caja	6,500.00	313.95	823.55	1,137.50
Encargado de nóminas y planillas	7,750.00	374.33	981.93	1,356.25
Encargado Logística	6,500.00	313.95	823.55	1,137.50
Tesorero	4,500.00	217.35	570.15	787.50
Jefe de Producción	5,750.00	277.73	728.53	1,006.25
Jefe de Cosecha	5,750.00	277.73	728.53	1,006.25
Laboratorio	6,750.00	326.03	855.23	1,181.25
<b>VAN</b>	<b>144,000.00</b>	<b>6,955.20</b>	<b>18,244.80</b>	<b>25,200.00</b>

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 20**

*Cálculo de cuota laboral y patronal IGSS*

*Cifras expresadas en quetzales*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Puesto</b>	<b>Sueldo Afecto</b>	<b>Cuota Laboral 4.83%</b>	<b>Cuota Patronal 12.67%</b>	<b>Pagos IGSS</b>
<b>VIENEN</b>	<b>144,000.00</b>	<b>6,955.20</b>	<b>18,244.80</b>	<b>25,200.00</b>
Personal Producción	73,879.52	3,568.38	9,360.54	12,928.92
Personal Cosecha	85,245.60	4,117.36	10,800.62	14,917.98
<b>Total</b>	<b>320,625.12</b>	<b>21,596.14</b>	<b>56,650.75</b>	<b>78,246.90</b>

 Tabla No. 19

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

$$B = A * 4.83\%$$

$$C = A * 12.67\%$$

$$D = B + C$$

 Tabla No. 27

Asimismo, se presentan las estimaciones de pago de bono 14 y aguinaldo en los meses correspondientes.

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 21**  
 Proyección pago de bono 14 y aguinaldo  
 Cifras expresadas en quetzales

Puesto	Bono 14	Aguinaldo
Gerente de Plantación	29,000.00	26,100.00
Gerente de Ventas	8,625.00	10,350.00
Gerente Financiero	28,400.00	35,500.00
Jefe de Plantación	6,375.00	7,225.00
Encargado de exportaciones	3,400.00	4,165.00
Contador General	5,437.50	7,350.00
Encargado de Compras	5,462.50	5,880.00
Caja	6,435.00	6,412.50
Encargado de nóminas y planillas	5,812.50	7,600.00
Logística	4,550.00	6,412.50
Bodega	3,375.00	3,800.00
Jefe de Producción	4,312.50	6,000.00
Jefe de Cosecha	4,312.50	5,880.00
Laboratorio	6,750.00	6,790.00
<b>VAN</b>	<b>122,247.50</b>	<b>139,465.00</b>

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 21**  
 Proyección pago de bono 14 y aguinaldo  
 Cifras expresadas en quetzales

Puesto	Bono 14	Aguinaldo
<b>VIENEN</b>	<b>122,247.50</b>	<b>139,465.00</b>
Personal Producción	73,140.72	76,360.54
Personal Cosecha	75,016.13	89,963.23
<b>Total</b>	<b>392,651.85</b>	<b>445,253.78</b>

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

 Tabla No. 28

#### Gastos de administración y ventas

Son los gastos que no están relacionados directamente con el proceso productivo, sin embargo son necesarios para el funcionamiento de la empresa y ejercer la labor de venta y exportación.

Para la determinación del presupuesto de gastos de administración, se elaboró la tabla No. 22 con los gastos reales de los últimos tres años y utilizando el método de promedios se determinó el monto anual de los gastos de administración para el año 2019.

