

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO HERRAMIENTA DE  
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO EN UNA  
EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**



**LICENCIADA YENNI ELIZABETH GARCÍA ORDOÑEZ**

**Guatemala, septiembre de 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ UBICADA EN EL MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ”**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**AUTORA: LICENCIADA YENNI ELIZABETH GARCIA ORDOÑEZ**

**DOCENTE: DRA. ZULMA VIOLETA FLORIÁN CARBONELL**

**Guatemala, septiembre de 2020.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN**

Coordinador:	MSc. Jonny Harón García Ordoñez
Evaluador:	Msc. Tadeo René Castro Peralta
Evaluador:	Msc. Silvia Marisol Cruz Barco



## ACTA No. MAF-C-042-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **18 de octubre de 2020**, a las **10:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Yenni Elizabeth García Ordoñez**, carné No. **201111196**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ UBICADA EN EL MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 71 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



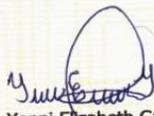
MSc. Johnny Hilarán García Ordoñez  
Coordinador



MSc. Silvia Marisol Cruz Barco  
Evaluador



MSc. Tadeo René Castro Peralta  
Evaluador



Licda. Yenni Elizabeth García Ordoñez  
Postulante



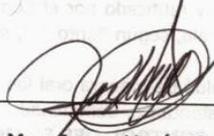
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

### **ADENDUM**

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador **CERTIFICA** que la estudiante **Yenni Elizabeth García Ordoñez** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 24 de octubre de 2020.

(f)

  
Msc. Jonny Harón García Ordoñez  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mi Padre Celestial**

Por siempre mostrarme su amor incondicional, por permitirme alcanzar mis metas y por sus bendiciones.

### **A mis Padres**

Viviana Ordoñez y Juan García, a quienes agradezco su amor, comprensión, paciencia, apoyo incondicional y por sus sabios consejos.

### **A mis Hermanos**

Por sus muestras de cariño, consejos, apoyo y por el lazo que nos une: Mirsa, Erick y mi ángel Cristian.

### **A mi Amigo**

Por su amistad incondicional, fuente de inspiración y de esfuerzo, y siempre sacarme una sonrisa en los momentos más difíciles: Brian Lima.

### **A mis Amigos**

Werner, Valery, Samuel y Ana, personas especiales que me apoyaron en todo momento y por ser un gran equipo.

### **A mis Amigas**

Carmina, Jeniffer, Débora, Elizabet, Jackeline, Silvia, que siempre me dieron palabras de aliento para no dejar de perseguir mi sueño.

### **A mis Catedráticos**

Por sus conocimientos compartidos durante mi vida universitaria.

### **A la gloria Universidad de San Carlos de Guatemala**

Por abrirme sus puertas y permitirme formarme profesionalmente.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
1    Antecedentes .....	1
1.1    Antecedentes de la unidad de análisis .....	1
1.2    Antecedentes del presupuesto como herramienta de planificación y control.....	2
2    Marco Teórico.....	5
2.1    Estados financieros .....	5
2.1.1    Presentación de los estados financieros .....	6
2.1.2    Objetivos de los estados financieros .....	6
2.1.3    Usuarios de los estados financieros .....	7
2.1.4    Orientación de la información financiera.....	8
2.1.5    Estado de situación financiera.....	9
2.1.6    Estado de resultados.....	12
2.1.7    Estado de cambios en el patrimonio neto.....	13
2.1.8    Estado de flujo de efectivo.....	13
2.2    Análisis financiero.....	18
2.2.1    Objetivos del análisis de los estados financieros.....	19
2.2.2    Análisis vertical.....	20
2.2.3    Análisis horizontal.....	21
2.2.4    Análisis de razones.....	22
2.3    Razones financieras .....	23
2.3.1    Categorización de las razones financieras .....	23
2.4    Planeación y control financiera.....	26

2.4.1	Beneficios de la planificación financiera .....	27
2.4.2	Ventajas de la planeación financiera .....	28
2.4.3	Presupuestos en la planeación financiera .....	29
2.5	Presupuesto maestro.....	30
2.5.1	Presupuesto de caja .....	31
2.5.2	Presupuesto de estado de resultado .....	31
2.5.3	Presupuesto de balance de situación general .....	32
2.6	Fases del proceso presupuestario.....	33
2.6.1	Programación .....	33
2.6.2	Formulación.....	34
2.6.3	Aprobación .....	35
2.6.4	Ejecución .....	35
3	Metodología.....	37
3.1	Definición del problema .....	37
3.2	Objetivos.....	38
3.2.1	Objetivo general .....	38
3.2.2	Objetivos específicos.....	39
3.3	Diseño de la investigación .....	39
3.3.1	Unidad de análisis .....	40
3.4	Periodo histórico.....	40
3.5	Ámbito geográfico.....	40
3.6	Universo y muestra.....	40
3.7	Técnicas e instrumentos aplicados.....	40

3.7.1	Técnicas e instrumentos documentales.....	40
3.7.2	Técnicas e instrumentos de campo .....	41
3.8	Resumen del procedimiento aplicado.....	41
4	Discusión de Resultados .....	43
4.1	Diagnóstico de mecanismos para presupuestar las entradas y salidas efectivo .....	43
4.1.1	Diagnóstico de los mecanismos para presupuestar .....	43
4.2	Análisis de variaciones comparativas y comportamiento de los estados financieros .....	44
4.2.1	Análisis de horizontal y vertical del estado de resultado.....	45
4.2.2	Análisis de horizontal del balance de situación general.....	51
4.3	Elaboración del presupuesto de caja.....	56
4.3.1	Presupuesto de estado de resultados .....	57
4.3.2	Presupuesto del balance de situación general .....	72
4.3.3	Presupuesto de caja.....	76
4.4	Evaluar los estados financieros, para determinar la capacidad de pago, medir rendimiento y apalancamiento financiero .....	83
4.4.1	Análisis horizontal del estado de resultados del año 2019 y proyectado 2020 .....	84
4.4.2	Análisis horizontal del balance de situación general 2019 y proyectado 2020 .....	87
4.4.3	Determinación de la liquidez, rentabilidad y endeudamiento.....	89
	Conclusiones.....	94
	Recomendaciones.....	96
	Fuentes.....	98

Anexos..... 101

Índice de Cuadros ..... 107

Índice de Tablas ..... 109

Índice de Gráficas..... 110

## RESUMEN

Las empresas que se dedican a la producción de café tienen que realizar diversas actividades que requieren conocer si las entradas de efectivo son suficiente para cubrir compras de materia prima, contratación de personal para preparación del terreno, cosecha, corte, secado, control de plagas y enfermedades, gastos indirectos y los gastos operativos, pero en la mayoría se desconoce en qué período pueda existir la necesidad de efectivo, lo cual genera ineficiencia en sus operaciones.

Por tanto es importante que los caficultores tengan un panorama global de lo que puede suceder en el futuro con respecto a las entradas y salidas de efectivo, con el fin de utilizar de manera óptima los recursos de la empresa; derivado de esto se identificó que la empresa que se dedica a la producción de café ubicada en Cobán, Departamento de Alta Verapaz tiene el problema del déficit en el efectivo, lo cual dificulta que sus operaciones se realicen con eficiencia, debido que al no tener un control sobre las salidas de efectivo, es difícil detectar aumentos en los gastos y costos, pagos atrasados a proveedores, así también repercute en pago de intereses altos por financiamiento, teniendo un impacto negativo en los beneficios para los accionistas.

Para dar solución al problema planteado en la investigación se requiere formular las siguientes preguntas orientadas a definir el objetivo general y los objetivos específicos. El primero determina el objetivo general: ¿El presupuesto de caja constituye una herramienta de planificación y control del efectivo, que evita el inconveniente del déficit en efectivo y mejora la eficiencia en las operaciones de una empresa productora de café, ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz?. Con respecto a los objetivos específicos, son: ¿Es posible comprobar si los mecanismos utilizados actualmente para pronosticar las entradas y salidas de efectivo, contribuyen a la toma de decisiones financieras? ¿Podría mejorar la gestión financiera con revisar y analizar los estados financieros (estado

de resultados – balance de situación general) correspondientes a los años 2018 – 2019, para determinar variaciones y comportamientos de los ingresos, egresos, activos, pasivos y capital?, ¿Es útil planificar y controlar el presupuesto de caja, a través de examinar los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general) correspondiente al año 2019, a fin de identificar costos, gastos fijos y variables, cobros y pagos comerciales, impuestos determinantes en el flujo de efectivo? y ¿Es posible determinar la capacidad de pago, medir los rendimientos y el apalancamiento financiero de la empresa con base a los resultados financieros obtenidos de los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general)?.

El objetivo general se planteó de la siguiente manera: proponer el presupuesto de caja como herramienta de planificación y control del flujo de efectivo, para evitar el inconveniente del déficit en efectivo y mejorar la eficiencia en las operaciones de una empresa productora de café, ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz.

Como objetivos específicos se planteó diagnosticar los mecanismos utilizados actualmente para pronosticar las entradas y salidas de efectivo en una empresa productora de café, y comprobar si contribuyen a la toma de decisiones financieras; revisar y analizar los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general) correspondientes a los años 2018 – 2019, para determinar variaciones y comportamientos de los ingresos, egresos, activo, pasivos y capital, con el fin de mejorar la gestión financiera; examinar los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general) correspondiente al año 2019, a fin de identificar costos, gastos fijos y variables, cobros y pagos comerciales, impuestos determinantes en el flujo de efectivo y proponer el presupuesto de caja como herramienta de planificación y control del flujo de efectivo; evaluar los resultados financieros obtenidos de los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general), con base al uso de razones financieras de la liquidez corriente,

índice de endeudamiento, margen de utilidad bruta, operativa y neta para determinar la capacidad de pago, medir los rendimientos y el apalancamiento financiero.

Para delimitar la investigación, se determinó que el periodo que se requiere para el análisis corresponde a los años 2018 y 2019; asimismo, la unidad de análisis se encuentra ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz. Además, la investigación tiene un diseño no experimental, basado en un enfoque mixto con predominio cuantitativo y alcance descriptivo y explicativo, utilizando la investigación aplicada, donde se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos durante la Maestría de Administración Financiera.

Con los resultados alcanzados en la investigación se determinó que de acuerdo con una adecuada planificación financiera de los ingresos, costos y gastos, pagos de impuesto, intereses, abono a capital de un determinado periodo que conforman el presupuesto de caja, se logra tener un horizonte financiero de sus actividades de operación, inversión y financiamiento; así también, se demuestra que en todos los meses se tiene un saldo final en flujo de caja positivo y que pueda cubrir el saldo mínimo de Q. 515,999.16 que se requiere para la compra de materia prima, pago de mano de obra directa, gastos indirectos, gastos operativos y que se prevé que al finalizar el año 2020 la disponibilidad de efectivo asciende a Q. 633,988.66, lo cual permite aumentar la liquidez y evitar saldo deficitario en el flujo de efectivo que provoca ineficiencia en las operaciones de la empresa.

Así también, se muestra una mejora en relación a la generación de beneficios, conforme a la evaluación de la razón financiera de margen de utilidad operativa, se tiene que para el año 2019 la empresa se encontraba en 0.004% y para el año proyectado 2020 reportó un 10%, el cual se logró a través de la reducción de gastos indirectos de producción de un 22% a un 18% y en los gastos de operación también se presenta una disminución del 6% conforme a lo proyectado 2020 que refleja un 21% que asciende a Q. 1,79,512.88 y en comparación al año 2019 por representaba 27% igual a Q. 2,072,708.99.

## INTRODUCCIÓN

El café es uno de los principales productos que contribuyen en la economía de Guatemala; y se requiere el cumplimiento de estándares de calidad para su exportación. Por tanto, es importante que la empresa productora de café tenga un panorama sobre las entradas y salidas de efectivo y de qué manera será utilizado, con el fin de contar con los recursos necesarios en tiempo oportuno y así contribuir a que la producción de café logre alcanzar una clasificación de café oro.

La herramienta del presupuesto de caja representa una ventaja para aquellas empresas que lo utilizan, debido a que engloba y resume las proyecciones de los ingresos, costos y gastos de acuerdo con la actividad de operación, inversión y financiamiento, permitiendo detectar desviaciones que afectan los rendimientos, endeudamiento y liquidez de una empresa.

El presente trabajo de investigación se efectuó con el propósito de proponer el presupuesto de caja como herramienta de planificación y control de efectivo, para la empresa productora de café que se encuentra ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, el cual se conforma de la siguiente manera:

En el capítulo I, se describen los antecedentes, estructura organizacional de la unidad de análisis, acontecimientos históricos del presupuesto como herramienta de planificación y control, así también los estudios previos relacionados con el tema del presupuesto.

El capítulo II, contiene teoría para fundamentar el trabajo de investigación que trata del presupuesto de caja como herramienta de planificación y control del flujo de efectivo.

La metodología de la investigación se explica en el capítulo III, el cual inicia con la problemática que se refiere a que los mecanismos utilizados por el gerente general para determinar las entradas y salidas de efectivo futuro, lo realizan de forma

empírica, lo que ocasiona saldo deficitario al no detectarse a tiempo la necesidad de efectivo, esto provoca un incremento en los costos y gastos operativo, debido a que no se tiene un control adecuado sobre el uso del efectivo, ya que las compras se realizan sin ninguna cotización previa, pagando precios más altos; se recurre a financiamiento sin realizar una evaluación de alternativas que le permita optar por la que represente costos mínimo; pago atrasado a proveedores; erogaciones por gastos no prioritarios, existe pérdida en inventario de productos perecederos.

La justificación de la investigación está enfocada en proponer el presupuesto caja como herramienta de planificación y control de flujo de efectivo, ya que permite visualizar un escenario de lo que pueda ocurrir en un futuro con el flujo de efectivo, da a conocer cómo se utilizará las entradas de efectivo, detectar en qué meses se tendrán mayores ingresos, costos y gastos, identificar la necesidad de requerir efectivo, facilita el control de todas las actividades; esto con la finalidad de mejorar la gestión financiera que contribuye a aumentar el grado de liquidez, rentabilidad y que al financiarse genere mayores beneficios.

El fin primordial de la investigación es alcanzar el objetivo general que expresa de manera clara y concisa el resultado deseado, el cual se presenta de la siguiente manera: proponer el presupuesto de caja como herramienta de planificación y control del flujo de efectivo, para evitar el inconveniente del déficit en efectivo y mejorar la eficiencia en las operaciones de una empresa productora de café, ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz.

Por lo tanto, para facilitar conseguir el objetivo general se desprenden cuatro objetivos específicos, lo cuales se detallan a continuación: el primero es diagnosticar los mecanismos utilizados actualmente para pronosticar las entradas y salidas de efectivo en una empresa productora de café, y comprobar si contribuyen a la toma de decisiones financieras; el segundo revisar y analizar los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general) correspondientes a los años 2018 – 2019, para determinar variaciones y comportamientos de los ingresos,

egresos, activo, pasivos y capital, con el fin de mejorar la gestión financiera; el tercero examinar los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general) correspondiente al año 2019, a fin de identificar costos, gastos fijos y variables, cobros y pagos comerciales, impuestos determinantes en el flujo de efectivo y proponer el presupuesto de caja como herramienta de planificación y control del flujo de efectivo; y por último evaluar los resultados financieros obtenidos de los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general), con base al uso de razones financieras de la liquidez corriente, índice de endeudamiento, margen de utilidad bruta, operativa y neta para determinar la capacidad de pago, medir los rendimientos y el apalancamiento financiero.

Para dar respuesta a los objetivos planteados es importante la aplicación de la metodología, que se basa en una investigación aplicada debido a que los conocimientos adquiridos se ponen en práctica, con diseño de estudio no experimental ya que se observan las situaciones para luego analizarlo, el enfoque es mixto con predominancia cuantitativa por motivo que los resultados se muestran con cifras y el alcance es descriptivo y explicativo.

En el capítulo IV se presenta los resultados derivados de los objetivos planteados en el capítulo III, para lo cual se realiza una análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera y estado de resultados correspondiente a los años 2018 y 2019, y se determinó variaciones significativa en el rubro de gastos indirectos, operativos y financieros, inventarios, préstamo bancario, teniendo repercusión negativas en la gestión financiera. Asimismo, se procedió a realizar estimaciones de entradas y salidas de efectivo de cada uno de los rubros principales para luego obtener el presupuesto de caja, cuyo resultado demostró que si es posible obtener saldo de efectivo positivo en cada mes; además, se realizó la proyección año 2020 del estado de resultado y balance de situación general, información que se utilizó para evaluar la rentabilidad, liquidez y de endeudamiento, con la finalidad de efectuar una comparación de los resultados correspondiente al año 2019 - 2020 y se determinó que los resultados de los estados financieros proyectados presentan

una mayor capacidad de pago a corto plazo, aumento del rendimiento y una disminución en el apalancamiento financiero; sin embargo, al momento de detectar necesidad de efectivo, la empresa puede anticiparse a buscar financiamiento que represente menor carga financiera y que contribuya a generar mayor rentabilidad.

En la parte final se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## **1 ANTECEDENTES**

Los antecedentes se refieren a los sucesos que motivan o dan origen al trabajo de investigación, con base en una breve historia y estudios relacionados con el presupuesto de caja como herramienta de planificación y control del flujo de efectivo en una empresa productora de café.

### **1.1 Antecedentes de la unidad de análisis**

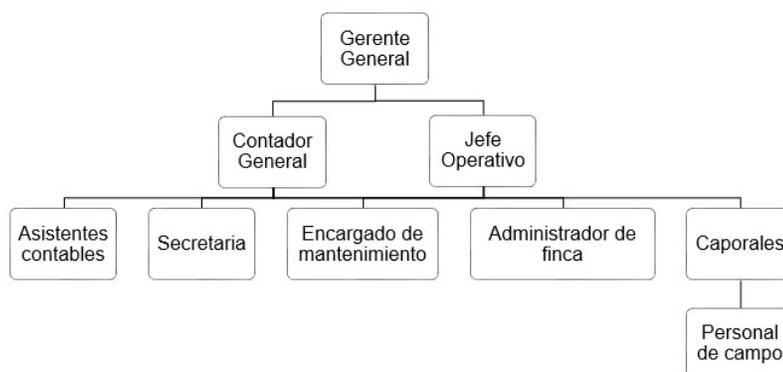
Es una empresa guatemalteca dedicada a la producción y comercialización de café, cuyo producto posee características únicas de sabor, acidez y aroma. De la producción de los granos maduros, se obtiene un rendimiento de quintales de café pergamino y luego se clasifica en café oro e inferior según el tamaño y calidad.

Fue fundada hace más de 50 años como un negocio familiar, que en el transcurso del tiempo se ha convertido en una empresa; actualmente el hijo del fundador es quien ocupa el cargo de gerente general y tiene relación directa con el contador general y jefe operativo, quienes son los responsables del área administrativa y productiva.

La finca en donde se produce el café se ubica en la región de Cobán, lugar en donde la lluvia se da todo el año; lo que hace que el café tenga una delicada acidez, aroma fragante y sabor único. La mayor parte de la producción del café lo destinan para el mercado internacional, ya que lo vende a un mejor precio en comparación a lo que están dispuestos a pagar los guatemaltecos. Otra modalidad para la venta de la producción del café es por medio de la factura especial, que según el decreto 27-92 especifica en el artículo 52 "A". Facturas especiales por cuenta del productor de productos agropecuarios y artesanales.

La estructura organizacional de la empresa producto de café, es por medio de una organización lineal, conformada por diferentes cargos que se describen a continuación:

**Figura No. 1.1**  
**Organigrama de la empresa productora de café.**



Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

El personal del departamento de contabilidad son los encargados de elaborar los estados financieros, con base a hechos históricos; sin embargo, esta información no permite determinar la estimación de las entradas y salidas de efectivo que se pueda obtener en un futuro; por lo que importante el uso de la herramienta del presupuesto de caja, que sería de gran utilidad para el gerente general al momento de tomar decisiones sobre el flujo de efectivo disponible.

## **1.2 Antecedentes del presupuesto como herramienta de planificación y control**

En este apartado se desarrolla de forma breve los antecedentes del presupuesto, para dar a conocer hechos históricos importantes.

Según Burbano (2005, p. 16): Desde los imperios babilónicos, egipcio y romano que planificaban qué actividades deberían realizar dependiendo de los cambios climáticos, con el fin de asegurar la producción de los alimentos. Sin embargo, a finales del siglo XVIII, el uso de la herramienta del presupuesto se presenta de manera más formal, específicamente en el sector gubernamental en donde se requería que los planes de los gastos se presentarán al Parlamento británico; este documento tendría que incluir qué actividades y recursos necesarios, en caso este se llevará a ejecutar. Con el transcurrir del tiempo, en el año 1820 Francia adopta

el sistema siempre enfocado al sector gubernamental, y un año después Estados Unidos lo implementa como medida de control de los gastos públicos y como herramienta para los funcionarios al momento de presupuestar, para garantizar una buena gestión financiera.

Por tanto, se indica que el presupuesto es utilizado de forma empírica y como herramienta formal, debido a garantizar que las actividades sean ejecutadas con base a recursos asignados y tiempos establecidos. Además, a inicio el sistema de presupuesto era adoptado por el sector gubernamental, en donde los funcionarios tenían que presentar proyecciones de los gastos, siendo de gran utilidad para la población que quería conocer cómo serán invertidos los fondos públicos; actualmente, es utilizado en el sector público y privado, ya que es útil para la toma de decisiones sobre el flujo de efectivo a futuro.

A continuación se presenta un cuadro resumido sobre tesis relacionadas con temas del presupuesto como herramienta de planificación y control, que contiene la manera en que se abordó y el aporte.

#### **Cuadro No. 1.1**

#### **Antecedentes de estudios realizados del presupuesto como herramienta de planificación y control.**

<b>No.</b>	<b>Tesis</b>	<b>Fecha</b>	<b>Abordaje</b>	<b>Aporte</b>
1	El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras del Departamento de Guatemala.	Septiembre 2017	Se diagnosticó la situación respecto al tema de presupuestos, pasando por el diseño del sistema propiamente dicho, para recopilar la información hasta efectuar un ejercicio con cifras que permita ilustrar la forma en que las empresas del sector deben planificar y controlar los recursos.	Se determinó que un sistema de presupuesto maestro correctamente desarrollado en las empresas lotificadoras brinda mejores herramientas de planificación y control, que ayudará principalmente a la toma de decisiones para la organización, en relación a la determinación de la ganancia esperada, determinación de costos, control en el manejo del efectivo, evaluación de capacidad de cubrir obligaciones y mejor aprovechamiento del efectivo.

2	Análisis financiero del efecto de la implementación del presupuesto de operaciones en beneficios secos de café, en Antigua Guatemala.	noviembre 2016	Se enfoca en la carencia de procesos formales de planeación y control para apoyar la administración financiera y toma de decisiones, tanto dentro del proceso productivo, como en las actividades administrativas y financieras.	Se determinó que con la implementación del presupuesto operativo, se obtienen resultados positivos, derivado a la reducción de los costos y gastos, a través de una optimización de los recursos disponibles, un estricto control y medición de resultados.
3	La administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, como herramientas del control financiero de la empresa "Confecciones Escolares, S.A."	Julio 2006	Se investigó sobre la falta de un sistema presupuestario, con el fin de mejorar controles en el área financiera.	Se determinó que el uso de un esquema de un Sistema de Presupuestos y de Flujos de Efectivo permite tener una mejor visión de los acontecimientos que generarán los ingresos por un lado y los costos y gastos por el otro.

Fuente: Elaboración propia, Gamarro (2017), López (2016) y Félix (2006).

Con base al cuadro anterior sobre los antecedentes de la investigación objeto de estudio, se determina que en varias empresas no cuenta con una herramienta que contribuyan con la planeación y control financiero; así también se tiene la dificultad de tomar decisiones relacionada al uso del efectivo.

Para dar respuesta a la problemática, todos los autores de las tesis citadas coinciden que el presupuesto permite mejorar la visión de las situaciones que generen entradas y salidas de efectivo.

## 2 MARCO TEÓRICO

El presente apartado contiene teoría científica que se utiliza como sustento base para la solución del problema referente al inconveniente del déficit de flujo de efectivo, el cual se pretende realizar una herramienta de planificación y control del efectivo en una empresa productora de café ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz.

### 2.1 Estados financieros

La información que es fundamental para realizar un análisis de la situación histórica y actual de una empresa se extrae de los estados financieros, debido a que este documento muestra un resumen de todas las operaciones realizadas en un periodo determinado.

De acuerdo con Román (2019) indica: Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de decisiones económicas (Sección estados financieros básicos, párrafo 4).

“El resultado más relevante de la contabilidad financiera son los denominados estados financieros, que resumen los asientos contables desde el origen de la empresa y se preparan por períodos, en general, mensuales” (Pérez et al., 2013, Sección los fundamentos de la contabilidad, párrafo 32).

Con base a lo anterior, los estados financieros son importantes para la toma de decisiones, ya que muestran los resultados obtenidos en un determinado periodo y proveen información sobre la posición financiera de una empresa.

Asimismo, es un resumen de todas las operaciones realizadas por la empresa y se presenta de forma estructurada, estos son: estado de resultado, estado de situación financiera, estado de cambio patrimonial, estado de flujo de efectivo.

### **2.1.1 Presentación de los estados financieros**

Para que la información sea útil para la elaboración de los estados financieros, se requiere el cumplimiento de requisitos que establecen las normas aplicables en cada país.

Los estados financieros deberán presentar razonablemente la situación financiera y el rendimiento financiero, así como los flujos de efectivo de una entidad. Esta presentación razonable requiere la presentación fidedigna de los efectos de las transacciones, así como de otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en el Marco Conceptual (IASB, 2019, sección NIC 1, párrafo 15).

Un atributo relevante para la elaboración de los estados financieros, es la presentación de la información veraz y confiable; es decir, que al momento de presentar los estados financieros a los usuarios reflejen verdaderamente las transacciones sin ocultar ni manipular información.

### **2.1.2 Objetivos de los estados financieros**

Los estados financieros tienen diferentes propósitos para las empresas. Por lo tanto Román (2019) indica:

Los objetivos de los estados financieros se derivan principalmente de las necesidades del usuario general, las cuales a su vez dependen significativamente de la naturaleza de las actividades de la entidad. Sin embargo, los estados financieros no son fin en sí mismos, dado que no persiguen el tratar de convencer al lector de un cierto punto de vista o de la

validez de una posición; más bien, son un medio útil para la toma de decisiones económicas en el análisis de alternativas para optimizar el uso adecuado de los recursos de la entidad (Sección Objetivos de los estados financieros básicos, párrafo 2).

Los estados financieros son utilizados por diferentes usuarios: proveedores, bancos, clientes, accionistas; por tal razón el propósito que se desea alcanzar con la información son variables, pero posee algo en común para todos ya que sirve en la toma de decisiones.

### 2.1.3 Usuarios de los estados financieros

Es importante dar a conocer que los usuarios de los estados financieros pueden ser internos o externos a la empresa; y utilizan la información para diagnosticar la situación actual y tomar decisiones importantes.

**Cuadro No. 2.1**  
**Usuarios de los estados financieros.**

<b>Usuario</b>	<b>Descripción</b>
Accionistas o dueños	Son aquellos que tienen mayor interés en la información ya que son los que aportan el capital para el funcionamiento de la empresa; además reciben parte proporcional de los beneficios económicos.
Instituciones Crediticias	Son quienes les interesa conocer aspectos relacionados con el efectivo, usualmente se enfocan en analizar estado de flujo de efectivo (información pasada) y presupuesto de caja proyectada (información futura), con el fin de tener certeza de que el dinero será devuelto según acuerdos del contrato.
Administradores	Son las personas elegidas para dirigir las operaciones de la empresa; por lo tanto, tienen que tener conocimiento de lo que sucede con esta, para tomar las medidas necesarias.
Proveedores	Son los que proveen bienes y servicios al crédito a la empresa, pero antes necesitan tener información para evaluar su capacidad de pago.
Empleados	Son las personas que buscan información de empresa, con el fin de aplicar a una oferta laboral.
Clientes	Se refiere a los consumidores finales que pretenden conocer sobre los productos y servicios, para comparar precios y calidad.
Otros usuarios	Son aquellos interesados no indicados anteriormente, que están interesados en efectuar su trabajo o bien para tomarlo de referencia: Inversionistas, abogados, auditores, estudiantes, sujeto activo.

Fuente: Elaboración propia, con base a información obtenida de: Tanaka, 2005, pp. 312-313, con base a la información obtenida de: Román, 2019, Sección usuario de los estados financieros, párrafos 1-13.

De lo anterior, se considera que los usuarios que están interesados en conocer aspectos relevantes de una empresa, realizan un análisis de los estados financieros, debido a que muestra el recorrido que ha tenido, situación actual, comportamiento para los siguientes años, a través de la información histórica, presente y proyectada. Tal información muestra valores monetarios, que contribuyen a los usuarios a tomar decisiones en las diferentes áreas en que se desempeñan. Por tanto, tiene efectos en la determinación de impuestos, nivel de endeudamiento, posición en el mercado, punto de equilibrio, presupuestos de caja, estados financieros pro forma, entre otros.

#### **2.1.4 Orientación de la información financiera**

Toda información permite a aquellos que lo utilizan a ampliar su conocimiento y trazar un camino a seguir; por lo tanto Moreno determina:

La empresa está orientada a satisfacer a un mercado y generar riqueza por lo que la información financiera debe estar orientada al mercado y a generar riqueza debiendo informar desde un punto de vista financiera sobre

- a. La generación de riqueza
- b. El retorno de la inversión de los socios o accionistas
- c. La generación de flujo de efectivo

La generación de riqueza se conoce y mide a través del estado de resultados. El retorno de la inversión de los socios o accionista se obtiene de la información que contienen los estados de situación financiera, resultados y variaciones de capital contable.

La generación del flujo de efectivo es una condición necesaria para medir la meta y esta se obtiene a través del estado de cambios en la situación financiera y en su caso el estado de flujo de efectivo. Estos cuatro estados representan los estados financieros principales (Moreno, 2018, p. 12).

Por lo tanto, los cuatros estados financieros principales en conjunto, permite ampliar el conocimiento en términos cuantitativo de una empresa; tales como: el resultado de la operación (utilidad o pérdida) que se obtiene a finalizar un periodo mensual, trimestral o anual; la situación histórica y actual de la empresa, componentes del capital y muestra las variaciones de flujo de efectivo de una período determinado.

### **2.1.5 Estado de situación financiera**

Es un documento que da a conocer sobre la salud económica de una empresa, referente a cómo está integrado el activo, pasivo y capital.

Conforme a Román (2019) concluye: también llamado de estado de posición financiera o balance general, que muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad; por consiguiente, los activos en orden de disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a sus exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como, el capital contable o patrimonio contable de dicha fecha (Sección estados financieros básicos, párrafo 14).

Sin embargo Moreno (2018) afirma: muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada. Tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y la participación de los dueños. Si el estado es comparativo, muestra los cambios en la naturaleza de los recursos, derechos y participación de un período a otro.

El estado de situación financiera comprende información clasificada y agrupada en tres categorías o grupos principales: activos, pasivos y patrimonio o capital. En cuanto a su importancia, es un estado principal y se considera el estado financiera fundamental (p. 14).

De lo anterior el estado de situación financiera es como un esqueleto de la empresa que muestran tres categorías principales: activos, pasivo y capital: el primero corresponde a los derechos sobre los bienes adquiridos, así también la disponibilidad de efectivo y su equivalente; el segundo se refiere a las obligaciones contraídas a favor de un tercero: bancos, proveedores, acreedores y Estado; y por último el capital que especifica cómo está compuesto, entre los cuales se menciona: utilidades retenidas, pérdidas acumuladas, reserva legal y resultado del ejercicio.

Así también sirve para comparar información financiera, a través de diferencias verificar que rubro han aumentado o disminuido; esto con el fin de determinar el fundamento de las variaciones y si están son o no razonables. Por ejemplo: la compra de un vehículo para repartición de los productos, cambio de instalaciones para oficinas y bodega que esté acorde a las operaciones de la empresa, uso de nuevos programas contables, pérdida en inventario, ampliación de préstamo.

#### 2.1.5.1 Activo

Es una parte importante del estado de situación financiera de la empresa y se divide en activo corriente y no corriente, esto depende al criterio de su permanencia en la empresa.

Por tal motivo, Moreno (2018) define: “El activo puede definirse como el conjunto de bienes, derechos reales y personales sobre lo que se tiene propiedad” (p. 16).

Los activos están conformados por todos los bienes que están a nombre de una empresa y los derechos para exigir el cumplimiento real o personal, por la utilización de un bien de su propiedad; además, representan garantías para cumplimiento de una obligación.

Otro punto importante, es que permite dar a conocer la liquidez de la empresa con relación al efectivo y equivalente de efectivo disponible cada mes, debido a que la información es útil para realizar una evaluación sobre la capacidad de pago a corto plazo.

### 2.1.5.2 Pasivo

Es un bloque del estado de situación financiera que engloba todas las operaciones que están pendientes de pago y se clasifican en corriente y no corriente según el tiempo para liquidar la obligación.

Según Moreno (2018) concluye: “El pasivo puede definirse como el grupo de obligaciones jurídicas por las que el deudor se obliga con el acreedor a pagar con bienes, dinero o servicios. Comprende obligaciones presentes que provengan de operaciones o transacciones pasadas. (p. 26)

Los pasivos corresponden a la parte que indica el monto que está financiado por un tercero y este último tiene derecho de exigir el pago. Usualmente la cuenta pendiente de pago se origina por transacciones anteriores (impuestos por pagar, proveedores, acreedores, préstamos).

### 2.1.5.3 Capital Contable

Es el apartado que declara de qué forma está representado el capital de la empresa. Esto indica el monto invertido por parte de los accionistas para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Por tanto, Moreno (2018) designa: diferencia que resulta entre el activo y pasivo de una empresa. Refleja la inversión de los propietarios en la entidad y consiste por lo general en sus aportaciones, más (o menos) sus utilidades retenidas o pérdidas acumuladas, más otros tipos de superávit, como puede ser las donaciones y la actualización de capital (p. 29).

Se trata del apartado que refleja el financiamiento por parte de los accionistas de las empresas, también incluye los resultados acumulados de periodos anteriores y el actual. En caso que se desee registrar el valor real de los activos fijos, el resultado puede originar un déficit o superávit por revaluación.

### 2.1.6 Estado de resultados

Se refiere al estado que contiene información sobre las ventas, costos y gastos de un determinado periodo, que proviene de las operaciones que se efectúan a través de las actividades económicas.

De acuerdo con Moreno (2018) indica: “el estado de resultado muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, en forma de un beneficio o una pérdida” (p. 42).

Los estados de resultados se pueden desglosar de dos formas:

La primera forma de desglose es el método de la “naturaleza de los gastos”. Una entidad agrupará gastos dentro del resultado de acuerdo con su naturaleza (por ejemplo depreciación, compras de materiales, costos de transporte, beneficios a los empleados y costos de publicidad) y no los redistribuirá atendiendo a las diferentes funciones que se desarrollan en la entidad. Este método resulta fácil de aplicar, porque no es necesario distribuir los gastos en clasificaciones funcionales (IASB, 2019, sección NIC 1, párrafo 102).

La segunda forma de desglose es el método de la “función de los gastos” o del “costo de las ventas”, y clasifica los gastos de acuerdo con su función como parte del costo de las ventas o, por ejemplo, de los costos de actividades de distribución o administración. Como mínimo una entidad revelará, según este método, su costo de ventas de forma separada de otros gastos (IASB, 2019, sección NIC 1, párrafo 103).

Con base a lo anterior, es el documento que muestra todos los movimientos relacionados con las operaciones habituales de la empresa y es útil para determinar el margen de ganancia bruta, operacional y neta. Además el resultado se puede elaborar de dos formas: la primera con base a la naturaleza de gastos que consiste en integrar todos los gastos de acuerdo con un criterio común y el segundo realiza

el desglose de gastos conforme a determinadas actividades (ventas, fabricación, administración).

### **2.1.7 Estado de cambios en el patrimonio neto**

Es el documento donde se registra los movimientos que tenga impacto en el saldo de la cuenta de capital.

Por lo tanto, el estado de cambios en el patrimonio pretende explicar las variaciones ocurridas en el capital de la empresa en un periodo determinado. Estos cambios suceden por lo siguiente: registro de la pérdida o utilidad del periodo, pago de dividendo, aportación de capital, ampliación de capital, registro de la reserva legal. Además, cabe resaltar que es de gran importancia, los analistas bancarios para determinar la relación deuda/capital (Tanaka, 2005, p.113).

El estado de cambios en el patrimonio neto es uno de los estados principales como su nombre lo indica muestra los cambios ocurridos en el capital de la empresa de un periodo de tiempo. Por ejemplo al obtener utilidad en un periodo el efecto en el estado en mención registra resultados positivos, en caso que se refleja pérdida la repercusión es disminución del patrimonio neto. Así, también se tiene cambio por la emisión de nuevas acciones comunes o preferentes y por el registro del valor de mercado de un determinado bien.

### **2.1.8 Estado de flujo de efectivo**

Es muy importante para la toma de decisiones, el estado de flujo de efectivo indica el efectivo disponible o bien la falta del mismo. Al no contar con información sobre el efectivo, provoca desequilibrio de las operaciones.

Según Román (2019) concluye: “que indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el período, clasificados por actividades de operación, de inversión y financiamiento” (Sección estados financieros básicos, párrafo 17).

Además Tanaka (2005) especifica que: “muestra el efecto de los cambios de efectivo y equivalentes de efectivo en un período determinado” (p.115).

La información sobre los flujos de efectivo proporciona a los usuarios de los estados financieros una base para evaluar la capacidad de la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo y las necesidades de la entidad para utilizar esos flujos de efectivo (IASB, 2019, sección NIC 1, párrafo 111).

La información proporcionada por el estado flujo de efectivo determina si la empresa tiene dificultad para administrar el dinero o bien está siendo eficiente en su utilización; el estado de flujo de efectivo se divide en actividad de operación, inversión y financiamiento.

El flujo de efectivo de la actividad de operación proviene de las operaciones principales de la empresa, el de actividad de inversión incluye los desembolsos para obtener un beneficio a futuro y el de actividad de financiamiento se refiere a la entrada y salida de efectivo que es proveída por fuente interna o externa.