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 22**

*Determinación gastos de administración año 2019*

*Cifras expresadas en quetzales*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Concepto</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Presupuesto año 2019</b>
Energía Eléctrica y agua	20,408.00	21,487.00	21,874.00	63,769.00	21,256.33
Internet	14,400.00	14,579.00	14,789.00	43,768.00	14,589.33
Combustibles y lubricantes	24,159.00	24,598.00	24,986.00	73,743.00	24,581.00
Publicidad	6,124.00	6,874.00	6,978.00	19,976.00	6,658.67
Papelería y útiles	12,645.00	13,489.00	13,546.00	39,680.00	13,226.67
Capacitaciones	15,488.00	16,874.00	17,100.00	49,462.00	16,487.33
Honorarios profesionales	27,315.00	27,854.00	28,200.00	83,369.00	27,789.67
Polizas de exportación	32,958.00	33,154.00	33,600.00	99,712.00	33,237.33
Viáticos	23,416.00	23,948.00	24,000.00	71,364.00	23,788.00
Gastos y comisiones bancarias	2,764.00	3,001.00	3,600.00	9,365.00	3,121.67
Visitas de clientes	19,348.00	19,854.00	20,000.00	59,202.00	19,734.00
Festejos	35,148.00	35,968.00	36,000.00	107,116.00	35,705.33
Seguridad y vigilancia	118,746.00	119,854.00	120,000.00	358,600.00	119,533.33
Seguro gastos médicos	99,875.00	100,487.00	101,200.00	301,562.00	100,520.67
Seguro de vida	25,498.00	26,897.00	27,600.00	79,995.00	26,665.00
<b>Total</b>	<b>600,258.00</b>	<b>614,280.00</b>	<b>620,807.00</b>	<b>1,823,243.00</b>	<b>607,747.67</b>

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

A,B,C datos brindados por la empresa

D= A+B+C

E= D/3 (número de años)

Trasladada a tabla No. 23



**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 23**

*Distribución mensual gastos de administración año 2019*

*Cifras expresadas en quetzales*

123

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto año 2019</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Energía Eléctrica y agua	21,256.33	1,771.36	1,771.36	1,771.36	1,771.36	1,771.36	1,771.36
Internet	14,589.33	1,215.78	1,215.78	1,215.78	1,215.78	1,215.78	1,215.78
Combustibles y lubricantes	24,581.00	2,048.42	2,048.42	2,048.42	2,048.42	2,048.42	2,048.42
Honorarios Profesionales	27,789.67	2,315.81	2,315.81	2,315.81	2,315.81	2,315.81	2,315.81
Polizas de exportación	33,237.33	2,769.78	2,769.78	2,769.78	2,769.78	2,769.78	2,769.78
Viáticos	23,788.00	1,982.33	1,982.33	1,982.33	1,982.33	1,982.33	1,982.33
Gastos y comisiones bancarias	3,121.67	260.14	260.14	260.14	260.14	260.14	260.14
Visitas de clientes	19,734.00	1,644.50	1,644.50	1,644.50	1,644.50	1,644.50	1,644.50
Festejos	35,705.33	2,975.44	2,975.44	2,975.44	2,975.44	2,975.44	2,975.44
Seguridad y vigilancia	119,533.33	9,961.11	9,961.11	9,961.11	9,961.11	9,961.11	9,961.11
Seguro Gastos Médicos	100,520.67	8,376.72	8,376.72	8,376.72	8,376.72	8,376.72	8,376.72
Seguro de vida	26,665.00	2,222.08	2,222.08	2,222.08	2,222.08	2,222.08	2,222.08
<b>Total</b>	<b>486,894.33</b>	<b>40,574.53</b>	<b>40,574.53</b>	<b>40,574.53</b>	<b>40,574.53</b>	<b>40,574.53</b>	<b>40,574.53</b>

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

A= Tabla No. 22

B-M = A/12

Trasladada a tabla No. 27 

La Hojita, S.A.

Tabla No. 23

Distribución mensual gastos de administración año 2019

Cifras expresadas en quetzales

	A	H	I	J	K	L	M
Concepto	Presupuesto año 2019	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Energía Eléctrica y agua	21,256.33	1,771.36	1,771.36	1,771.36	1,771.36	1,771.36	1,771.36
Internet	14,589.33	1,215.78	1,215.78	1,215.78	1,215.78	1,215.78	1,215.78
Combustibles y lubricantes	24,581.00	2,048.42	2,048.42	2,048.42	2,048.42	2,048.42	2,048.42
Honorarios Profesionales	27,789.67	2,315.81	2,315.81	2,315.81	2,315.81	2,315.81	2,315.81
Polizas de exportación	33,237.33	2,769.78	2,769.78	2,769.78	2,769.78	2,769.78	2,769.78
Viáticos	23,788.00	1,982.33	1,982.33	1,982.33	1,982.33	1,982.33	1,982.33
Gastos y comisiones bancarias	3,121.67	260.14	260.14	260.14	260.14	260.14	260.14
Visitas de clientes	19,734.00	1,644.50	1,644.50	1,644.50	1,644.50	1,644.50	1,644.50
Festejos	35,705.33	2,975.44	2,975.44	2,975.44	2,975.44	2,975.44	2,975.44
Seguridad y vigilancia	119,533.33	9,961.11	9,961.11	9,961.11	9,961.11	9,961.11	9,961.11
Seguro Gastos Médicos	100,520.67	8,376.72	8,376.72	8,376.72	8,376.72	8,376.72	8,376.72
Seguro de vida	26,665.00	2,222.08	2,222.08	2,222.08	2,222.08	2,222.08	2,222.08
<b>Total</b>	<b>486,894.33</b>	<b>40,574.53</b>	<b>40,574.53</b>	<b>40,574.53</b>	<b>40,574.53</b>	<b>40,574.53</b>	<b>40,574.53</b>

124

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

A= Tabla No. 22

B-M = A/12

Trasladada a tabla No. 27



### Impuestos por pagar


Se determinaron los impuestos que deben de pagarse en el período y que se consideran como un desembolso de efectivo significativo para la empresa La Hojita, S.A.

Siendo los siguientes:

**La Hojita, S.A.**  
**Tabla No. 24**  
*Pagos de impuesto de solidaridad*  
*Cifras expresadas en quetzales*

<b>Trimestre</b>	<b>Mes de pago</b>	<b>Monto</b>
Octubre a Diciembre 2018	Enero del 2019	21,320.20
Enero a Marzo 2019	Abril del 2019	22,760.00
Abril a Junio 2019	Julio del 2019	22,760.00
Julio a Septiembre 2019	Octubre del 2019	22,760.00
<b>Pagos de ISO Año 2019</b>		<b>89,600.20</b>

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

 Tabla No. 27

Como se indicó en los antecedentes la empresa está inscrita en el régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas y la forma de cálculo del Impuesto sobre la Renta es calculando una renta estimada del 8%, y luego este monto por el 25%. Quedando de la siguiente manera:



**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 25**

*Proyección pago de impuesto sobre la renta trimestral año 2019*

*Cifras expresadas en quetzales*

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Mes</b>	<b>Ventas</b>	<b>Ventas por trimestre</b>	<b>Renta estimada 8%</b>	<b>Impuesto trimestral</b>	<b>Mes de pago</b>
Enero	1,349,111.56				
Febrero	1,862,914.90	5,122,975.55	409,838.04	102,459.51	Abril 2019
Marzo	1,910,949.08				
Abril	1,292,881.98				
Mayo	1,184,430.66	3,651,520.01	292,121.60	73,030.40	Julio 2019
Junio	1,174,207.37				
Julio	1,626,904.63				
Agosto	1,756,284.78	4,999,382.50	399,950.60	99,987.65	Octubre 2019
Septiembre	1,616,193.09				
Octubre	1,814,392.48				
Noviembre	1,446,518.86	4,824,313.56	385,945.08	96,486.27	Marzo 2020
Diciembre	1,563,402.22				
<b>Suma</b>	<b>18,598,191.62</b>	<b>18,598,191.62</b>	<b>1,487,855.33</b>	<b>371,963.83</b>	


 Tabla No. 10

 Tabla No. 27

B= Suma de ventas por trimestre (enero-marzo)(abril a junio)(julio a sept.)(octubre a diciembre)

C= B\*8% (renta estimada)      D= C\*25% (tasa impuesto)

Y el pago anual del impuesto sobre la renta anual del año 2018, quedaría de la siguiente manera:

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 26**

*Cálculo del impuesto sobre la renta anual*

*Régimen: Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas*

*Forma de Cálculo: cierres parciales*

*Cifras expresadas en quetzales*

<b>ISR Anual año 2018</b>	
Utilidad año 2018	1,907,835.00
25%	476,958.75
<b>Impuesto a pagar</b>	<b><u>476,958.75</u></b>
(-) Pago trimestral enero a marzo 2018	140,101.65
(-) Pago trimestral abril a junio 2018	93,308.06
(-) Pago trimestral julio a septiembre 2018	68,494.14
(-) ISO trimestre octubre a diciembre 2017	27,243.00
(-) ISO trimestre enero a marzo 2018	28,103.87
(-) ISO trimestre abril a junio 2018	28,103.87
(-) ISO trimestre julio a septiembre 2018	28,103.87
<b>Total a pagar en marzo 2019</b>	<b><u>63,500.30</u></b>

Fuente: elaboración propia con información brindada por la empresa.

 Tabla No. 27

Al tener toda la información anterior se procede a realizar el presupuesto de caja para el año 2019 de la empresa “La Hojita, S.A.”.

Quedando de la siguiente manera:

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 27**

*Presupuesto de caja año 2019*

*Cifras expresadas en quetzales*

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Ref.</b>
Saldo inicial	105,245.00	232,566.98	472,029.38	721,594.12	795,634.68	868,552.14	
Ventas al contado	539,644.63	745,165.96	764,379.63	517,152.79	473,772.26	469,682.95	<b>Tabla No. 11</b>
Cobros a clientes	673,978.11	761,725.75	963,607.94	1,132,159.20	961,149.32	743,193.79	<b>Tabla No. 13</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>1,318,867.73</b>	<b>1,739,458.68</b>	<b>2,200,016.96</b>	<b>2,370,906.11</b>	<b>2,230,556.26</b>	<b>2,081,428.88</b>	
Compras al contado	205,739.51	284,094.52	291,419.73	197,164.50	180,625.68	179,066.62	<b>Tabla No. 15</b>
Pago a proveedores	436,085.45	560,179.18	700,347.20	829,731.82	758,222.84	609,349.01	<b>Tabla No. 17</b>
Gastos de administración y ventas	40,574.53	40,574.53	40,574.53	40,574.53	40,574.53	40,574.53	<b>Tabla No. 23</b>
Sueldos y salarios	304,334.18	304,334.18	304,334.18	304,334.18	304,334.18	304,334.18	<b>Tabla No. 19</b>
Cuotas patronales y laborales por pagar	78,246.90	78,246.90	78,246.90	78,246.90	78,246.90	78,246.90	<b>Tabla No. 20</b>
Dividendos							
Timbres por pagar							
Bono 14 por pagar							<b>Tabla No. 21</b>
Aguinaldo por pagar							<b>Tabla No. 21</b>
Impuesto sobre la renta anual 2018			63,500.30				<b>Tabla No. 27</b>
Impuesto sobre la renta trimestral				102,459.51			<b>Tabla No. 25</b>
Impuesto de solidaridad por pagar	21,320.20			22,760.00			<b>Tabla No. 24</b>
<b>Total egresos</b>	<b>1,086,300.76</b>	<b>1,267,429.30</b>	<b>1,478,422.84</b>	<b>1,575,271.43</b>	<b>1,362,004.12</b>	<b>1,211,571.23</b>	
<b>Saldo siguiente mes</b>	<b>232,566.98</b>	<b>472,029.38</b>	<b>721,594.12</b>	<b>795,634.68</b>	<b>868,552.14</b>	<b>869,857.65</b>	