#### 2.1.8.1 Beneficios de la información sobre flujo de efectivo

La información sobre flujo de efectivo es indispensable al momento de decidir sobre determinadas transacciones, por tal motivo:

Un estado de flujos de efectivo, cuando se usa juntamente con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de una entidad, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y solvencia) y su capacidad para afectar a los importes y las fechas de los flujos de efectivo, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades (IASB, 2019, sección NIC 7, párrafo 4).

Los estados financieros en su conjunto brindan un panorama completo de la realidad de la empresa, lo cual permite realizar cambios para mejorar o bien

aprovechar oportunidades. Por lo tanto, el flujo de efectivo es útil al momento de evaluar cambios en términos monetarios originados por las diferentes actividades.

Además el estado de flujo de efectivo en conjunto con el balance de situación general y estado de resultado, permite realizar una evaluación de la liquidez y solvencia de una empresa; es decir, la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo.

#### 2.1.8.2 Presentación de un estado de flujo de efectivo

Se refiere a la forma en la que se debe preparar el estado de flujo de efectivo, considerando aspectos importantes para una mejor comprensión.

“El estado de flujos de efectivo informará acerca de los flujos de efectivo habidos durante el periodo, clasificándolos por actividades de operación, de inversión y de financiación” (IASB, 2019, sección NIC 7, párrafo 10).

Se concluye que el estado de flujo de efectivo registra los movimientos del efectivo de un año y por lo que es necesario que se divida en tres actividades: operación, inversión y financiamiento, con el fin de tener información clara hacia donde se destina el efectivo.

#### 2.1.8.3 Actividades de operación

Se relaciona con las actividades normales según el giro del negocio.

El importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de operación es un indicador clave de la medida en la cual estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener la capacidad de operación de la entidad, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiación (IASB, 2019, sección NIC 7, párrafo 13).

Se basa en el flujo de efectivo proveniente de las actividades del giro habitual del negocio, es relacionada a las entradas de efectivo por las ventas de bienes o prestación de servicios que se espera que sean suficientes para cubrir las obligaciones originadas por las operaciones recurrentes: compras locales e importación, pago de impuesto, alquiler, servicios generales; así también, determinar si existe excedente de efectivo para invertir en otros negocios. Por tanto, este flujo de efectivo es el más importante ya que de este depende si necesita inyección de capital o bien se tiene la posibilidad de invertir en nuevos proyectos.

#### 2.1.8.4 Actividades de inversión

Involucra aquellas acciones adicionales, con la probabilidad de obtener un resultado positivo o negativo.

La información a revelar por separado de los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión es importante, porque tales flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos para recursos que se prevé van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro (IASB, 2019, sección NIC 7, párrafo 16).

Se enfoca a la inversión de efectivo para la compra de activos fijos, inversiones en instrumentos financieros, que se espera obtener una recompensa económica y que ayuden a producir ingresos en el futuro.

#### 2.1.8.5 Actividades de financiamiento

Es el conjunto de acciones relacionadas con el financiamiento proveniente de las dos fuentes: externa e interna.

“Es importante la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación, puesto que resulta útil al realizar la predicción de necesidades de efectivo para cubrir compromisos con los suministradores de capital a la entidad” (IASB, 2019, sección NIC 7, párrafo 17).

Es indispensable conocer el flujo de efectivo por actividad de financiamiento ya que pretende dar información de cómo se obtiene y se reintegra el efectivo; en caso, exista un déficit en la actividad de operación. Es decir, brinda información que producen los cambios en la composición de capitales propios y préstamos.

#### 2.1.8.6 Presentación sobre flujo de efectivo de las actividades de operación

Para efectuar el apartado de flujo de efectivo de las actividades de operación, existen dos procedimientos descrito a continuación:

- **Método directo**

La aplicación del método directo es similar al formato para la elaboración del estado de resultados.

“Según el cual se presentan por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos” (IASB, 2019, sección NIC 7, párrafo 18).

En fin primordial, es registrar por separado las actividades por categorías de entrada y salida de valores monetarios, tales como: cobro a los clientes, importe recibido por intereses ventas, arrendamiento, servicios prestados; pago a proveedores, personal, intereses, gastos de operación, impuestos.

- **Método indirecto**

Es la otra opción para realizar el flujo de efectivo de las actividades de operación y para su elaboración conlleva varios pasos:

Según el cual se comienza presentando la ganancia o pérdida en términos netos, cifra que se corrige luego por los efectos de las transacciones no monetarias, por todo tipo de partidas de pago diferido y acumulaciones (o devengos) que son la causa de cobros y pagos en el pasado o en el futuro, así como de las partidas de pérdidas o ganancias asociadas con flujos de

efectivo de operaciones clasificadas como de inversión o financiación (IASB, 2019, sección NIC 7, párrafo 18).

Para la realización del método se requiere efectuar partidas adicionales tales como las transacciones que no requieren el uso de efectivo, tales como depreciaciones, amortizaciones, cuentas incobrables; por tanto, la forma de elaborar el flujo de efectivo de efectivo por el método indirecto, se inicia con el resultado neto, después para corregir se coloca los importes de los rubros de las partidas no monetarias y por último los efectos obtenidos de las partidas monetarias.

## **2.2 Análisis financiero**

Implica realizar un examen a los estados financieros, para determinar las variaciones ocurridas de un año con otro. Por lo tanto Lavalle (s.f.) indica:

El análisis financiero es un diagnóstico integral que implica comparar el desempeño de la empresa con el de otras compañías dentro de la misma industria y evaluar las tendencias de la posición financiera de la empresa conforme transcurre el tiempo, de esta manera se pueden detectar deficiencias para emprender acciones, y así mejorar el desempeño; también se aprovecharán mejor los atributos de la compañía para que finalmente se incremente su valor (Sección Concepto básicos del análisis financiero, párrafo 10).

Además Baena (2014) agrega: El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de la empresa. Su propósito es el obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndose con ello adecuada toma de decisión (p. 11).

De lo anterior, corresponde al estudio que se realiza a los estados financieros para lograr entender las variaciones y comparar resultados de un período con otro, así

como comparar resultados de la empresa que se está evaluando con el sector en que se opera, con el objetivo de identificar deficiencias y oportunidad de mejora.

Asimismo da a conocer la situación real de la empresa y los efectos que pueden provocar en un futuro, el cual permite obtener información de importancia para la toma de decisiones.

Para el análisis financiero, se solicita seguir una serie de pasos los cuales son: obtener la información histórica y actual, luego interpretar la información contenida en los estados financieros y se finaliza con la explicación de las variaciones relevantes de los resultados en valores absolutos y relativos.

### **2.2.1 Objetivos del análisis de los estados financieros**

Debido a que es un diagnóstico de la situación actual, que permite tomar decisiones importantes sobre los riesgos y beneficios futuros, conforme Horngren et al. (2000) determina:

Cada inversionista espera una clase de rendimiento. Los que invierten en patrimonio esperan dividendos y el incremento del valor de sus acciones. Por su parte, los acreedores esperan recibir intereses y el rendimiento principal del préstamo. Aunque difieren las clases de rendimientos que esperan, unos y otros corren el riesgo de no recibir rendimientos. Por lo tanto, se sirven del análisis de estados financieros (1) predecir los rendimientos esperados y (2) evaluar los riesgos que entrañan esos rendimientos (p. 542).

Por lo cual, Baena (2014) concluye: En general, los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa, a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera; es decir, para determinar el estado actual y predecir su evolución en el futuro (p. 18).

El fin primordial del análisis de los estados financieros es la medición de la rentabilidad de la empresa; es decir, evaluar la situación actual de la empresa y con base a esta información se puede tener un panorama sobre un futuro; para predecir el rendimiento y el riesgo que esto conlleva. Por ello, es importante conocer los puntos débiles identificados en el examen realizado a los estados financieros, con el objetivo encontrar áreas de oportunidad que contribuirá aumentar la rentabilidad de la empresa.

### **2.2.2 Análisis vertical**

Este método consiste en evaluar los estados financieros por medio de un peso proporcional; dando una ponderación del 100% a los ingresos, activos y la suma de capital y pasivo.

Entonces Juma'h (2015) declara: Los estados financieros comunes presentan todos los elementos financieros, como porcentajes de una cuenta específica. Para el estado de ingresos (resultados), fijamos ventas como 100% y las otras cuentas como porcentajes de las ventas. Para el balance de situación general, los activos totales se consideran como el 100% y el resto de partidas se presentan como porcentajes de los activos totales. Esto es considerando un análisis vertical. También se denomina análisis verídico de los estados financieros (p. 121).

También Lavalle (s.f) afirma: Este tipo de análisis es muy representativo cuando se realiza en el estado de resultados, ya que nos da una idea muy clara del comportamiento de los gastos, sobre todo de los gastos variables y del costo de ventas. Esto es de gran utilidad para poder controlar este tipo de partidas en la empresa, además de que nos sirve también como punto de partida para hacer pronósticos futuros de las finanzas de una empresa. (Sección análisis vertical, párrafo 9).

El análisis vertical se realiza con base a información del estado de resultados y balance de situación general en la que se aplica un porcentaje a cada cuenta, de

acuerdo con la proporción sobre las ventas y el total de activos. Esto permitirá a la administración conocer el comportamiento porcentual de los costos, gastos fijos y variables; para detectar aumentos y/o disminución e indagar para determinar las situaciones que dieron origen a tal resultado.

### **2.2.3 Análisis horizontal**

Consiste en realizar un diagnóstico con base a una línea de tiempo. Es decir, se obtienen variaciones absolutas o relativas de las cuentas que integran los estados financieros de un periodo respecto a otro.

Entonces Juma'h (2015) opina al respecto: "La tendencia de las variables financieras consiste en comparar las variables financieras entre diferentes años, por ejemplo, entre dos años" (p. 122).

Por tanto, Lavallo (s.f.) agrega: "Es también conocido con el nombre de análisis de tendencias, ya que nos indica la tendencia que llevan las diferentes cuentas de los estados financieros que se estén evaluando o analizando, en los diferentes periodos de tiempo" (Sección Análisis horizontal, párrafo 2).

Sin embargo, Lavallo (s.f.) opina: "A diferencia del análisis vertical, este procedimiento es dinámico, ya que relaciona los resultados de una partida en períodos consecutivos, presentados como aumentos o disminuciones de un periodo a otro" (Sección Análisis horizontal, párrafo 6).

El análisis horizontal es dinámico ya que compara el comportamiento de las cuentas en diferentes periodos, esto conlleva a determinar diferencias que podrían ocasionar problemas a la empresa y si se detectan a tiempo se puede prevenir pérdidas.

Además, con los resultados que arrojan el análisis horizontal, permite enfocarse en las cuentas que tienen un incremento o decremento significativos, para determinar

las causas de las variaciones que puedan estar afectados a la consecución de las metas financieras.

#### **2.2.4 Análisis de razones**

También se puede realizar un examen de los estados financieros, al utilizar la herramienta de los ratios que proveer información útil. Por lo que es necesario la aplicación de diferentes fórmulas.

Esto conlleva a Juma'h (2015) admitir: Los gerentes usan el análisis de razones (ratios) para evaluar la rentabilidad, liquidez y solvencia de la empresa. Ejemplos de indicadores de rentabilidad incluyen el beneficio neto de las ventas netas, la utilidad neta del total de activos. Ejemplos de razones de liquidez incluyen el capital de trabajo, y la razón corriente. Los ejemplos de razones de solvencia incluyen la razón de deuda sobre los activos totales y la deuda sobre la equidad (p. 122).

Conforme Guerrero et al. (2014) determinan: Aunque la aplicación del método de razones y proporciones sólo señala las diferentes áreas como las de solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad, en las que pueden existir desviaciones o en términos sencillos y corrientes en las que encienden los focos rojos, no proporcionan evidencia determinante de que exista un problema y sobre todo las causas que lo originan (p. 101).

Al evaluar los estados financieros por medio de las razones financieras permite conocer más a profundidad a la empresa, si tiene la capacidad para realizar pago a corto y la facilidad de convertir el activo en efectivo; determinar los beneficios sobre la inversión y medir el apalancamiento financiero.

Es importante destacar que las razones financieras alertan sobre problemas, pero no detectan el origen. Sin embargo, los gerentes financieros lo consideran útil para analizar la situación financiera de una empresa.

## 2.3 Razones financieras

Son índices que muestran los resultados positivos o negativos de una empresa, en comparación de un periodo o bien con el sector a la que pertenece.

“Las razones son útiles en el análisis financiero realizado por los inversionistas puesto que captan los aspectos fundamentales del desempeño económico de una entidad” (Horngren et al. 2000, p. 551).

Las razones financieras permiten analizar los estados financieros, para luego brindar información sobre aspectos relevantes en las actividades económicas de la empresa. La mayoría de administradores financieros hacen uso de esta herramienta, ya que captan información acerca del funcionamiento y situación financiera, para luego dar las mejores recomendaciones.

### 2.3.1 Categorización de las razones financieras

Al existir varios índices financieros es necesario unificarlas de acuerdo a una categoría.

Por tal razón Gitman et al. (2012) indican: “Por conveniencia, las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado” (p.65).

A continuación se muestra un cuadro de resumen, sobre las razones financieras importante para la investigación:

**Cuadro No. 2.2**  
**Categorización de las razones financieras.**

Categoría	Razones financieras
<p><b>Razones de liquidez:</b> Se enfoca en medir la disponibilidad de activos a corto plazo para cumplir con obligaciones a corto plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liquidez corriente:</b> Se refiere a la capacidad de hacer frente a las obligaciones a corto plazo.</li> </ul> <p>Liquidez corriente = <math>\frac{\text{total de activos líquidos}}{\text{total de adeudos corrientes}}</math></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Razón Rápida:</b> Se utiliza para determinar la disponibilidad de bienes que fácilmente se pueden convertir en efectivo, para realizar pagos que están por vencer.</li> </ul> $\text{Razón rápida} = \frac{\text{activos corrientes} - \text{inventario}}{\text{pasivos corrientes}}$
<p><b>Índice de actividad:</b> Mide el tiempo en que los rubros se pueden convertir en entradas y salidas de efectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rotación de Inventario:</b> Indica el tiempo en que las mercancías se mantienen almacenados en bodega.</li> </ul> $\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{inventario}}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Período promedio de cobro:</b> Indica el tiempo que se hace efectivo la venta al crédito.</li> </ul> $\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas diarias promedio}}$ $= \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas anuales} / 365}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Período Promedio de pago:</b> Corresponde a los días que se tardan para pagar cuentas.</li> </ul> $\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{compras diarias promedio}}$ $= \frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{compras anuales} / 365}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rotación de activos totales:</b> Indica el porcentaje de participación de los activos totales para crear ventas.</li> </ul> $\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{ventas}}{\text{total de activos}}$
<p><b>Razones de endeudamiento:</b> Se refiere al monto de dinero que pertenece a terceros y se usan para generar utilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apalancamiento financiero:</b> Se utiliza para determinar el riesgo que se espera por el uso de financiamiento externo.</li> </ul> $\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{margen de utilidad bruta}}{\text{utilidad antes de intereses e impuestos}}$

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de deuda: Especifica si la empresa es capaz de cumplir con los términos contractuales.</li> </ul> $\text{Índice de deuda} = \frac{\text{total de pasivos}}{\text{total de activos}}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de endeudamiento: Mide el total del activo que están financiado por terceros con relación al capital propio.</li> </ul> $\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{total de pasivos}}{\text{capital total}}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de cobertura de pagos fijos: Se refiere a la disponibilidad para cubrir pagos de intereses.</li> </ul> $\text{Índice de cobertura de pagos fijos} = \frac{\text{utilidades antes de intereses e impuestos} + \text{pagos de arrendamiento}}{\text{intereses} + \text{pagos de arrendamiento}}$
<p><b>Índices de rentabilidad:</b> El resultado permite evaluar las utilidades respecto a las ventas, ciertos activos o bien a la inversión de los accionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de utilidad bruta: Se refiere al dinero disponible después de reducir el costo de las ventas.</li> </ul> $\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{ventas} - \text{costo de los bienes vendidos}}{\text{ventas}}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de utilidad operativa: Mide el excedente de la venta después de restar los costos y gastos de operación.</li> </ul> $\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{utilidad operativa}}{\text{ventas}}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de utilidad neta: Indica el porcentaje del beneficio disponible para los accionistas luego de disminuir los costos, gastos y pago de impuesto e intereses.</li> </ul> $\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{ventas}}$

Fuente: Elaboración propia, con base a información obtenida de: (Gitman et al. 2012, pp. 65-75).

Se considera que el resultado de los indicadores financieros provee información importante para la toma de decisiones. Por tanto, la interpretación juega un papel muy trascendental, debido a que los porcentajes y números obtenidos expresan como ha sido el desempeño de la administración.

El análisis los estados financieros con base a razones financieras, permite determinar la liquidez que trata sobre la capacidad de disponibilidad de efectivo para cumplir con sus obligaciones en un periodo corto, en el índice de actividad se refiere a las operaciones que se realizan a diario y tiene repercusión en la entrada y salida de efectivo, en cuanto a la categoría de endeudamiento mide el financiamiento que han tenido para seguir con sus operaciones y su capacidad para devolverlo, y en el caso de la rentabilidad que muestra el éxito o fracaso de un negocio.

#### **2.4 Planeación y control financiera**

Consiste en determinar una estimación de las entradas y salidas de efectivo, para tener un control adecuado y saber cómo invertir el flujo de efectivo.

Para lo cual, Morales et al. (2014) afirman: La planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación (p. 7).

Para Cibrán et al. (2013) especifican: De planificación y control de una forma inicial como el diseño del mejor ajuste de las decisiones para el futuro, que afectan tanto a las necesidades como a los recursos, tanto a los ingresos como a los gastos, y a los cobros como a los pagos, abordando el futuro inmediato, de corto plazo, o de más largo plazo (p. 32).

Al referirse a control Morales et al. (2014) lo describen: “Los controles ayudan a reducir desviaciones de los planes y proporcionan información útil para el proceso

de planeación en curso. Miden la cantidad de cumplimiento de los objetivos que se establecieron al inicio” (p. 2).

La planeación financiera se trata de programar actividades a futuro que tengan relación con el efectivo, con el fin de no tener problemas de déficit para seguir con sus operaciones normales. Por tanto, se requiere un control que mida el cumplimiento de los objetivos en términos monetarios, además que ayudan a detectar desviaciones con lo proyectado.

Entre los propósitos de la planificación financiera, está el debido uso del efectivo disponible.

#### **2.4.1 Beneficios de la planificación financiera**

En la actualidad la mayoría de empresas realizan una planificación financiera al inicio del año, ya que indican el camino que deben seguir, así también es de beneficio para todo el personal ya que ahorra tiempo, dinero y esfuerzos.

De acuerdo con Morales et al. (2014) confirman: La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor de la empresa. La idea es conocer el desempeño financiero de la empresa, como se encuentra actualmente y el rubro al que se desea orientar. Si el escenario resulta desfavorable, para sus necesidades de financiamiento e inversión (p.10).

Por tanto, los beneficios obtenidos en la planificación financiera, permite aumentar el valor de la empresa, ya que todos los esfuerzos del personal van encaminados hacia una meta clara, debido a que tienen conocimiento de la situación actual y rubro que se pretende alcanzar. Además, es necesario incluir en la planificación aquellas decisiones previstas para el futuro, como: inversión, dividendos o financiamiento.