**La Hojita, S.A.**

**Tabla No. 27**

*Presupuesto de caja año 2019*

*Cifras expresadas en quetzales*

<b>Concepto</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Ref.</b>
Saldo inicial	869,857.65	521,888.40	753,079.80	374,517.91	519,448.84	699,257.90	
Ventas al contado	650,761.85	702,513.91	646,477.24	725,756.99	578,607.54	625,360.89	<b>Tabla No. 11</b>
Cobros a clientes	707,591.41	840,333.60	1,014,956.82	1,011,743.36	1,029,175.67	978,273.40	<b>Tabla No. 13</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>2,228,210.91</b>	<b>2,064,735.92</b>	<b>2,414,513.85</b>	<b>2,112,018.26</b>	<b>2,127,232.05</b>	<b>2,302,892.19</b>	
Compras al contado	248,102.96	267,833.43	246,469.45	276,694.85	220,594.13	238,418.84	<b>Tabla No. 15</b>
Pago a proveedores	546,621.70	620,667.09	740,370.90	769,971.32	784,224.42	750,673.52	<b>Tabla No. 17</b>
Gastos de administración y ventas	40,574.53	40,574.53	40,574.53	40,574.53	40,574.53	40,574.53	<b>Tabla No. 23</b>
Sueldos y salarios	304,334.18	304,334.18	304,334.18	304,334.18	304,334.18	304,334.18	<b>Tabla No. 19</b>
Cuotas patronales y laborales por pagar	78,246.90	78,246.90	78,246.90	78,246.90	78,246.90	78,246.90	<b>Tabla No. 20</b>
Dividendos			600,000.00				<b>Página 91</b>
Timbres por pagar			30,000.00				<b>Página 91</b>
Bono 14 por pagar	392,651.85						<b>Tabla No. 21</b>
Aguinaldo por pagar						445,253.78	<b>Tabla No. 21</b>
Impuesto sobre la renta anual 2018	-	-	-	-	-	-	<b>Tabla No. 27</b>
Impuesto sobre la renta trimestral	73,030.40			99,987.65			<b>Tabla No. 25</b>
Impuesto de solidaridad por pagar	22,760.00			22,760.00			<b>Tabla No. 24</b>
<b>Total egresos</b>	<b>1,706,322.50</b>	<b>1,311,656.12</b>	<b>2,039,995.95</b>	<b>1,592,569.42</b>	<b>1,427,974.15</b>	<b>1,857,501.74</b>	
<b>Saldo siguiente mes</b>	<b>521,888.40</b>	<b>753,079.80</b>	<b>374,517.91</b>	<b>519,448.84</b>	<b>699,257.90</b>	<b>445,390.45</b>	

#### 4.9 Elaboración de proyección y variación de cuentas

La elaboración de las proyecciones anteriormente vistas fue realizada por el responsable de cada área, y al consolidarlas se pudo estimar el presupuesto de caja que la empresa puede tener durante el año.

Para poder aclarar las variaciones negativas y positivas que pueden darse, se ejecutará un reporte comparativo en el cual se compararán los datos presupuestados con los datos reales. El efecto positivo de este reporte es que tanto los supervisores, jefe de plantación y gerentes podrán ir contabilizando la ejecución del presupuesto previsto y las mejoras que pueden dársele para el siguiente período, de tal modo que las variaciones negativas reflejen mediante un comentario el porqué de la variación y la forma en la cual se recuperará la inversión no prevista. Y de tal forma ejecutar en el tiempo previsto los costos presupuestados, para que al finalizar el año puedan considerar las variaciones negativas y poder brindarles una solución, y por último comparar el costo que se tiene presupuestado con el costo real ejecutado, que servirá para toma de decisiones en el futuro.

Así como se ejecutará el anterior reporte comparativo que compare los costos presupuestados con los datos reales, el Gerente Financiero realizará uno en el cual se detallen los cobros realizados mes a mes, así como el desglose de desembolsos que se ejecutaron durante el año, se elaborará un reporte en donde se reflejen los cobros realizados en el mes y el desglose de desembolsos por mes que se llevó a cabo, y de ésta manera saber si los costos que fueron presupuestados por los demás departamentos fueron ejecutados de la manera prevista, y de esta manera analizar el saldo de efectivo que resulte cada fin de mes y que sirva para programar los pagos del siguiente mes.

#### 4.10 Evaluación del presupuesto de caja

La finalidad del presupuesto de caja es identificar la posición de la caja al final de cada período, identificar los excedentes o déficits, y establecer la necesidad de financiamiento y/o disponibilidad de efectivo, para así coordinar el efectivo que se generará por los ingresos de ventas, los gastos, inversiones y pasivos.

## CONCLUSIONES

1. Como toda empresa, la sociedad exportadora de follajes tiene riesgos que pueden afectar la generación de utilidades para sus socios, sin embargo es importante resaltar que los mercados de venta para este tipo de empresas deben de ser ampliados de forma que no se sufran consecuencias por la ley de la oferta y la demanda que pueda ocasionar pérdidas de planta y por consecuencias pérdidas monetarias.
2. La finalidad de los presupuestos de cada uno de los departamentos persigue metas y objetivos a lograr, en los cuales se asignan recursos y trabajo necesario para lograr obtenerlos, formando de esta manera una herramienta financiera que permite la evaluación de la planificación con los resultados obtenidos.
3. Para poder llevar a cabo la elaboración del presupuesto de caja, debe de conocerse el entorno y la situación financiera de la empresa, para que de esta forma puedan considerarse todos los factores externos e internos que influyen de manera positiva o negativa.
4. Al llevar a cabo una adecuada planificación de efectivo, puede verificarse anticipadamente si se obtendrá como resultado un déficit que pueda afectar las actividades de la empresa y por tal razón requiera financiamiento interno o externo, o un excedente que pueda utilizarse para compras de activos o invertirlo en instituciones bancarias y que puedan obtenerse intereses, poder realizar un calendario de pagos a proveedores y otras cuentas por pagar y así no realizar desembolsos de efectivo innecesarios.

## RECOMENDACIONES

1. Para poder ampliar los mercados de venta de este tipo de planta, es necesario buscar medios para llevar a cabo publicidad del producto, tanto a nivel local e internacional, de forma que puedan ubicarse nuevos clientes a los cuales pueda exportarse y no depender de un solo mercado.
2. Informar al personal involucrado del objetivo a alcanzar, realizar monitoreos constantes de las desviaciones resultantes del reporte comparativo entre información presupuestada y su ejecución, realizar una administración adecuada de efectivo y poder de esta manera aprovechar los recursos asignados, para que el presupuesto sea una herramienta de planificación, previsión y control.
3. Es recomendable que tanto los jefes de cada departamento como el comité ejecutivo esté enterado del monitoreo y reporte comparativo de presupuestos y datos reales ejecutados, los cuales servirán de evaluación para verificar los resultados obtenidos, y con ello evitar riesgos y poder tomar decisiones de forma anticipada, y así evitar pérdidas innecesarias por mala ejecución de los recursos.
4. La recomendación es que con el objetivo de llevar a cabo una adecuada planificación de efectivo, se capacite e informa acerca de los procesos correctos para la realización de los cobros, análisis de gastos presupuestados y reales y así pueda obtenerse un presupuesto de caja que pueda cumplir con su objetivo principal, que es determinar la posición financiera de la empresa en un tiempo determinado. De tal forma, que si el caso el presupuesto que se realice para el año 2018 no resulta ser el ideal, para el año siguiente se tenga noción de la realidad al guiarse por el del año anterior y así evitar que la empresa sufra las consecuencias de no haber



cuantificado los errores que se cometían al no llevar a cabo una planificación de efectivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente (1985). Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas
2. Burbano, Jorge. E. (2011). Presupuestos, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Páginas 354
3. Congreso de la República de Guatemala (1946). Decreto No. 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus Reformas
4. Congreso de la República de Guatemala (1961). Decreto No. 1441 Código de Trabajo y sus reformas
5. Congreso de la República de Guatemala (1962). Decreto No. 15-28 Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala
6. Peralta Azurdia, Enrique (1963). Decreto Ley No. 106 Código Civil y sus reformas
7. Congreso de la República de Guatemala (1970). Decreto No. 2-70 Código de Comercio y sus reformas
8. Congreso de la República de Guatemala (1972). Decreto No. 17-72 Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
9. Congreso de la República de Guatemala (1973). Decreto No. 17-73 Código Penal y sus reformas
10. Congreso de la República de Guatemala (1991). Decreto Ley No. 6-91 Código Tributario y sus reformas
11. Congreso de la República de Guatemala (1992). Decreto No. 27-92 Ley de Impuesto al Valor Agregado y sus reformas
12. Congreso de la República de Guatemala (1992). Decreto No. 43-92 Reformas al Decreto No. 1528 Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala
13. Congreso de la República de Guatemala (1997). Decreto No. 90-97 Código de Salud y sus reformas
14. Congreso de la República de Guatemala (2001). Decreto No. 72-2001 Ley de Colegiación Profesional