## 2.4.2 Ventajas de la planeación financiera

Toda acción adicional pretende mejorar los resultados de una empresa. Por ello, todas las empresas que realizan una planeación financiera, poseen una ventaja en comparación a las otras; debido a que le permite evaluar diversas alternativas antes de tomar una decisión.

Con base en Morales et al. indican: La planeación financiera, hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas, y desventajas, integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro describiendo escenarios de diversa índole, al desarrollar planes de acción para lo inesperado. Durante el proceso de planeación se establece un control para verificar el cumplimiento de los objetivos financieros donde se pueden usar diversos indicadores de la medición del desempeño financiero (p.10).

Entonces los beneficios de la planeación se puede resumir en: 1) facilita un examen de interacciones; 2) exploración de opciones, pues analiza y compara muchos escenarios diferentes de manera consistente, puede evaluar varias opciones de inversión y financiamiento, y su impacto sobre los accionistas de la empresa; 3) forma de evitar sorpresas y desarrollar planes sujetos a contingencias; 4) forma de asegurar la factibilidad y consistencia interna, es una manera de verificar que las metas y planes son factibles e internamente consistentes, con frecuencia existirán metas en conflicto, por lo que para generar un plan coherente, metas y objetivos tendrán que ser consecuentemente modificados, y tendrán que establecer prioridades (Ross et al., como lo cita Morales et al. 2014, p. 11).

Derivado de lo anterior, al llevar a cabo una planeación financiera se puede analizar diferentes escenarios con base a la información proyectada de entradas y salidas de efectivo. Además, es similar a la herramienta del FODA que lo que busca es identificar la debilidad, amenazas, fortalezas y debilidades de una empresa. Esto

permite conseguir beneficios, tales como: comunicación, evaluación diversos escenarios y sus efectos financieros, anticipación a cambios y la medición de los objetivos alcanzados.

### **2.4.3 Presupuestos en la planeación financiera**

Son los documentos que informan sobre las proyecciones de salidas y entradas de efectivo de un periodo determinado, obtenidas en las diferentes áreas de la empresa.

Según Morales et al. (2014) determina: Mediante la elaboración de presupuestos, el administrador financiero planea el equilibrio de riesgo y rendimiento para maximizar el valor de inversión de los propietarios. Sus estimaciones de los flujos de efectivo y de las utilidades están basadas en el pronóstico de ventas. Para estimar las necesidades financieras se inicia de los datos del pronóstico de ventas, a partir de lo cual es posible determinar el nivel de activo que la empresa requerirá, y el monto de recursos necesarios para la operación de la empresa, entonces se puede establecer cuáles serán las fuentes de financiamiento que se usarán (p.17).

Usualmente el encargado de elaborar el presupuesto de una empresa es el gerente financiero, por motivo que posee toda la información contable y puede hacer estimación más apegada a la realidad, también se requiere la participación de los accionistas ya que brindan información sobre los ingresos que esperan percibir por proyectos nuevos o por contratos suscritos con clientes. Se inicia con base a la proyección de ventas, que es el determinante para estimar costos y gastos y para determinar la capacidad de los activos necesarios para llevar a cabo la operación, esto permite determinar si solamente será necesaria la fuente de financiamiento interno o bien buscar las mejores alternativas provenientes de terceros.

Además, es de gran utilidad debido a que muestra una perspectiva sobre un futuro, dando a conocer una estimación de las entradas y salidas de efectivo, para tener control más adecuado sobre su uso.

## 2.5 Presupuesto maestro

Luego de la planeación financiera, es necesario elaborar un presupuesto que involucre a todos los departamentos de la empresa.

Independientemente de las técnicas utilizadas en la elaboración y presentación de los distintos presupuestos, el Presupuesto Maestro de una empresa engloba de forma coordinada tres tipos de presupuestos:

- **Presupuestos Operativos:** aquellos que cuantifican los objetivos operativos de todos los departamentos de una organización (ventas, producción y otros departamentos productivos), cuantifican las expectativas acerca del ingreso futuro, gastos en compras, consumo de materiales, costes de personal y otros recursos productivos necesarios para atender la demanda prevista.
- **Presupuestos Discrecionales:** aquellos que están vinculados con la planificación de diferentes programas de actuación, cuyo consumo de recursos no está directamente relacionado con la producción realizada y el resultado obtenido en el ejercicio, como por ejemplo: cursos a empleados, campañas publicitarias, programas de investigación y desarrollo, control de calidad, administración entre otros.
- **Presupuestos Financieros:** aquellos que recogen los objetivos de inversión que se espera realizar durante un determinado ejercicio: el presupuesto de financiación, las previsiones de flujos de caja y los estados contables previstos (Ayuso et al. 2011, pp. 219-220).

El presupuesto maestro se puede dividir en tres tipos de presupuestos, que contienen información generada por todos los departamentos de la empresa, el primero se refiere al presupuesto operativo, que cuantifican los ingresos, costos, gastos variables y fijos necesarios para satisfacer la demanda estimada; el segundo corresponde al presupuesto discrecional, cuyo enfoque se basa en las diferentes actividades que agregan valor a la empresa y por último el presupuesto financiero

relacionado el capital necesario a través de fuente interna o externa y el efectivo que se destinará para determinado proyecto.

### **2.5.1 Presupuesto de caja**

Permite a la empresa conocer una proyección sobre el dinero que se obtendrá en un futuro. Es decir, es un documento que registra el pronóstico de entradas y salidas de efectivo de las diversas actividades de la empresa.

Según Soldevila et al. (2008) indican: Es una herramienta muy necesaria para analizar adecuadamente la gestión de una empresa es el presupuesto de tesorería (también denominado cash flow), pues, por un lado, no siempre la cuenta de resultados se convierte en tesorería y, por otro, existe un desfase entre la corriente real y la monetaria (criterio contable de devengo frente al de caja) cosa que puede provocar problemas graves de viabilidad del negocio (p. 67).

El resultado positivo del ejercicio de un año, no siempre significa que también se tiene la misma cantidad de efectivo. Por tal razón, es importante que al momento de tomar decisiones se conozca sobre el método utilizado para registrar los ingresos y costos (percibido o devengado) o bien hagan uso del presupuesto de caja que se prepara con base al método de lo percibido. Entonces se concluye que el presupuesto de caja, es indispensable para analizar de donde proviene el efectivo y el uso óptimo del mismo.

### **2.5.2 Presupuesto de estado de resultado**

Es un elemento importante en la planificación y control financiera, ya que permite conocer los ingresos y egresos que se espera suceda en un futuro.

Con base a lo descrito por Rincón et al. (2017) Es el informe financiero que presenta los ingresos obtenidos y los gastos y costos esperados incurrir por la empresa, para reflejar, en último, la rentabilidad esperada de las

actividades que se van a desarrollar. Esto se debe presentar una vez al año con cierre de las cuentas nominales: ingreso, costos y gastos (p. 267).

Se refiere al documento que contiene información de un año, relacionada con los ingresos, costos y gastos fijos y variables, impuestos, gastos financieros y para concluir el resultado: pérdida o ganancia; y se diferencia del presupuesto de caja, debido a que muestra el momento que se estima que se producirá los ingresos, costos y gastos, sin considerar el cobro y pago.

### **2.5.3 Presupuesto de balance de situación general**

Es el documento que contiene información sobre inversión, financiamiento, cuentas por cobrar y por pagar, emisión de títulos (acciones comunes o preferentes).

Derivado de Núñez (s.f.) definen: El presupuesto financiero es el reflejo de la Estructura Financiera de la empresa, en otras palabras expresa la relación entre el Activo, el Pasivo y Capital, luego entonces ante esta situación es importante considerar al momento de formular este Presupuesto cuáles serán las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicación de los recursos, el flujo de efectivo y desde luego los rendimientos que se esperan tener en el ejercicio, así como establecer con base en la política de dividendos, el porcentaje que les pondrán entregar a los accionistas (Sección Presupuesto financiero, párrafo 1).

Es el encargado de mostrar la situación proyectada con base a las variaciones que puedan ocurrir con los activos, pasivo y capital que requiera el uso de efectivo, ejemplo: el pronóstico de entradas y salidas de dinero por los pagos que recibirán y efectuarán de acuerdo con la política de la empresa: 30 días, 60 días, 90 días y de años anterior; por el retiro de dividendos conforme a la política de distribución que adopte el gobierno corporativo. Entonces, para formular el presupuesto se requiere determinar partidas que aumentan o disminuyen el efectivo, requerimiento de capital de trabajo y el rendimiento que se espera.

## 2.6 Fases del proceso presupuestario

Con carácter general las fases del proceso presupuestario son:

### 2.6.1 Programación

Se refiere a un cronograma de actividades que se esperan realizar en fechas posteriores, cuya finalidad es alcanzar metas y objetivos de la empresa.

Fase donde se determinan las acciones que se van a llevar a lo largo de todo el periodo tratado en el presupuesto. Se establece qué se va a producir, cuándo se va hacer y qué recursos requerirá esta acción que habrá que conseguir fuera o que ya están en poder de la empresa (Sorlózano, 2014, sección programación, párrafo 1).

Se refiere a la fase en donde se identifican qué recursos físicos, humanos y financieros van a utilizarse, el tiempo de duración de cada actividad.

“Programar el presupuesto implica hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué objetivos tiene la empresa?
- ¿Qué acciones necesita para conseguirlos?
- ¿Qué recursos son necesarios?
- ¿De cuáles dispongo?
- ¿Cuáles hay que conseguir fuera?” (Sorlózano, 2014, sección programación, párrafo 2).

Para una programación útil se requiere contestar una serie de preguntas que ayudan a tener claridad de lo busca con la herramienta del presupuesto, estas preguntas se relacionan con: objetivos, acciones y recursos necesarios. Con los resultados, se elabora un plan de acción que incluye las actividades, los tiempos e identificar los recursos que se van a utilizar.

## 2.6.2 Formulación

Se refiere a la parte en donde se elabora el presupuesto y es importante que el personal que se encargue de la preparación tenga experiencia y conocimiento del negocio, para incluir aspectos relevantes, entre los cuales se menciona: nivel de ingresos, costos y gastos.

Es la concreción de la programación anterior de forma que queden definidos todos los gastos e ingresos y su uso en la ejecución del plan presupuestario. Requiere de cierta preparación técnica y es donde aparecen los costes estándares o históricos.

Los primeros son costes calculados en base a hipótesis y la empresa debe realizar un estudio precio para determinarlos. Las variables que influyen en su cálculo van en función del tipo de coste. Por ejemplo, el coste de materia prima iría en función de la cantidad y del precio y de los posibles descuentos que se obtengan por volumen; la mano de obra está determinada por el número de trabajadores necesarios para realizar una labor y el precio de hoja de trabajo establecido en el convenio colectivo.

Por el contrario, los costes históricos son reales, la empresa los conoce porque ya se han producido. Sirven de base para calcular los costes estándar junto con valoraciones de expertos y conocimiento del sector. Cuando se desarrollan productos nuevos no existen costes históricos, usándose solo el resto de fuentes de información (Sorlózano, 2014, sección formulación, párrafos 1-3).

Es la parte en donde se realiza el cálculo con base a información obtenida de estados financieros históricos, que brinda un panorama de lo que pueda suceder. También se consideran las unidades que se proyectan vender para los costos variables que van en función a las ventas. En caso, no se posee información de años anteriores, se puede realizar sobre información de fuente secundaria.

### **2.6.3 Aprobación**

Esta fase es donde se determina si los accionistas están de acuerdo con la información contenida en el presupuesto, en tal caso emite su visto bueno para que sea ejecutada.

Según Sorlózano (2014) “El proceso presupuestario interviene en todos los ámbitos de la empresa de ahí la importancia de su elaboración y desarrollo. Su aprobación debe ser consensuada por los dirigentes de la compañía” (Sección aprobación, párrafo 1).

Se refiere a la fase en donde la junta directiva o el gerente general autorizan el presupuesto, pero antes se requiere que se expongan las razones de los gastos y costos proyectados de las diferentes áreas de la empresa.

### **2.6.4 Ejecución**

La fase final del proceso del presupuesto, en la que se concreta las acciones y verificar las desviaciones que ocurren con la programación.

Es la puesta en funcionamiento del presupuesto en sí. Este desarrollo se realiza asignando pagos e ingresos para cada período. No existe un período único aplicable a todas las empresas. El tiempo lo determinará la empresa según sus necesidades. Habrá presupuestos anuales, trimestrales o mensuales, entre otros.

Cuando se hace referencia a mano de obra, los períodos suelen ser mensuales ya que las nóminas tienen esta periodicidad, aunque también existen presupuestos de esta materia con carácter anual.

Los presupuestos de materias primas y existencias también suelen presentar una periodicidad mensual porque son elementos con alta rotación dentro de la empresa (Sorlózano, 2014, sección ejecución, párrafos 1-3).

Es el campo de acción, en donde se lleva a cabo el presupuesto, y consiste en que cada mes se va asignado un porcentaje de cumplimiento, pero depende del tiempo que se acople a la necesidad de la empresa: trimestral, semestral o anual.

Por tanto, es el momento que se lleva a cabo las operaciones proyectadas, usualmente ya se conoce cuánto efectivo se espera recibir y se requiere para cubrir los costos y gastos en cada mes.

### 3 METODOLOGÍA

Para resolver el problema de investigación se hace uso de métodos y técnicas, la cual explican la forma en que se lleva a cabo los procedimientos y su aplicabilidad, para solucionar el inconveniente del déficit en efectivo en una empresa productora de café.

#### 3.1 Definición del problema

La empresa productora de café ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz tiene el inconveniente del déficit en efectivo, ocasionando ineficiencia en sus operaciones, por carecer de una herramienta de planificación y control del flujo de efectivo.

Debido que al no existir un documento en donde se tenga una planificación financiera y tampoco se tiene un control de su cumplimiento, solamente se realiza de forma empírica que no muestra el escenario sobre estimación de los ingresos, costos y gastos que puedan ocurrir en el futuro, tales como: compra de maquinaria, insumos, contratación de personal, pagos a proveedores, impuestos y dividendos. Esto implica que en determinado período no se tenga la disponibilidad de efectivo suficiente, por lo que se recurre al financiamiento interno o externo sin evaluar alternativas que representa menores costos, por lo cual representa un impacto negativo en el rendimiento de la empresa.

Es importante para los caficultores utilizar una herramienta que permite visualizar el comportamiento del flujo de efectivo (entradas y salidas), con fin de tomar decisiones importante que afecta a la empresa, tales como: estrategia de reducción de costos y gastos, pago de dividendos, aumentar la rentabilidad, pronosticar financiamientos, aumento de liquidez.

La pregunta planteada que orienta a formular el objetivo general, es la siguiente: ¿El presupuesto de caja constituye una herramienta de planificación y control del

efectivo, que evita el inconveniente del déficit en efectivo y mejora la eficiencia en las operaciones de una empresa productora de café, ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz?

Las preguntas para definir los objetivos específicos, son: ¿Es posible comprobar si los mecanismos utilizados actualmente para pronosticar las entradas y salidas de efectivo, contribuyen a la toma de decisiones financieras? ¿Podría mejorar la gestión financiera con revisar y analizar los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general) correspondientes a los años 2018 – 2019, para determinar variaciones y comportamientos de los ingresos, egresos, activos, pasivos y capital?, ¿Es útil planificar y controlar el presupuesto de caja, a través de examinar los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general) correspondiente al año 2019, a fin de identificar costos, gastos fijos y variables, cobros y pagos comerciales, impuestos determinantes en el flujo de efectivo? y ¿Es posible determinar la capacidad de pago, medir los rendimientos y el apalancamiento financiero de la empresa con base a los resultados financieros obtenidos de los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general)?.

## **3.2 Objetivos**

Este apartado contiene los propósitos que se pretenden alcanzar con la presente investigación relacionada con el presupuesto de caja como herramienta de planificación y control del flujo de efectivo en una empresa productora de café, el cual se divide en general y específicos.

A continuación se plantean objetivo general y específicos:

### **3.2.1 Objetivo general**

A través del objetivo general se conoce el logro que se desea alcanzar con el trabajo de investigación.

Proponer una herramienta de presupuesto de caja para mejorar la planificación y control del flujo de efectivo, para evitar el inconveniente del déficit en efectivo y mejorar la eficiencia en las operaciones de una empresa productora de café, ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos formulados en la investigación, corresponden a los pasos a seguir para alcanzar el objetivo general, los cuales son:

1. Diagnosticar los mecanismos utilizados actualmente para pronosticar las entradas y salidas de efectivo en una empresa productora de café, y comprobar si contribuyen a la toma de decisiones financieras.
2. Revisar y analizar los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general) correspondientes a los años 2018 – 2019, para determinar variaciones y comportamientos de los ingresos, egresos, activo, pasivos y capital, con el fin de mejorar la gestión financiera.
3. Examinar los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general) correspondiente al año 2019, a fin de identificar costos, gastos fijos y variables, cobros y pagos comerciales, impuestos determinantes en el flujo de efectivo y proponer el presupuesto de caja como herramienta de planificación y control del flujo de efectivo.
4. Evaluar los resultados financieros obtenidos de los estados financieros (estado de resultados – balance de situación general), con base al uso de razones financieras de la liquidez corriente, índice de endeudamiento, margen de utilidad bruta, operativa y neta para determinar la capacidad de pago, medir los rendimientos y el apalancamiento financiero.

### **3.3 Diseño de la investigación**

La estrategia para recolectar información es conforme al diseño no experimental, debido a que se adecua al estudio que se está realizando.

### **3.3.1 Unidad de análisis**

El estudio de la investigación está dirigido a una empresa que se dedica a la producción de café, el producto es comercializado a nivel nacional e internacional.

### **3.4 Periodo histórico**

El periodo que se requiere para analizar la información financiera comprende los años 2018-2019, con el fin de realizar proyección financiera al año 2020.

### **3.5 Ámbito geográfico**

La unidad de análisis de la presente investigación se encuentra ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz.

### **3.6 Universo y muestra**

A continuación se indica la población y muestra de la investigación, en el caso de la población se refiere a la unidad de análisis que es la empresa productora de café; es decir, al conjunto de departamentos o áreas que lo conforman, por lo cual se tomó una muestra no probabilística al aplicar la técnica de la entrevista seleccionando al contador general y gerente general que son los que están involucrando con la información requerida para la investigación.

### **3.7 Técnicas e instrumentos aplicados**

Contiene el conjunto de procedimientos y herramientas necesarias para recolectar, obtener, analizar e interpretar información que sea veraz, confiables, viables para dar respuesta a la pregunta planteada en la investigación.

#### **3.7.1 Técnicas e instrumentos documentales**

Se recopiló y analizó información obtenida de páginas web, tesis, libros, con el fin de tener mayor conocimiento del tema el cual es objeto de investigación. Es decir, se obtuvo información base a través de fuentes secundarias.

Entre las técnicas para seleccionar la información útil para la investigación, se puede mencionar: el fichaje fue utilizado para guardar las fuentes de libros que se consultaron fueron necesarios para la construcción del marco teórico, la síntesis que consistió en extraer parte fundamental de fuentes secundarias sirvió de base para la investigación y el subrayado la cual se utilizó para resaltar información que impacte en la solución del problema identificado.