15. Congreso de la República de Guatemala (2008). Código de Ética Profesional.
16. Congreso de la República de Guatemala (2008). Decreto No. 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad
17. Congreso de la República de Guatemala (2012). Decreto No. 10-2012 Ley de Actualización Tributaria y sus reformas
18. James C. Van Horne, J. M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (Décimotercera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Páginas 744
19. Lawrence J. Gitman, C. J. (2012). Principios de Administración Financiera (Décimosegunda ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Página 720
20. López, Álvaro. Javier. (2012). Principios de Contabilidad. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. Páginas 479
21. Morales, H. H. (2013). Teoría General del Derecho Administrativo. Guatemala: Litografía MR. Páginas 76
22. Muñiz, L. (2014). Control Presupuestario. Barcelona, España: PROFIT. Páginas 228
23. Peña C. Hugo R. Administración Financiera III. Presupuestos. Primera Edición. Guatemala. 2012. Páginas 211.
24. Presidente de la República de Guatemala (2016). Acuerdo Gubernativo No. 137-2016 Reglamento de Evaluación, Control y Seguimiento ambiental
25. Ojeda, C. N. (2013). Manual de Clasificaciones Contables (I) Conceptos Básicos. Páginas 53
26. Reiner A. Nora M. Presupuestos, un enfoque práctico por centros de responsabilidad. Primera Edición. Guatemala. 2012. Páginas 196.
27. Roman, C. L. (2012). Fundamentos de administración financiera . México: RED TERCER MILENIO S.C. Páginas 136
28. Salazar, G. T. (2013). Contabilidad, costos y presupuestos (Tercera ed.). Santiago: Legal Publishing. Páginas 288
29. Superintendencia de Bancos Guatemala, C. (2016). ABC De Educación Financiera (Onceava ed.). Guatemala.

## **WEB GRAFÍA**

30. Accounter comparación NIIF para PYMES y NIIF Completas. (03 de Abril de 2015). Recuperado el 09 de Septiembre de 2017, de [www.accounter.co/boletines/comparacion-niif-pymes-con-las-niif-completas.html](http://www.accounter.co/boletines/comparacion-niif-pymes-con-las-niif-completas.html)
31. Administración y Dirección de Empresas. Madrid, U. a. (s.f.). Recuperado el 13 de Agosto de 2017, de Introducción a la Administración de Empresa: [blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-6-el-sistema-de-comercializacion-de-la-empresa/5-distribucion-y-funcion-de-ventas/](http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-6-el-sistema-de-comercializacion-de-la-empresa/5-distribucion-y-funcion-de-ventas/)
32. Asociación Guatemalteca de exportadores (AGEXPORT) Recuperado el 24 de octubre de 2018 de [vupe.export.com.gt/servicios-vupe/código-de-exportador/](http://vupe.export.com.gt/servicios-vupe/código-de-exportador/)
33. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. Recuperado el 17 de Septiembre de 2017, de [cpa.org.gt/cnew/requisitos-de-colegiacion/profesional\\_graduado/](http://cpa.org.gt/cnew/requisitos-de-colegiacion/profesional_graduado/)
34. Enciclopedia Financiera. (s.f.). Recuperado el 09 de Septiembre de 2017, de [www.encyclopediafinanciera.com/auditoria/auditoria-interna.htm](http://www.encyclopediafinanciera.com/auditoria/auditoria-interna.htm)