### **3.7.2 Técnicas e instrumentos de campo**

En este apartado se describe la forma de acercamiento con la unidad de análisis; es decir, se requiere obtener información en la investigación de campo; por lo tanto, en el primero, segundo y tercer objetivo se empleó la técnica de entrevista dirigida al gerente general y contador general; por medio del instrumento de dos guías de entrevista; la primera es dirigida al gerente general y consta de diez preguntas de manera mixtas de los cuales 5 son estructuradas y 5 preguntas no estructurales, para que se tenga la opción de contestar en forma espontánea y las primeras 5 respuestas se utilizaron para resolver el primer objetivo; la segunda guía de entrevista es dirigida al contador general la cual está asignada de 6 preguntas no estructurales para obtener información amplia, las respuestas contribuyeron a resolver una parte del tercer objetivo. Además para dar respuesta al segundo y tercer objetivos específicos; se aplicó la técnica de análisis de documentos específicamente: balance general y estado de resultado, correspondiente a los años 2018 y 2019.

En el cuarto objetivo específico se recurre a la técnica del análisis de documentos, utilizando el instrumento: estado de resultados y balance de situación general correspondiente al periodo 2019 y proyectado 2020.

### **3.8 Resumen del procedimiento aplicado**

En la investigación se propone una solución práctica con base a la aplicación de conocimiento. Según Cívicos al et (2007); Padrón (2006), citado por Vargas (2009): "Investigación aplicada, entendida como la utilización de los conocimientos en la

práctica (p.159)”. El enfoque de la investigación es mixto, con una predominancia cuantitativa, con alcance descriptivo y explicativo. El diseño del estudio es no experimental y se empleó las tres fases según Piloña (2012): Indagatoria, demostrativa y expositiva.

- Fase indagatoria: Se basó en la recolección de datos en fuentes primarias y secundarias, con el fin de obtener información útil para buscar nuevos procesos o aspectos que contribuirán a dar solución al problema.
- Fase demostrativa: Antes de indicar que los nuevos descubrimientos son aceptables, se procedió a obtener evidencias a través métodos y técnicas, para comprobar su veracidad.
- Fase expositiva: Los resultados finales obtenidos en la investigación se presentaron ante una terna evaluadora que la integran tres profesionales de la Escuela de Estudios de Postgrado, que toman la decisión si existe enmienda al trabajo.

Se utilizaron los siguientes tipos de análisis: el análisis interpretativo sobre los mecanismos utilizados actualmente que muestre la forma en que se presupuestan las entradas y salidas de efectivo durante un año; el análisis horizontal y vertical que permiten determinar aumento o disminución de ingresos, egresos, activos, pasivos y capital en relación a un año anterior, como también el porcentaje sobre el comportamiento de los costos y gastos con relación a los ingresos. Por último el análisis de razones financieras de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para la evaluación del desempeño económico de la empresa.

## 4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación que se encuentra relacionada con el presupuesto de caja como herramienta de planificación y control del flujo de efectivo en una empresa productora de café ubicada en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, con base a las técnicas e instrumentos aplicados se obtuvo información útil para dar solución al problema identificado.

### 4.1 Diagnóstico de mecanismos para presupuestar las entradas y salidas de efectivo

Es de suma importancia tener conocimiento amplio de la unidad de análisis, con relación a los mecanismos utilizados para presupuestar las entradas y salidas de efectivo, para dar respuesta al objetivo específico número uno de la investigación, cuyo propósito es comprobar si contribuye a la toma de decisiones financieras.

#### 4.1.1 Diagnóstico de los mecanismos para presupuestar

De acuerdo con el resultado obtenido de la entrevista del anexo No. 3 se determinó que actualmente el gerente general es el encargado del control del presupuesto de caja; así también los mecanismos utilizados para pronosticar las entradas y salidas de efectivo lo realiza de forma empírica, y en muchas ocasiones lo previsto tienden a cambiar por varias razones: no se consideran posibles contingencias, pagos no recurrentes, pagos a proveedores, empleados, impuestos y dividendos.

Tal situación provoca déficit en el flujo de efectivo de forma continua, es por ello que para resolver el problema se recurre al financiamiento externo, incurriendo en costo innecesario; así mismo, las operaciones se ven afectadas, retrasando el proceso productivo como por ejemplo: la contratación del personal de corte de café se prórroga para el siguiente mes; con los pagos de proveedores en alguna oportunidad no se cumple con el tiempo establecido, perdiendo la posibilidad de

solicitar descuentos; no se tiene disponibilidad de forma inmediata de realizar los gastos imprevistos pero necesarios, como compra de insumos y materia prima.

Además indica que tomar decisiones es complicado, ya que se tiene la incertidumbre de lo que pueda ocurrir, como por ejemplo en el caso de la compra de una maquinaria o terreno que puede ser beneficiosa para aumentar la capacidad productiva, pero se desconoce si puede llegar a cumplir con los pagos. Sin embargo, considera conveniente el uso de una herramienta que muestre un escenario de las entradas y salidas de efectivo, pero que también permitan el control de los costos y gastos, para que estos no sean superiores a un límite y se detecten desviaciones que podrían ocasionar pérdidas para la empresa.

Se demuestra que la falta de herramienta para presupuestar las entradas y salidas de efectivo, no permite tomar decisiones financieras en tiempo oportuno, por lo que existe un alto grado de incertidumbre sobre el uso del efectivo a futuro.

Es importante mencionar, que el gerente general es el propietario de la empresa y los cargos altos lo ocupan miembros de su familia, al ser una empresa familiar puede tener ventajas y desventajas, por ejemplo: Se tiene un ambiente agradable con los clientes, proveedores y empleados, inflexibilidad en cambios o mejores prácticas, frecuencia de carecer de herramientas adecuada para la eficiencia en las operaciones.

#### **4.2 Análisis de variaciones comparativas y comportamiento de los estados financieros**

Conforme a la investigación realizada se obtuvo información financiera histórica, con el fin de determinar variaciones y comportamiento de los ingresos, egresos, activos, pasivos y capital importantes para realizar proyección de las entradas y salidas de efectivo en una empresa productora de café, con el fin de mejorar la gestión financiera. Los estados financieros a considerar son el estado de resultados y el balance de situación general correspondiente al año 2018 y 2019.

#### **4.2.1 Análisis de horizontal y vertical del estado de resultado**

El estado de resultado como documento que refleja de forma detallada los ingresos, costos y gastos fijos y variables realizados en un determinado periodo de tiempo, el cual inicia de enero a diciembre, y al final muestra el resultado obtenido: utilidad o pérdida neta.

Es importante realizar un examen a los estados financieros históricos con el propósito de extraer conclusiones para proyectar las entradas y salidas de efectivo que se puedan obtener en un futuro. Asimismo el análisis nos permite determinar el comportamiento de un año con respecto al otro, identificando variaciones no contempladas en las proyecciones empíricas por el gerente general de la empresa que se dedica a la producción de café.

Estos análisis permiten visualizar que sucedió en el período anterior, con el fin de extraer información de cada rubro que integran el estado de resultados, viendo opciones de mejora para la empresa, entre las cuales se puede mencionar: verificar si los costos han aumentados, para tomar decisiones en buscar nuevos proveedores que ofrezcan mejores precios sin poner en peligro la calidad y producción del café.

Además el análisis vertical permite determinar el comportamiento de los costos y gastos de un periodo determinado, a través de porcentajes relacionados en función a las ventas, estos resultados se utilizan para identificar aquellos rubros que representan un mayor porcentaje en relación a los otros rubros, para indagar y obtener información relevante que sirva para tomar medidas a tiempo. En el caso del análisis horizontal que brinda información de las variaciones sobre los aumentos o disminuciones en los rubros del estado de resultados correspondiente a dos periodos, estas diferencias se evalúan con el fin de demostrar un resultado positivo o negativo en la empresa.

A continuación se presenta el análisis vertical y horizontal del estado de resultados de la empresa objeto de estudio, correspondiente al periodo 2018 y 2019.

**Tabla No. 4.1**  
**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Análisis vertical del estado de resultados, período 2018 y 2019.**

	Año 2019		Año 2018	
<b>Ingresos</b>				
Ventas locales	804,629.26		387,167.54	
Ventas de Exportación	6,095,729.85		5,996,526.56	
Otros ingresos	916,113.25		876,448.76	
<b>Total de Ingresos</b>	<b>7,816,472.36</b>	100%	<b>7,260,142.85</b>	100%
<b>Costo de producción</b>				
Materia Prima	1,521,310.64	19%	1,446,241.22	20%
Mano de Obra Directa	2,501,958.83	32%	2,464,823.28	34%
Gastos Indirectos	1,688,609.66	22%	1,150,690.64	16%
<b>Total de Costo de Producción</b>	<b>5,711,879.13</b>	73%	<b>5,061,755.13</b>	70%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,104,593.23</b>	27%	<b>2,198,387.72</b>	30%
<b>Gastos de Operación</b>				
Gastos Operativos	2,072,708.99	27%	1,728,589.75	24%
Total de Gastos de Operación	2,072,708.99	27%	1,728,589.75	24%
<b>Otros Gastos</b>				
Otros Gastos	1,409,248.32	18%	997,491.69	14%
Total de otros gastos	1,409,248.32	18%	997,491.69	14%
<b>PÉRDIDA NETA</b>	<b>- 1,377,364.09</b>	<b>-18%</b>	<b>- 527,693.72</b>	<b>-7%</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Con base a la información anterior, se muestran los porcentajes que representan los costos y gastos en relación con los ingresos obtenidos. Al observar la utilidad bruta en el año 2018 se tiene un 30% siendo aceptable para la empresa, en el caso del año 2019 el margen de contribución osciló en 27% esto se debe a que los gastos indirectos tienen incremento significativo del 3% que está representado por los gastos por mantenimiento de fincas en el área de cafetales y almácigos y por el incremento en el rubro de la depreciación aunque no represente un desembolso en efectivo, lo que indica es que en el año 2019 se adquirió activos fijos, estas son:

clasificadoras de café, tolvas para secadoras de café, catadoras y repuestos que aumentan la vida útil de los activos fijos; con base a la entrevista del anexo No. 3 realizada al gerente general indica que considera indispensable colocar un límite del total de gastos indirectos, para tener un mayor control y una adecuada planificación de las compras.

En el caso de los gastos de operación del año 2018 que incluyen gastos generales de administración de oficinas centrales y fincas, entre los cuales se menciona los sueldos del personal administrativo, servicios generales, alquileres, seguros, servicio de seguridad, estos egresos tiene un peso del 24% sobre las ventas. Con base al año 2019, además de los gastos indicados anteriormente, también se incluyen la pérdida reportada por productos perecederos y gastos personales de los socios, el total de gastos de operación 2019 tienen un peso importante del 27%.

El rubro contable de otros gastos registra los intereses por financiamiento, en el año 2018 reflejaba un 14% sobre las ventas. Respecto al año 2019 se determinó que los intereses oscilaron en un 18%, ya que por un déficit en el flujo de efectivo se recurre a la ampliación del crédito. Esto ocasiona un aumento en el pago de intereses y representan una carga financiera para la empresa. La información es confirmada por el gerente general con base a la entrevista del anexo No. 3 en la que se determinó que cuando se presenta problema de déficit en flujo de efectivo, usualmente se recurre a la ampliación del financiamiento externo, con garantía hipotecaria.

En el análisis vertical de los dos años, se logra determinar que las pérdidas ocasionadas son directamente por el rubro de otros gastos, lo que indica que si existiera una planificación financiera no se dieran estos altos gastos financieros y la empresa estaría generando utilidades para los accionistas; o bien, en caso de ser necesario el financiamiento externo, buscar opciones para elegir el que ofrezca la tasa de interés más conveniente, con el fin reducir gastos y lograr mejorar el resultado de la empresa.

**Tabla No. 4.2**  
**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Análisis horizontal del estado de resultados, período 2018 y 2019.**

	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Aumento o Disminución</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Ingresos</b>					
Ventas locales	804,629.26	387,167.54	417,461.72	107.82%	Mejor
Ventas de Exportación	6,095,729.85	5,996,526.56	99,203.29	1.65%	Mejor
Otros ingresos	916,113.25	876,448.76	39,664.49	4.53%	Mejor
<b>Total de Ingresos</b>	<b>7,816,472.36</b>	<b>7,260,142.85</b>	<b>556,329.50</b>	<b>7.66%</b>	Mejor
<b>Costo de producción</b>					
Materia Prima	1,521,310.64	1,446,241.22	75,069.42	5.19%	Mejor
Mano de Obra Directa	2,501,958.83	2,464,823.28	37,135.55	1.51%	Mejor
Gastos Indirectos	1,688,609.66	1,150,690.64	537,919.03	46.75%	Peor
<b>Total de Costo de Producción</b>	<b>5,711,879.13</b>	<b>5,061,755.13</b>	<b>650,124.00</b>	<b>12.84%</b>	Peor
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,104,593.23</b>	<b>2,198,387.72</b>	<b>- 93,794.49</b>	<b>-4.27%</b>	Peor
<b>Gastos de Operación</b>					
Gastos Operativos	2,072,708.99	1,728,589.75	344,119.25	19.91%	Peor
Total de Gastos de Operación	2,072,708.99	1,728,589.75	344,119.25	19.91%	Peor
<b>Otros Gastos</b>					
Otros Gastos	1,409,248.32	997,491.69	411,756.63	41.28%	Peor
Total de otros gastos	1,409,248.32	997,491.69	411,756.63	41.28%	Peor
<b>PÉRDIDA NETA</b>	<b>- 1,377,364.09</b>	<b>- 527,693.72</b>	<b>- 849,670.37</b>	<b>161.02%</b>	Peor

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

De acuerdo con la tabla No. 4.2 correspondiente al análisis horizontal de la información financiera histórica se determinan las variaciones correspondientes a los resultados con relación al año anterior.

Respecto a los ingresos en las ventas al extranjero se mantiene ya que exportan similar cantidad de quintales de café oro para los países de Estados Unidos y China. Conforme a Gamarro (2019), declaró: por destinos, el 38% o sea el 1.7 millones de quintales, se despacharon a Estados Unidos. Otros mercados fueron Alemania 3.8%, Corea del Sur 2.9%, Malasia 2.2% y la República Popular de China (1.7%).

Con base a la información obtenida de la entrevista según anexo No. 3, se determinó que el incremento del 1.65% equivalente a Q. 99,203.29 es por razón de

un aumento en precio de quintales de café por \$ 5.00. Con la información de la producción de quintales de café, obtenida de la base de datos del gerente general se determinó que la producción de café oro en el año 2019 es menor al 2018 por 54 quintales de café.

En las ventas locales incluyen en su mayoría la producción de quintales de café inferior; sin embargo, en el año 2019 se vendió un número mayor de quintales de café oro en comparación al año 2018, demostrando un incremento del 107.82% el cual asciende a Q. 417,461.72. Además se identifica una oportunidad en la capacidad de producción, lo que significa que si se tiene las materias primas, mano de obra y gastos indirectos (insumos) necesarios se puede lograr mejorar la producción tanto en calidad como en número de quintales. De acuerdo con la técnica de entrevista según anexo No. 3 realizada al gerente general, en donde especifica que cada año se tiene un incremento positivo en la producción de quintales de café, esto por motivo de que incluye maquinaria que facilita las actividades en el campo, contrata a profesional que brindan asesoría y se procura mantener un cuidado con las plantaciones, aunque se tiene un incremento en la producción, la calidad no es la esperada, ya que en ocasiones no se cuenta con los insumos necesarios y mano de obra disponible.

Además con las respuestas obtenidas de la entrevista del anexo No. 3 realizada al gerente general se determinó que la producción promedio de quintales anual es de 4,900 cuya información fue verificada con los reportes registrados en su base de datos, además demostró con documentos contables (facturas) que la producción de quintales café oro es destinada para los países extranjeros y los quintales de café inferior se comercializa en Guatemala; pero también se realiza venta de café oro, dentro del territorio guatemalteco.

En referencia al costo de producción que está compuesto por la materia prima, mano de obra y gastos indirecto incluyendo las depreciaciones de los activos fijos que está directamente relacionado con el proceso productivo y de las plantaciones, estos representan el costo variable que va en función a las unidades producidas; es

decir, si los quintales de café vendidos a nivel local e internacional son mayores, por tanto el costo de producción aumentará debido a que se requiere más consumo de: fertilizantes, fungicidas, insecticidas, herbicidas, agroquímicos, sacos, canastas, contratación de mano de obra temporal y permanente (caporales), flete para trasladar los quintales de café de un lugar a otro, reparaciones y mantenimientos de maquinarias. Al realizar el análisis se determinó que el resultado del examen tiene una variación significativa mayor al 45% sobre los costos indirectos en comparación al año 2018. Esto se debe a que en el año 2019 por el aumento de quintales de café vendidos se requirió la compra de canastos, sacos, pitas, también se registró aumento en combustibles, fletes y depreciación de la maquinaria adquirida en el mismo año, compra de materiales para repuestos, reparación y mantenimientos en las fincas en el área de cafetales y almácigos, el cual asciende a un total de Q. 537,919.03, en la mayoría de veces son gastos imprevistos pero indispensable para el adecuado funcionamiento de las operaciones. Además, es importante destacar que la compra se realiza de forma inmediata, sin antes realizar una cotización de precios y en ocasiones el gerente general desconoce el motivo de las compras realizadas; por tanto, la justificación en su mayoría puede no ser aceptable, conforme a sus prioridades.

Con los gastos de operación se tiene reportado un aumento de Q. 344,119.25, la diferencia que corresponde: pérdida de inventario por productos perecederos reflejada en el año 2019, entre los cuales se puede mencionar: herbicidas, fertilizantes que contiene un tipo de químicos, insecticidas y agroquímicos. Un punto importante para una planificación financiera, es que permite tener un control de un inventario mínimo para evitar que se realicen erogaciones en efectivo, sin darle un uso adecuado, pudiendo canalizar el flujo de efectivo para otra área que requiere una inversión para mejorar y también para disminuir los gastos de financiamiento que actualmente se paga. También se tiene el incremento en sueldos con el fin de motivar a sus trabajadores, la empresa por ser de carácter familiar, siempre piensan en el bienestar de los trabajadores, por tal razón el aumento es superior al 3.75% de conformidad de Acuerdo Gubernativo No. 320-2019. Así también el incremento

del alquiler de oficina central en donde se ubica el área administrativa, servicio de seguros, vigilancia y por honorarios de asesoría jurídicos y agronomía.

En el año 2019 los sueldos socios se mantienen en relación con el año 2018, sin embargo, se tiene reportado gastos que no corresponden al giro de la empresa; es decir, son gastos de uso personales, teniendo repercusión en el resultado reportado y en el flujo de efectivo.

Conforme al rubro de otros gastos del año 2019 se tiene un incremento significativo del 41%, debido a que se realizó una ampliación del préstamo con una tasa de 9% anual sobre el principal, esto por motivo de un déficit de flujo de efectivo ocasionado por la compra de maquinarias al contado, compra de inventarios teniendo un incremento casi del 50% en comparación al año 2018, desembolso por gastos de representación, pago de intereses, abono de capital; la información sobre la ampliación del préstamo es confirmada de acuerdo con la entrevista No. 3 efectuada al gerente general, así también la tasa de interés se determinó con base a la entrevista anexo No. 4 dirigida al contador general.

Todos los incrementos en los costos y gastos tienen un impacto negativo en los resultados del periodo, en la que se demuestra en el resultado del año 2019 un aumento de la pérdida por - Q. 849,670.37 el cual representa una variación de 161.02% en comparación al año 2018.

#### **4.2.2 Análisis de horizontal del balance de situación general**

Conforme el análisis horizontal se pretende identificar puntos de mejoras, con el propósito de darle un buen uso a los activos de la empresa. Con base a las variaciones determinar si el comportamiento es malo, regular o excelente.

Así mismo, por medio del análisis horizontal se obtiene información sobre los cambios ocurridos en los rubros del estado de situación general de un periodo actual con respecto al año anterior, mostrando el resultado en valores absolutos y relativos, para tener un panorama completo sobre la situación actual y pasada de la empresa.

## No. 4.3

**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Análisis horizontal balance de situación general, período 2018 y 2019.**

	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Aumento o Disminución</b>	
<b>Activos</b>					
<b>Activos No corrientes</b>					
Activos Fijos	30,963,652.24	30,067,168.80	896,483.44	<b>2.98%</b>	✓
Depreciación acumulada	- 2,775,455.74	- 2,163,290.79	- 612,164.95	28.30%	
Total activo No Corriente	<u>28,188,196.50</u>	<u>27,903,878.01</u>	<u>284,318.49</u>	1.02%	
<b>Corriente</b>					
Caja y bancos	207,933.07	89,561.08	118,372.00	<b>132.17%</b>	✓
Cuentas por cobrar	589,531.53	1,457,153.82	- 867,622.29	-59.54%	✗
Impuesto por Cobrar	4,805,041.78	3,897,720.15	907,321.63	<b>23.28%</b>	✓
Inventarios	909,127.48	473,810.19	435,317.29	<b>91.88%</b>	✗
Anticipos por liquidar	35,498.00	25,844.30	9,653.70	<b>37.35%</b>	✓
Total activo Corriente	<u>6,547,131.87</u>	<u>5,944,089.55</u>	<u>603,042.32</u>	10.15%	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>34,735,328.37</u></b>	<b><u>33,847,967.55</u></b>	<b><u>887,360.82</u></b>	2.62%	
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>					
<b>Pasivo</b>					
<b>No Corrientes</b>					
Préstamo a largo Plazo	8,476,766.34	6,193,144.06	2,283,622.28	<b>36.87%</b>	✗
Total de pasivo no corriente	<u>8,476,766.34</u>	<u>6,193,144.06</u>	<u>2,283,622.28</u>	36.87%	
<b>Corriente</b>					
Proveedores	487,963.42	650,809.38	- 162,845.95	<b>-25.02%</b>	✓
Impuestos por pagar	55,306.64	88,858.07	- 33,551.43	<b>-37.76%</b>	✓
Prestaciones Laborales	682,226.33	504,726.34	177,500.00	35.17%	
Total de pasivo corriente	<u>1,225,496.40</u>	<u>1,244,393.78</u>	<u>- 18,897.38</u>	-1.52%	
<b>Capital</b>					
Capital en Acciones	10,000,000.00	10,000,000.00	-	0.00%	
Superavit por Revaluacion	23,955,630.00	23,955,630.00	-	0.00%	
Pérdidas Acumuladas	- 9,734,300.52	- 9,206,606.80	- 527,693.72	<b>5.73%</b>	
Utilidades Retenidas	2,113,332.69	2,113,332.69	-	0.00%	
Reserva Legal	75,767.54	75,767.54	-	0.00%	
Pérdida del Período	- 1,377,364.09	- 527,693.72	- 849,670.37	<b>161.02%</b>	✗
Total de Capital	<u>25,033,065.62</u>	<u>26,410,429.71</u>	<u>- 1,377,364.09</u>	-5.22%	✗
Total de pasivo y capital	<b><u>34,735,328.37</u></b>	<b><u>33,847,967.55</u></b>	<b><u>887,360.82</u></b>	2.62%	

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Con base a la tabla No. 4.3 los activos fijos muestran un incremento del 2.98% no significativo, pero en valor absoluto es de Q. 896,483.44 la diferencia corresponde a la adquisición de maquinarias para reemplazar las que tienen años de antigüedad, tales como: clasificadoras de café, tolvas para secadoras de café, catadoras y repuestos que aumentan la vida útil de los activos fijos en buen estado. También

tiene relación con el incremento de la depreciación acumulada que registra el desgaste de vida del activo fijo.

El saldo de caja y banco tiene un incremento en el año 2019 con respecto al año anterior, diferencia relevante dando como resultado un valor relativo de 132.17%, esto permite a la empresa tener mayor liquidez para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. En la cuenta por cobrar se muestra un decrecimiento del 60% lo que indica que han mejorado la estrategia de cobro, esto se refleja con un aumento en la caja y banco, además, es importante considerar que en el estado de resultado se refleja un aumento de ventas locales lo que indica que la gestión de cobro es positiva; conforme a los resultado de la entrevista del anexo No. 4 efectuada al contador general se determinó que actualmente las ventas se realizan al contado, para evitar posibles cuentas incobrables ocurridos en años anteriores. El rubro de impuesto por cobrar se encuentra integrado por el remanente de crédito fiscal y el impuesto de solidaridad, al momento de vender en el exterior está exento del pago de IVA de acuerdo al decreto 27-92 establecido en el artículo de las exenciones generales, conforme a numeral 2. En el caso de la cuenta de inventario se observa un incremento de un 91.88% lo que indica que la rotación de inventario ha sido lenta y se está adquiriendo más materia prima, es importante resaltar que en el estado de resultados se tiene registrado pérdida de inventario, y se demuestra que el efectivo se está utilizando para mantener almacenado cierto productos perecederos, pudiendo darle un mejor uso.

En la cuenta de préstamo se observa un aumento notable de 36.87%, indica que la empresa sigue teniendo el problema de déficit en efectivo, por tal motivo se recurre a solicitar más crédito para capital de trabajo, teniendo efecto en el aumento de otros gastos la cual se refleja en el estado de resultados, ya que al requerir ampliación del préstamo se tiene que pagar un monto mayor en concepto de intereses bancarios. Además el préstamo está relacionado con el aumento del inventario y activos fijos, por motivo que fueron adquiridos al contado.

Conforme al rubro de proveedores que corresponde a los créditos por las compras para el giro del negocio refleja una disminución del - 25.02%, por lo que se debe considerar que las compras de montos altos se pueda negociar con los proveedores sobre los días de crédito o realizar pagos por cuotas.

Respecto a los impuestos por pagar se registran todas las obligaciones pendientes de pago en concepto de IGSS por pagar, ISR retenciones por proveedores y asalariados, la disminución es del 37.76% se debe a que el personal temporal de cuadrilla de café se contrata por medio de servicio externo y ya no por contratación directa, por ende la diferencia corresponde a la cuota laboral y patronal que se pagó en el año 2018.

Respecto a las provisiones de prestaciones laborales tiene un incremento de 21.52% que está relacionada con el aumento de los sueldos y salarios, este dato permite conocer el pasivo a favor de los trabajadores a una determinada fecha.

En el caso de capital en donde se registra la dinámica sobre las operaciones realizadas durante un periodo, demuestra que en comparación al año anterior el desempeño del año 2019 no fue lo esperado, dado que en el período se tiene un decremento en valor relativo de 5.22%; por lo que es indispensable mejorar la gestión financiera para obtener resultados positivos, por medio de comunicar al personal las prioridades y acciones encaminadas hacia los objetivos deseado. Otro aspecto que resalta es la cuenta de utilidades retenida, lo que indica que por falta de efectivo no han retirado parte de los beneficios de años anteriores que les corresponden a los socios.

En conclusión, con el análisis vertical y horizontal se identificaron cambios significativos tales como: en el caso del estado de resultados se reflejan los siguientes aumentos, en los gastos indirectos por Q. 537,919.03 equivalente a un valor relativo de 46.75%, en gastos de operación un Q. 344,119.25 representado por un 19.91% y en otros gastos Q. 411,756.63 el cual representa un 41.28%, y en

el caso del balance de situación general incremento en los siguientes rubros: caja y bancos por Q 118,37200 igual a 132.17%, inventarios de 91.88% lo que corresponde a Q. 435,317.29 y en préstamo de Q. 2,283,622.28 equivalente a 36.87%, estas variaciones afectan el resultado 2019 al generar una mayor pérdida de - Q. 849,670.37.

Con base a lo anterior, se determinó que por la falta de una herramienta de planificación y control financiera, el gerente general actualmente desconoce acerca de una situación futura y le dificulta tomar decisiones de manera oportuna. Entre los puntos relevantes se menciona: al momento de recibir el efectivo por la ventas locales y de exportación, no existe una planificación sobre el uso que se le dará; por tal razón, se procede a realizar pago de forma inmediata, se realiza compra de activos fijos sin evaluar la conveniencia, se abona al principal sobre el préstamo; se procede a comprar inventario no indispensable en el momento, por lo que se mantiene un lapso largo en bodega, provocando pérdidas de productos perecederos; el personal encargado de fincas incurre en gastos, sin que se le impongan límites en ciertos rubros de gastos: como en el caso de reparación y mantenimiento de fincas que se realizan sin autorización previa del gerente general, sin considerar que los desembolsos se deben efectuar según la prioridad: alto, medio y bajo. Asimismo, al realizar pagos de gastos que no guardan una relación con la empresa, se está utilizando efectivo de la empresa para gastos personales; además, los socios devengan un salario mensual que retribuye su trabajo.

También es importante destacar que la mayoría del tiempo se está improvisando antes las distintas situaciones que requieran el uso de efectivo en la empresa.

Por lo tanto, es de suma importancia que el gerente general acepte la propuesta de utilizar la herramienta del presupuesto de caja para proyectar entradas y salidas de efectivo, que le permitirá tener un conocimiento amplio y claro de lo que puede suceder en un futuro con sus finanzas, también evitará que al momento de recibir entradas de efectivo, no se le dé un uso adecuado.

### **4.3 Elaboración del presupuesto de caja**

Se propone a la empresa productora de café la utilización del presupuesto de caja como herramienta de planificación y control de flujo de efectivo; ya que está integrado por conjunto de presupuestos que permiten dar conocer el panorama global y resumido en términos monetarios; asimismo, tener una mayor supervisión de los fondos; por lo que el propósito de este apartado es indicar de manera ordenada y detallada el uso de los formatos que facilitarán la elaboración del presupuesto de caja.

Con la herramienta del presupuesto de caja se logra evitar errores pasados; además, es un plan de transacciones financieras futuras, lo cual permite al gerente general tomar decisiones oportunas que tengan repercusión en el aumento de los niveles de rentabilidad y liquidez.

Los resultados obtenidos del presupuesto de caja, dan una idea de cuánto flujo de efectivo se requiere para sus operaciones en determinado periodo; así también, se determina si los entradas de efectivo obtenidos son suficientes para cubrir erogaciones mensuales y anticiparse para tener disponible el monto aproximado del efectivo que se canalizará al pago de impuestos, intereses, gastos fijos y variables, compra de materia prima y evitar un saldo negativo en caja. Esto a su vez, permitirá medir el desempeño de las operaciones, para darle seguimiento de control en caso se detecte una desviación con lo presupuestado.

Generalmente se comienza preparando el conjunto de planificaciones que están elaboradas conforme a los rubros del estado de resultados y balance de situación general, y con base a los resultados se obtiene el presupuesto de caja.

Asimismo, con información obtenida de la unidad de análisis se aplicó la herramienta descrita anteriormente, para demostrar su funcionalidad en dar a conocer el momento de las entradas y salidas de efectivo correspondiente a un período determinado, tales como: ventas, costos, gastos fijos, gastos adicionales

que se pretenda realizar en el futuro, cobros a clientes, pagos a proveedores, pago dividendos. Por ello, se procedió a realizar la planificación financiera con base a la información relevante obtenida del análisis vertical y horizontal de los estados financieros 2018 y 2019 y de las guías de entrevista mixta y no estructurada al gerente general y contador general, así como variables que tengan efecto en las proyecciones, entre los cuales se puede mencionar: tasa de inflación, contratos suscritos por la empresa, tipo de cambio de referencia.

#### **4.3.1 Presupuesto de estado de resultados**

Este está integrado por el presupuesto de ventas locales y exportación, otros ingresos, materia prima, mano de obra, gastos indirectos de producción, gastos operativos en fincas y administrativos y gastos financieros.

Asimismo, se da una explicación breve sobre la realización del presupuesto del estado de resultados que se compone de varios formatos de planificación de ventas, producción, compras, pago de mano de obra, gastos operativos y gastos financieros.

Además, cada planificación requiere información distintas o bien que el resultado de una depende las otras. Por lo que se solicita que se tenga cuidado con la información ingresada y se considere e identifique cuáles elementos podrían cambiar los resultados, tales como: precios, contratos, tipo de cambio, inflación, porcentaje límite.

##### **4.3.1.1 Presupuesto de ingresos**

Corresponde a una parte esencial del presupuesto de caja, y en el documento se da a conocer el volumen estimado en quintales de café oro e inferior; por lo tanto se determina la estimación de las entradas de efectivo que se pretenden alcanzar en un futuro.

Por ello, la planificación debe considerar aspectos relevantes: entre los cuales se menciona: ventas históricas, capacidad total de producción, producción por tipo de café, cambios en los precios, contratos, políticas y metas empresariales.

A continuación, una breve explicada sobre formato de la producción por tipo de café, se requiere llenar solamente la columna con el nombre de encabezado de café oro e inferior, con la información de los quintales vendidos de café de un año actual y año anterior, con el fin de obtener un porcentaje promedio que será utilizado para la distribuir las ventas proyectadas de café oro e inferior. Las otras casillas ya están formuladas y protegidas, para evitar ser modificadas.

Por tanto, el resultado obtenido será aplicado al total estimado de producción, para determinar un aproximado de quintales de café oro e inferior, que tienen precios de ventas diferentes.

#### **Cuadro No. 4.1**

#### **Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Producción de café oro e inferior, período 2018 y 2019.**

Meses	Producción año 2018				Total	Producción año 2019				Total	% promedio de producción	
	Café oro	%	Café inferior	%		Café oro	%	Café inferior	%		Café oro	Café inferior
Enero	521	80%	128	20%	649	468	71%	191	29%	659	76%	24%
Febrero	1,097	99%	16	1%	1113	1,104	98%	18	2%	1,122	98%	2%
Marzo	826	99%	8	1%	835	842	99%	5	1%	847	99%	1%
Abril	99	51%	96	49%	194	119	61%	78	39%	197	56%	44%
Mayo	407	56%	319	44%	726	397	54%	339	46%	736	55%	45%
Junio	652	84%	128	16%	780	566	72%	220	28%	787	78%	22%
Julio	392	88%	55	12%	447	378	84%	72	16%	450	86%	14%
Agosto	-	0%	-	0%	0	-	0%	-	0%	-	0%	0%
Septiembre	110	76%	35	24%	145	102	70%	44	30%	146	73%	27%
Octubre	-	0%	-	0%	0	-	0%	-	0%	-	0%	0%
Noviembre	-	0%	-	0%	0	-	0%	-	0%	-	0%	0%
Diciembre	-	0%	-	0%	0	-	0%	-	0%	-	0%	0%
<b>Total</b>	<b>4,105</b>	<b>84%</b>	<b>785</b>	<b>16%</b>	<b>4,890</b>	<b>3,978</b>	<b>80%</b>	<b>966</b>	<b>20%</b>	<b>4,944</b>		

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Con los datos obtenidos en la investigación, se determinó el porcentaje promedio de la producción de café oro e inferior correspondiente a los años 2018 y 2019, información relevante para la distribución de los ingresos del año 2020. Con base

al análisis de tendencia se observa que en el año 2019 se tiene un aumento en la producción, de los cuales el 80% corresponde al café oro y el resto al café inferior; sin embargo, en el 2018 la producción fue menor, pero se obtuvo una producción de café oro de 84% y del café interior del 16%, el resultado negativo se debe a la baja de la calidad de la producción, por falta de liquidez para la compra de insumos y contratación de personal para actividades de campo.

#### **Cuadro No. 4.2**

**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Proyección de producción, período 2020.**

Meses	Producción año 2018	Producción año 2019	Diferencia producción	%	Producción proyectada
Enero	649	659	10	1.50%	669
Febrero	1113	1,122	9	0.80%	1131
Marzo	835	847	13	1.50%	860
Abril	194	197	3	1.50%	200
Mayo	726	736	10	1.40%	746
Junio	780	787	6	0.80%	793
Julio	447	450	3	0.75%	454
Agosto	0	-	0	0.00%	0
Septiembre	145	146	1	0.70%	147
Octubre	0	-	0	0.00%	0
Noviembre	0	-	0	0.00%	0
Diciembre	0	-	0	0.00%	0
<b>Total</b>	<b>4,890</b>	<b>4,944</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>5,000</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

En la planificación se proyecta vender durante el periodo que abarca del 01 al 31 de diciembre 2020, un total de 5,000 quintales de producción de café de oro y de producción de café inferior, el incremento se obtiene a través del análisis de tendencia correspondiente a los años 2019 y 2018 utilizando el método estadístico de incremento porcentual el cual asciende a un 1.12% y en valor absoluto a 55 quintales, resultado aceptable debido a que no se están considerando metas que no se puedan alcanzar, siendo lo más conservador posible al momento de presupuestar. Conforme a la entrevista del anexo No. 3 dirigida al gerente general se determinó que la capacidad máxima de producción de quintales de café es de 5,000 considerando el tamaño de terreno, el clima, materia prima, mano de obra e

insumos, esta información se obtuvo al verificar los documentos de la evaluación por un especialista en el área de agronomía.

Además se comprobó que con al aplicar el método estadístico de incremento porcentual el resultado obtenido sobre la proyección de la producción de quintales alcanzan la capacidad máxima de producción de la empresa; sin embargo, al verificar el aumento del producto interno bruto 2019 asciende a 3.8% con base la data del Banco de Guatemala, el cual tiene un incremento mayor a la empresa en particular, por tal razón el cálculo de la proyección de producción se efectuó conforme a la tendencia de datos históricos de la empresa.

A continuación una breve explicación sobre el llenado de la pestaña de ingresos por ventas, con base a la información obtenida del formato de producción por tipo de café y por el total de quintales de dos anteriores, automáticamente se obtiene el resultado de las ventas proyectadas distribuidas por café oro e inferior. Esta información será utilizada de base para determinar los costos y gastos que tengan relación directa con las ventas.

### Cuadro No. 4.3

**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Ingresos por ventas locales y extranjeros.**

Meses	Producción proyectada 2020	Café oro	%	Café inferior	%	Total	
						Café oro	Café inferior
Enero	669	506	76%	163	24%	Q 935,304.98	Q 87,793.71
Febrero	1131	1114	98%	17	2%	Q 2,058,339.44	Q 9,260.00
Marzo	860	853	99%	7	1%	Q 1,576,632.54	Q 3,688.84
Abril	200	111	56%	89	44%	Q 205,807.95	Q 47,785.29
Mayo	746	411	55%	336	45%	Q 758,863.11	Q 180,874.04
Junio	793	617	78%	176	22%	Q 1,139,813.02	Q 94,964.43
Julio	454	390	86%	64	14%	Q 720,003.11	Q 34,506.52
Agosto	0	0	0%	0	0%	Q -	Q -
Septiembre	147	107	73%	40	27%	Q 198,637.67	Q 21,389.77
Octubre	0	0	0%	0	0%	Q -	Q -
Noviembre	0	0	0%	0	0%	Q -	Q -
Diciembre	0	0	0%	0	0%	Q -	Q -
<b>Total</b>	<b>5,000</b>	<b>4,109</b>		<b>891</b>		<b>Q 7,593,401.82</b>	<b>Q 480,262.61</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

En el cuadro No. 4.3 se muestra una proyección de ingresos que indica entradas en caja; aunque la mayor parte de la producción se destina para el consumo externo, se requiere cumplir con cierto estándares en el proceso productivo, con el fin de obtener la mayor parte de café oro y reducir el café inferior; ya que se logra venderlo a un precio más alto y obtener mayor ganancia. Para conseguir tal objetivo, es importante contar con los recursos necesarios: semillas, fertilizantes, insecticidas, herbicidas; mano de obra para las actividades de mantenimiento de terreno, fertilización, fumigación, recolección, limpia cerco, sanidad vegetal.

De acuerdo con la empresa que suscribe anualmente contrato con los clientes en el extranjero se tiene un precio de referencia establecido, en el caso del año 2019 el precio de los quintales de café de oro era de \$ 235.00 y en los quintales de café inferior era por \$ 65.00; y en el año 2020 se tendrá un incremento de \$ 5.00 por cada tipo de quintales de café y el tipo de cambio referencia utilizado en el cálculo es de Q. 7.70 con base a los datos obtenidos de las entrevistas anexo No.3 y 4 realizada al gerente general y contador general, además indican que no consideran el precio de referencia por quintales de café de la Bolsa de Nueva York debido los cambios constantes, por tal razón se suscriben contratos a futuro con los clientes.

También se puede observar en que algunos meses no existe ingreso de efectivo, tal información fue obtenida con base a la práctica de años anteriores. Por ello, se considera necesario que al momento de ingresar el efectivo, se tenga una planificación sobre su uso en el futuro; equilibrando los costos, gastos operativos y financieros, con pago de proveedores, impuestos, cuentas por pagar.

Asimismo, es importante considerar los otros ingresos que percibe la empresa, ya sea por venta de bienes o prestación de servicios que no sean de su giro habitual, así también incentivos otorgados por instituciones del Estado, por ejemplo los incentivos de INAB, arrendamiento de inmueble, intereses ganados.

Por lo tanto con la información de las ventas por café y los otros ingresos se obtiene las proyecciones de entradas de efectivo para un determinado período, en este caso es de un año calendario.

**Cuadro No. 4.4**

**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Otros ingresos.**

Mes	Institución	Monto Q.
Junio	INAB	120,000.00

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

La empresa por tener extensiones de terreno destinados para actividad agrícola, recibe anualmente un incentivo por parte del Instituto Nacional de Bosques.

**4.3.1.2 Presupuesto de materia prima**

De acuerdo con la información histórica del año 2018 y 2019 se demuestra que el costo por la materia prima se mantiene en un porcentaje no mayor al 20% sobre los ingresos. Por lo tanto, en la planificación del costo de la materia prima se aplica el porcentaje de referencia obtenido con base al análisis vertical del año 2018, por motivo que se tiene una mayor producción del café oro.

A continuación una guía para la elaboración de algunas planificaciones financieras que forman parte de la herramienta del presupuesto de caja, el cual consideran porcentajes con base al análisis vertical del estado de resultado, por lo que se solicita vaciar la información del estado de resultados correspondientes dos años consecutivos, que se utilizará como base para los planes financieros.

En el caso de las planificaciones financieras de materia prima y gastos indirectos, tienen un apartado con la información de las ventas proyectadas que ya está entrelazada con la cédula respectiva, generando automáticamente datos para que únicamente se aplique el porcentaje promedio determinado en el análisis vertical.

**Cuadro No. 4.5**

**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de materia prima.**

Meses	Total de ventas estimadas 2020	Materia prima estimada	Materia prima consumida de inventario	Compra de materia prima
Enero	Q 1,023,098.70	Q 204,619.74	Q 57,602.53	Q 147,017.21
Febrero	Q 2,067,599.44	Q 413,519.89	Q 116,410.03	Q 297,109.85
Marzo	Q 1,580,321.39	Q 316,064.28	Q 88,975.29	Q 227,088.98
Abril	Q 253,593.23	Q 50,718.65	Q 14,277.81	Q 36,440.83
Mayo	Q 939,737.15	Q 187,947.43	Q 52,909.10	Q 135,038.33
Junio	Q 1,234,777.45	Q 246,955.49	Q 69,520.47	Q 177,435.02
Julio	Q 754,509.63	Q 150,901.93	Q 42,480.42	Q 108,421.51
Agosto	Q -	Q -	Q -	Q -
Septiembre	Q 220,027.44	Q 44,005.49	Q 12,387.99	Q 31,617.50
Octubre	Q -	Q -	Q -	Q -
Noviembre	Q -	Q -	Q -	Q -
Diciembre	Q -	Q -	Q -	Q -
<b>Total</b>	<b>Q 8,073,664.43</b>	<b>Q 1,614,732.89</b>	<b>Q 454,563.65</b>	<b>Q 1,160,169.24</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

De acuerdo con el cuadro No. 4.5 se determina que para el año 2020 se proyecta un consumo de materia prima por Q. 1,614,732.89 que incluye fungicidas, herbicidas, insecticidas, agroquímicos y fertilizantes. Se resalta que el insumo que requiere mayor inversión es el fertilizante ya que se utiliza en todos los meses, por motivo que son nutrientes que facilitan el crecimiento de las plantas.

El inventario disponible deberá ser compatible con los requerimientos de la materia prima; por tal razón en la planificación indica la cantidad mínima requerida y la fecha aproximada que se necesita; como por ejemplo: en el mes de enero se requiere de Q. 204,619.74 incluye fertilizante, herbicida, semillas, agroquímicos, fungicidas, insecticidas; estos insumos deben de estar disponible un mes antes de utilizarse.

Del inventario disponible en el año 2019, se tiene contemplando una reducción del 50%, esto para tener un mejor manejo de la materia prima, por lo que se provee que el consumo es de Q. 454,563.65 y un desembolso en efectivo para el año 2020 de Q. 1,160,169.24.

#### 4.3.1.3 Presupuesto de mano de obra

La finca se ubica en el Municipio de Cobán, en donde se encuentra disponibilidad de mano de obra no calificada; es decir, personas que no tiene un grado académico pero tienen la experiencia para realizar trabajo en campo, por lo que es una ventaja ya que no se tiene la preocupación de conseguir personal que no sea del lugar; adicional, es importante considerar que existe personal permanente y temporal, el primero es contratado directamente por la empresa, con un promedio de 19 personas y el segundo se contrata por medio de un tercero. Entre las actividades que realizan se puede mencionar: preparación del terreno, siembra, cosecha, corte, secado, control de plagas y enfermedades, fertilización, fumigación, limpieza en el área de cafetales y almácigos.

Con base a la investigación se identificó que únicamente en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo se realiza la actividad de corte de café, la cual lo realizan por medio de una cuadrilla con personal temporal, que se contrata por medio de servicio de un tercero; en el caso de la actividad de siembra que inicia en temporada de lluvia, se efectúa por el personal contratado internamente, debido a que tienen el conocimiento sobre el proceso productivo.

A continuación una guía para llenar el formato de planificación de mano de obra directa, se toma con referencia información del año 2019, debido a que se tiene una variación mínima con referencia al año 2018; y el porcentaje oscila entre 32% y 34%. Esta información permite determinar la necesidad de mano de obra para el año 2020.

Con relación a la determinación de la mano de obra se solicita llenar la casilla con el encabezado salario, bonificación y cuadrilla de corte de café, el cual se requiere vaciar datos del salario base, bonificación y el pago de la cuadrilla de corte de café del último período que se está analizando. Todas las demás casillas tienen fórmulas, pero se tiene la opción de modificar el apartado de salario base que se está proyectando, ya que existe la posibilidad de que el aumento sea mayor al 5%.

**Cuadro No. 4.6****Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Estimación de Costo de mano de obra directa.**

Meses	Salario año 2019	Bonificación 37-2001	Salario año 2020	Cuota patronal 11.67%	Indemnización	Aguinaldo	Bono 14	Vacaciones	Cuadrilla de corte de café 2019	Cuadrilla de corte de café 2020	Total Mano de Obra
Enero	Q 50,505.22	Q 12,163.85	Q 53,030.48	Q 6,188.66	Q 5,154.56	Q 4,417.44	Q 4,417.44	Q 2,206.07	Q 599,845.14	Q 629,837.40	Q 717,415.89
Febrero	Q 50,966.08	Q 12,292.14	Q 53,514.39	Q 6,245.13	Q 5,201.60	Q 4,457.75	Q 4,457.75	Q 2,226.20	Q 475,204.48	Q 498,964.70	Q 587,359.65
Marzo	Q 49,227.36	Q 10,390.16	Q 51,688.73	Q 6,032.07	Q 5,024.14	Q 4,305.67	Q 4,305.67	Q 2,150.25	Q 206,004.03	Q 216,304.23	Q 300,200.93
Abril	Q 38,611.02	Q 14,749.19	Q 40,541.57	Q 4,731.20	Q 3,940.64	Q 3,377.11	Q 3,377.11	Q 1,686.53	Q -	Q -	Q 72,403.36
Mayo	Q 51,120.72	Q 11,448.01	Q 53,676.76	Q 6,264.08	Q 5,217.38	Q 4,471.27	Q 4,471.27	Q 2,232.95	Q -	Q -	Q 87,781.72
Junio	Q 51,120.72	Q 8,363.79	Q 53,676.76	Q 6,264.08	Q 5,217.38	Q 4,471.27	Q 4,471.27	Q 2,232.95	Q -	Q -	Q 84,697.50
Julio	Q 76,545.84	Q 5,452.90	Q 80,373.13	Q 9,379.54	Q 7,812.27	Q 6,695.08	Q 6,695.08	Q 3,343.52	Q -	Q -	Q 119,751.53
Agosto	Q 51,864.54	Q 9,779.24	Q 54,457.77	Q 6,355.22	Q 5,293.29	Q 4,536.33	Q 4,536.33	Q 2,265.44	Q -	Q -	Q 87,223.63
Septiembre	Q 49,092.12	Q 8,720.38	Q 51,546.73	Q 6,015.50	Q 5,010.34	Q 4,293.84	Q 4,293.84	Q 2,144.34	Q -	Q -	Q 82,024.98
Octubre	Q 49,092.12	Q 9,586.49	Q 51,546.73	Q 6,015.50	Q 5,010.34	Q 4,293.84	Q 4,293.84	Q 2,144.34	Q -	Q -	Q 82,891.09
Noviembre	Q 49,227.36	Q 9,547.42	Q 51,688.73	Q 6,032.07	Q 5,024.14	Q 4,305.67	Q 4,305.67	Q 2,150.25	Q -	Q -	Q 83,053.96
Diciembre	Q 49,227.36	Q 13,349.09	Q 51,688.73	Q 6,032.07	Q 5,024.14	Q 4,305.67	Q 4,305.67	Q 2,150.25	Q 187,263.59	Q 196,626.77	Q 283,482.40
<b>Total</b>	<b>Q 616,600.46</b>	<b>Q 125,842.65</b>	<b>Q 647,430.49</b>	<b>Q 75,555.14</b>	<b>Q 62,930.24</b>	<b>Q 53,930.96</b>	<b>Q 53,930.96</b>	<b>Q 26,933.11</b>	<b>Q 1,468,317.24</b>	<b>Q 1,541,733.10</b>	<b>Q 2,588,286.65</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Con base a los resultados de la estimación de costo de obra directa, el cálculo de las prestaciones laborales se realizará conforme a las leyes aplicables y la cuota patronal que se aplica el 11.67% por realizar actividades económicas de agricultura. Y en la bonificación decreto 37-2001, es un valor que se mantiene con el tiempo de Q. 250.00 se proyecta el mismo dato del año 2019.

Dentro de las políticas a considerar se tiene que el pago líquido a recibir por cada trabajador se acredita en su cuenta bancaria que se le solicita al inicio de la relación laboral, con el fin de depositar el pago de las dos quincenas dentro del mismo mes laborado; para el pago de aguinaldo y bono 14 se efectúan en un solo pago en el mes de diciembre y julio respectivamente; y con el pago de las vacaciones se cancela en el mes de diciembre.

En el caso del personal de cuadrilla del corte de café que se adquiere el servicio de un contratista, que emite una factura con 30 días de crédito, pero a veces por falta de efectivo solamente se abona una parte de la factura, ocasionando que el proveedor reduzca el número de personas, lo que ocasiona retraso en algunas actividades, por ejemplo: corte de café, clasificación del café o para empaquetar el café.

La contratación de la cuadrilla se realiza de forma temporal todos los años, ya que la mano de obra disponible no es suficiente para realizar actividades extraordinarias.

#### 4.3.1.4 Presupuesto de gastos indirectos

En el presupuesto se incluye gastos indirectos fijos y variables necesarios para el proceso productivo del café. Estos gastos no se asignan directamente a los productos; es decir, no se conoce con exactitud qué parte proporcional le corresponde, pero son esenciales para la determinar el costo total del producto terminado.

Asimismo, se da a conocer los pasos para llenar el formato de la proyección de los gastos indirectos, la cual incluye gastos que son fijos o mantienen una linealidad de un mes con otro, la proyección se efectúa aplicando la tasa de inflación; si se tiene una compra de activo o bien el activo se compró el año pasado y no depreció en todo el año, se realiza el cálculo de la depreciación para determinar cuánto se debe de sumar a la depreciación al período proyectado; y los gastos indirectos variables se aplica el promedio de los porcentaje obtenido del análisis vertical.

#### **Cuadro No. 4.7**

**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de gastos indirectos.**

<b>Gastos Indirectos</b>	<b>Gastos año 2019</b>	<b>Proyección año 2020</b>
Mantenimiento de Maquinaria y equipo	Q 75,871.85	Q 78,679.10
seguros	Q 39,054.00	Q 40,499.00
Arrendamiento de Vehiculos	Q 43,485.24	Q 45,094.19
Energía Electrica	Q 97,560.23	Q 101,169.95
Depreciaciones	Q 633,357.38	Q 708,064.34
Gastos Variables	Q 799,280.97	Q 479,753.01
<b>Total</b>	<b>Q 1,688,609.66</b>	<b>Q 1,453,259.60</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Para el cálculo se toma de referencia información del año 2019, específicamente en los gastos incurridos mensuales como son: mantenimiento de maquinaria y equipo, seguros, arrendamiento de vehículos, energía eléctrica incrementando en un 3.70%

de la variación promedio de la tasa inflacionaria 2019 y en el caso de los gastos variables que van en función a las ventas del año 2020, se aplicó un 18% sobre las ventas dando como resultado total de Q. 1,453,259.60 a este monto se le resto los gastos fijos para obtener el límite en gastos variables, conforme a lo comentado en la entrevista se requiere asignar techos en ciertos gastos; también se determinó que no se considera comprar activos fijos; por tal motivo, la depreciación solamente se considera el aumento del desgaste de los activos que se adquirió en el 2019, pero por adquirirse en a principio de octubre no se registró 3 meses de depreciación, el cálculo se realizó por el método de línea recta.

La justificación de aplicar el 18% a los gastos indirectos, es sobre el promedio de los porcentajes obtenidos del análisis vertical, el cual en el año 2018 arroja un 16% y en el año 2019 un equivalente a 22%. Para lo cual, es conveniente un promedio entre un porcentaje alto y bajo.

#### 4.3.1.5 Presupuesto de gastos operativos

Para la realización del presupuesto de gastos operativos, se considera las actividades de apoyo para el proceso productivo del café, en los cuales se menciona los sueldos: en oficina central se encuentra el contador, secretaria, asistente, conserje y mensajero, y en finca dos personas que se encargan del área administrativa, también se registran sueldos de tres socios; gastos generales: agua, luz, teléfono, alquileres, seguros, mantenimiento, internet, papelería y útiles, honorarios profesionales de: agronomía, asesoría jurídica, auditoría; impuestos sobre inmuebles y circulación de vehículos, combustibles, parqueo, hospedajes, alimentación, depreciaciones y amortizaciones.

A continuación se indica la forma de realizar el presupuesto de gastos de operación (OPEX), se tiene que llenar la información de cada rubro de gasto del último periodo y aplicar la tasa de inflacionaria, y para determinar la depreciación y amortización se realiza el mismo procedimiento indicado en el apartado de gastos indirectos.

En el caso de alquileres, es importante verificar el contrato de arrendamiento en donde se estipula monto mensual de la renta, vigencia del contrato, fecha de pago, servicios generales y aumento porcentual para los siguientes años.

#### **Cuadro No. 4.8**

#### **Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de gastos operativos.**

<b>Gastos de Operación</b>	<b>Gastos año 2019</b>	<b>Proyección año 2020</b>
Alquileres	Q 56,187.54	Q 56,468.48
Prima de seguros	Q 33,779.09	Q 35,028.91
seguridad y vigilancia	Q 60,154.96	Q 62,380.70
Servicios generales	Q 99,652.19	Q 103,339.32
Impuestos y contribuciones	Q 12,254.96	Q 12,708.40
Reparación y mantenimiento	Q 72,437.00	Q 75,117.17
Papelería y útiles	Q 7,242.29	Q 7,510.26
Combustibles y lubricantes	Q 16,928.12	Q 17,554.46
Viáticos	Q 14,034.32	Q 14,553.59
Gastos varios	Q 12,949.00	Q 13,428.11
Honorarios profesionales	Q 330,611.55	Q 342,844.18
Gastos de representación	Q 179,437.00	Q -
Depreciación y amortización	Q 53,807.57	Q 53,807.57
<b>Total</b>	<b>Q 949,475.59</b>	<b>Q 794,741.14</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

El criterio para obtener los resultados indicados en el cuadro No. 4.8 es respecto a la información del año 2019, estimando en su mayoría de rubricas un aumento del 3.70% de la inflación. Con relación a la depreciación y amortización no se considera un aumento debido a que se planifica continuar con los mismos activos fijos. Por consiguiente, el total de gastos operativos asciende a Q. 794,741.14 sin considerar los sueldos administrativos y socios.

El rubro de alquiler el incremento se realiza con base al contrato con el arrendatario, en la que se aumenta un 5% anual.

Con la pérdida de inventario que se encuentra registrado en los gastos de operación del año 2019, no se toma en cuenta para realizar la planificación financiera, debido a lo que se busca con el presupuesto es utilizar de manera óptima los recursos de las empresas, a través de mejorar controles internos. Tampoco se incluyen los gastos por representación que son pagos para uso personal.

Adicional, se da una guía para elaborar la planificación de gastos de operación específicamente de sueldos administrativo, la cual inicia con vaciar información de los sueldos y bonificación del personal administrativo y socios obtenidos de datos históricos, el resultado considera un aumento del 5% con base a la práctica de años anteriores; pero se tiene la alternativa de modificar el aumento en sueldo base de empleados y socios.

#### **Cuadro No. 4.9**

#### **Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de gastos operativos (sueldos administrativos).**

Meses	Sueldos años 2019	Bonificación 37-2001	Sueldos años 2020	Cuota Patronal 12.67%	Indemnización	Vacaciones	Aguinaldo	Bono 14	Total
Enero	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Febrero	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Marzo	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Abril	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Mayo	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Junio	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Julio	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Agosto	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Septiembre	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Octubre	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Noviembre	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Diciembre	Q 26,040.45	Q 1,750.00	Q 27,342.47	Q 3,464.29	Q 2,657.69	Q 1,137.45	Q 2,277.63	Q 2,277.63	Q 40,907.16
Sueldos socios	Q 432,000.00	Q 9,000.00	Q 432,000.00	Q 12,885.85	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 453,885.85
<b>Total</b>	<b>Q 744,485.42</b>	<b>Q 30,000.00</b>	<b>Q 760,109.69</b>	<b>Q 54,457.34</b>	<b>Q 31,892.26</b>	<b>Q 13,649.36</b>	<b>Q 27,331.54</b>	<b>Q 27,331.54</b>	<b>Q 944,771.74</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Como se puede observar se realizó una separación de los gastos operativos, entre gastos generales y los sueldos; para un mejor entendimiento. El cuadro No. 4.9 contiene el cálculo de los sueldos administrativos, el pago de bonificación decreto 37-2001, cuota patronal, provisiones de prestaciones laborales; se proyecta un aumento del 5% del sueldo base 2019, de acuerdo con la entrevista anexo No. 4 realizada al

contador general en respuesta indica que la empresa tiene una política de aumento anual del 5% para motivación del personal del área administrativa, y para cumplimiento del acuerdo gubernativo sobre el salario mínimo de cada año. Además, también se tiene registrado el sueldo de los socios que son los que dirigen y toman las decisiones sobre el rumbo de la empresa, en este rubro no se considera un aumento, esto con propósito de dar un uso adecuado al efectivo y que se pueda tener un impacto positivo en la rentabilidad y liquidez de la empresa. Por lo que se proyecta que los gastos en concepto de sueldos del departamento administrativo asciende a Q. 944,771.74, dando un total de gastos operativos de Q. 1,739,512.88.

#### 4.3.1.6 Presupuesto de gastos financieros

La empresa para solucionar sus problemas de déficit de efectivo, opta por solicitar ampliación del crédito, sin tener opción a anticiparse para buscar alternativas de financiamiento, tampoco se tiene conocimiento del monto aproximado necesario para cubrir con el flujo de efectivo mínimo. Por lo que al solicitar un excedente de fondo, aumenta la carga financiera y disminuye la rentabilidad.

El solicitar un financiamiento externo, no es malo; al contrario, se está utilizando efectivo de un tercero para generar beneficios para la empresa. Pero se tiene que contar con una planificación financiera para saber en qué, cómo, cuándo se va invertir el efectivo.

En relación a la preparación de la planeación financiera de gastos financieros, se requiere colocar el saldo final del principal obtenido de estados de situación financiera más reciente y en la parte inferior colocar la tasa de interés y la capitalización. Así, también en caso de requerir un financiamiento con otra agencia bancaria, se recomienda crear una copia y colocar el nombre de la institución y colocar la información de: monto, tasa de interés, capitalización: mensual, trimestral, semestral o anual. Con el fin de no mezclar información de dos préstamos diferentes y llevar un control adecuado.

**Cuadro No. 4.10**

**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de gastos financieros.**

<b>Meses</b>	<b>Cuota de capital</b>	<b>Intereses 9%</b>	<b>Saldo de préstamo</b>
Saldo final 2019			Q 8,476,766.34
Enero	Q 70,639.72	Q 63,575.75	Q 8,406,126.62
Febrero	Q 70,639.72	Q 63,045.95	Q 8,335,486.90
Marzo	Q 70,639.72	Q 62,516.15	Q 8,264,847.18
Abril	Q 70,639.72	Q 61,986.35	Q 8,194,207.46
Mayo	Q 70,639.72	Q 61,456.56	Q 8,123,567.74
Junio	Q 70,639.72	Q 60,926.76	Q 8,052,928.02
Julio	Q 70,639.72	Q 60,396.96	Q 7,982,288.30
Agosto	Q 70,639.72	Q 59,867.16	Q 7,911,648.58
Septiembre	Q 70,639.72	Q 59,337.36	Q 7,841,008.86
Octubre	Q 70,639.72	Q 58,807.57	Q 7,770,369.15
Noviembre	Q 70,639.72	Q 58,277.77	Q 7,699,729.43
Diciembre	Q 70,639.72	Q 57,747.97	Q 7,629,089.71
<b>Total</b>	<b>Q 847,676.63</b>	<b>Q 727,942.31</b>	<b>Q 7,629,089.71</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Derivado de los resultados que muestra el cuadro No. 4.10, se pretende finalizar el préstamo durante 10 años, pagando una tasa del 9% sobre el saldo; para el cálculo se toma como base el saldo final del 2019.

En la planificación se determinó que los gastos financieros proyectados ascienden a Q. 727,942.31, teniendo una variación mínima mensualmente dentro de un rango de Q. 57,747.97 a Q. 63,575.75, ya que se tiene programado el abono de capital de forma mensual por Q. 70,639.72.

Se tiene una expectativa de mejora en la planificación financiera, a través de utilizar el flujo de efectivo de forma correcta, evitando gastos innecesarios y que no aportan valor agregado a la empresa.

#### **4.3.2 Presupuesto del balance de situación general**

Este presupuesto abarca los movimientos de flujo de efectivo relacionado con los pagos a proveedores, impuestos, dividendos; inversión en activos fijos o capital (CAPEX), cobro de cliente, abono a capital, adquisición de financiamiento externo e interno: bancarios o a través de la emisión de acciones comunes o preferentes.

Los resultados de los presupuestos que componen el balance de situación general, se utilizan para monitorear los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

Por lo tanto, se presentan las guías de aplicación en aquellos presupuestos que tengan impacto en los activos, pasivos y capital de la empresa.

##### **4.3.2.1 Presupuesto de financiamiento**

En este documento se refleja la obligación con respecto a un tercero en concepto de un préstamo otorgado por las dos vías de financiamiento interno o externo; asimismo, muestra cuando se proyecta solicitar crédito que será utilizado en las actividades de operación o inversión, efectivo destinado para la compra de maquinaria y equipo, capital de trabajo, proyectos nuevos.

En la planificación financiera, se solicita llenar de igual forma que los gastos financieros el saldo del préstamo, tasa de interés y el plazo pendiente. Sin embargo, si el plazo es mayor a 10 años, es necesario agregar líneas y copiar las fórmulas, y para comprobar que los resultados sean correctos, se verifica que al final de plazo el saldo sea cero.

En caso se tenga contemplado un nuevo financiamiento externo, se requiere realizar una copia de esta hoja de cálculo, y proceder a llenar la información del nuevo crédito.

**Cuadro No. 4.11**

**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de financiamiento.**

No.	Capital	Cuota	Intereses	Abono de capital	Saldo
Saldo final 2019	Q -	Q -	Q -	Q -	Q8,476,766.34
Año 2020	Q8,476,766.34	Q 847,676.63	Q727,942.31	Q 847,676.63	Q7,629,089.71
Año 2021	Q7,629,089.71	Q 847,676.63	Q651,651.41	Q 1,695,353.27	Q6,781,413.07
Año 2022	Q6,781,413.07	Q 847,676.63	Q575,360.52	Q 2,543,029.90	Q5,933,736.44
Año 2023	Q5,933,736.44	Q 847,676.63	Q499,069.62	Q 3,390,706.54	Q5,086,059.80
Año 2024	Q5,086,059.80	Q 847,676.63	Q422,778.72	Q 4,238,383.17	Q4,238,383.17
Año 2025	Q4,238,383.17	Q 847,676.63	Q346,487.82	Q 5,086,059.80	Q3,390,706.54
Año 2026	Q3,390,706.54	Q 847,676.63	Q270,196.93	Q 5,933,736.44	Q2,543,029.90
Año 2027	Q2,543,029.90	Q 847,676.63	Q193,906.03	Q 6,781,413.07	Q1,695,353.27
Año 2028	Q1,695,353.27	Q 847,676.63	Q117,615.13	Q 7,629,089.71	Q 847,676.63
Año 2029	Q 847,676.63	Q 847,676.63	Q 41,324.24	Q 8,476,766.34	Q 0.00
<b>Total</b>	<b>Q4,238,383.17</b>	<b>Q4,238,383.17</b>	<b>Q422,778.72</b>	<b>Q 4,238,383.17</b>	<b>Q4,238,383.17</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Como se mencionó anteriormente, en el presupuesto de otros gastos, se tiene contemplado la liquidación del préstamo durante 10 años, el cual inicia a partir del año 2020. Por lo que es importante, considerar que el abono anual es de Q. 847,676.63 el cual requiere que se tenga disponibilidad de flujo de efectivo para pagar el financiamiento y lograr realizar las actividades utilizando los recursos de manera óptima, ya sea que ésta se obtenga de fuente interna o externa.

En caso, el presupuesto de caja muestre saldo negativo en un determinado período, es el momento de preparar un plan de acción que se encargará de encontrar las mejores alternativas de financiamiento. Si se obtiene por fuente externa se requiere solicitar únicamente en concepto de préstamo el monto aproximado que se espera que se necesitará en el futuro, con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad; y evitar costos adicionales en concepto de intereses.

#### 4.3.2.2 Presupuesto de pagos y cobros comerciales

Este documento depende de la política de cobro a cliente y pago a proveedores; en otras palabras, cuantos días de crédito se otorgan a los clientes y qué poder de negociación tiene la administración frente a los proveedores con respecto a los días de crédito que les conceden.

Este apartado es vital, debido a que se registran las entradas y salidas del flujo de efectivo, con base a la información de pagos y cobros comerciales. Entonces, se tiene que considerar aquellas transacciones de años anteriores, que se pretende recuperar o cancelar en el período que abarca el presupuesto de caja.

La política de la empresa determina que el pago de la venta se realiza en el momento de entregar el producto, es decir, al contado y para el pago de proveedores es de 30 días.

Conforme a la herramienta del presupuesto de caja la información de los presupuestos de cobros y pagos comerciales, se genera de forma automática, debido a que está entrelazada con información que ingresa en los demás presupuestos.

#### Cuadro No. 4.12

**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de cobro y pago comerciales.**

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Presupuesto de caja-cobros clientes</b>						
Cobros por año anterior						
Cobros en mora (solo si se espera recuperar)						
Cobros ventas este año	Q 1,023,098.70	Q 2,067,599.44	Q 1,580,321.39	Q 253,593.23	Q 939,737.15	Q 1,234,777.45
<b>Total ingresos de operación</b>	<b>Q 1,023,098.70</b>	<b>Q 2,067,599.44</b>	<b>Q 1,580,321.39</b>	<b>Q 253,593.23</b>	<b>Q 939,737.15</b>	<b>Q 1,234,777.45</b>
<b>Presupuesto de caja-pagos a proveedores</b>						
Pagos por año anterior	Q 268,280.45					
Pagos en mora (solo si se espera pagar)						
Pagos x gastos administrativos		Q 61,744.46	Q 61,744.46	Q 61,744.46	Q 61,744.46	Q 61,744.46
Pagos x compras este año	Q -	Q 233,930.69	Q 450,172.02	Q 349,291.62	Q 74,621.19	Q 216,672.48
<b>Total egresos de operación</b>	<b>Q 268,280.45</b>	<b>Q 295,675.15</b>	<b>Q 511,916.49</b>	<b>Q 411,036.08</b>	<b>Q 136,365.66</b>	<b>Q 278,416.95</b>

Meses	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Presupuesto de caja-cobros clientes</b>							
Cobros por año anterior							-
Cobros en mora (solo si se espera recuperar)							-
Cobros ventas este año	Q 754,509.63	Q -	Q 220,027.44				Q 8,073,664.43
<b>Total ingresos de operación</b>	<b>Q 754,509.63</b>	<b>Q -</b>	<b>Q 220,027.44</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>	<b>Q 8,073,664.43</b>
<b>Presupuesto de caja-pagos a proveedores</b>							
Pagos por año anterior							Q 268,280.45
Pagos en mora (solo si se espera pagar)							Q -
Pagos x gastos administrativos	Q 61,744.46	Q 61,744.46	Q 61,744.46	Q 61,744.46	Q 61,744.46	Q 61,744.46	Q 679,189.11
Pagos x compras este año	Q 277,754.21	Q 178,325.12	Q 22,120.19	Q 67,672.12	Q 22,120.19	Q 22,120.19	Q 1,914,800.02
<b>Total egresos de operación</b>	<b>Q 339,498.67</b>	<b>Q 240,069.58</b>	<b>Q 83,864.65</b>	<b>Q 129,416.58</b>	<b>Q 83,864.65</b>	<b>Q 83,864.65</b>	<b>Q 2,862,269.58</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Referente al cuadro No. 4.12 muestra las entradas y salidas de flujo de efectivo, en los cobros de año anteriores no se tiene registro en el año 2020, aunque en el balance de situación general del año 2018 se tiene registrado un saldo de cliente de año anteriores, pero no considera dentro de sus ingresos en el presupuesto, debido que no se tiene planes para realizar una acción de cobranza.

En el caso de pago de proveedores el saldo del año 2019 se obtiene del promedio de los gastos operativos fijos, dado que el plazo es de 30 días para cancelar gastos tales como: energía eléctrica, agua, teléfono, internet, alquileres. También se toma en cuenta el pago cuadrilla (personal de corte de café) de Q.187,263.59 correspondiente a diciembre 2019.

#### 4.3.2.3 Presupuesto de impuestos

La empresa al encontrarse inscrita en el régimen sobre utilidades lucrativas, la forma de cálculo para la determinación del ISR trimestral es sobre cierre parciales, y a final de año se determina si corresponde el pago de ISR anual; pero tiene la opción de acreditar el ISO pagado de años anteriores, por lo que se determina que no habrá desembolso en concepto de ISR en el año 2020, debido a los resultados del año 2018 y 2019 son negativos y por tanto, el saldo del ISO se acreditará al pago del ISR trimestral y anual que se proyecta en el año 2020.

En la planificación se pronostica que no habrá desembolso en pago de IVA, primero porque la mayor parte de sus ventas la realiza fuera de territorio guatemalteco; y segundo en el caso del IVA de las ventas locales se acreditará el IVA que la empresa tiene a favor.

Con relación a la planificación de impuestos, se debe ingresar datos sobre los activos netos y el total de ingresos bruto del último año que se está analizando.

**Cuadro No. 4.13**  
**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de impuestos.**

Estimación de pago del ISO						
Base de cálculo	Monto	ISO trimestral				
		enero - abril	mayo - junio	julio - septiembre	octubre - diciembre	
Activos año 2019	Q 34,735,328.37	Q 86,838.32	Q 86,838.32	Q 86,838.32	Q 86,838.32	
Ingresos año 2019	Q 7,816,472.36	Q 19,541.18	Q 19,541.18	Q 19,541.18	Q 19,541.18	

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Conforme a los estados financieros del año 2019 se realiza la estimación del pago del Impuesto de la Solidaridad (ISO) correspondiente al año 2020. Este impuesto se debe de cancelar después del mes siguiente de cada trimestre: abril, julio, octubre a excepción del último trimestre que los puede cancelar en diciembre del año calendario o bien en enero del siguiente año. El monto que se presupuestará es por Q. 19,541.18 trimestral, por un total anual de Q. 78,164.72.00.

### 4.3.3 Presupuesto de caja

El presupuesto de caja es el documento que registra todas las operaciones que tiene relación con el efectivo; es decir, ofrece un escenario en donde especifican en qué meses se proyecta las entradas y salidas monetarias. Los resultados permiten visualizar lo que pueda ocurrir en un año siguiente con el flujo de efectivo estimado.

Además el presupuesto de caja, mejora el control de flujo de efectivo, esto debido a que se puede realizar un comparativo de lo que se esté ejecutando sea un aproximado de lo que estimado en el presupuesto. Con esta acción se logrará dar prioridad a las compras de materia prima y gastos indirectos, contratación de personal de cuadrilla para corte de café, pago de impuestos, pago de proveedores y abono de préstamo.

Asimismo, se presenta una guía sobre el uso del producto final de todos los presupuestos elaborados con anterioridad, pero solamente considera aquellas proyecciones de ingresos y gastos que requiere el uso de efectivo.

El presupuesto de caja se genera de forma automática, debido a que contiene fórmulas que se encargan de considerar las proyecciones que requiere efectivo y excluir partidas que no requieren del mismo.

Con base a la cédula se muestra que consta de las varias divisiones, con el fin de mayor comprensibilidad y sea útil al momento de tomar decisiones: en el total de ingresos se visualiza todas las entradas de efectivo que se proyecta obtener por las diferentes actividades: operación, inversión y financiamiento; en la parte de los egresos se registran todos los desembolsos de efectivo que se planifica para los diversos rubros y se consideran las mismas actividades que los ingresos; el flujo caja neto que es la diferencia entre los ingresos y egresos mensuales, el saldo final corresponde a la suma de efectivo del periodo anterior más el resultado negativo o positivo del período; el saldo mínimo de efectivo se refiere al promedio de los egresos de la actividad de operación y el financiamiento requerido o excedente de efectivo, es el resultado que indica la necesidad de efectivo en caso saldo final sea menor al saldo mínimo de efectivo.

Por tanto, se prevé que con la aplicación de la herramienta del presupuesto caja se tendrá una mejora en la administración en el flujo de efectivo, dando un uso adecuado a los recursos disponibles al reducir gastos y costos innecesarios, con el fin de aumentar el rendimiento de la empresa.

**Cuadro No. 4.14****Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de caja.**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ingresos</b>						
Ventas de café presupuestado	Q 1,023,098.70	Q 2,067,599.44	Q 1,580,321.39	Q 253,593.23	Q 939,737.15	Q 1,234,777.45
Otros Ingresos						Q 120,000.00
Financiamiento						
<b>Total de Ingresos</b>	<b>Q 1,023,098.70</b>	<b>Q 2,067,599.44</b>	<b>Q 1,580,321.39</b>	<b>Q 253,593.23</b>	<b>Q 939,737.15</b>	<b>Q 1,354,777.45</b>
<b>Egresos</b>						
Compra de materia prima	Q -	Q 147,017.21	Q 297,109.85	Q 227,088.98	Q 36,440.83	Q 135,038.33
Gastos indirectos	Q 21,330.94	Q 82,914.72	Q 144,981.01	Q 116,025.99	Q 37,189.20	Q 77,961.22
Mano de obra	Q 258,202.76	Q 701,832.58	Q 567,288.72	Q 277,627.07	Q 69,855.96	Q 68,304.62
Sueldos administrativos	Q 33,465.62	Q 33,630.59				
Sueldos socios	Q 37,823.82					
Alquileres	Q 4,682.30	Q 4,705.71				
Seguros	Q 2,814.92	Q 2,919.08				
Servicios de seguridad	Q 5,012.91	Q 5,198.39				
Servicios generales	Q 8,304.35	Q 8,611.61				
Imp. Circulación vehículos	Q 1,050.00					
Impuestos sobre inmueble	Q 2,538.74			Q 2,632.67		
Reparación y mantenimiento	Q 6,036.42	Q 6,259.76				
Papelaría y útiles	Q 603.52	Q 625.85				
Combustibles y lubricantes	Q 1,410.68	Q 1,462.87				
Viáticos	Q 1,169.53	Q 1,212.80				
Gastos varios	Q 1,079.08	Q 1,119.01				
Honorarios profesionales	Q 27,550.96	Q 28,570.35				
Pago de ISO	Q 19,541.18			Q 19,541.18		
<b>Flujo de efectivo de operación</b>	<b>Q 432,617.73</b>	<b>Q 1,063,904.35</b>	<b>Q 1,141,519.42</b>	<b>Q 775,055.74</b>	<b>Q 275,625.83</b>	<b>Q 413,444.00</b>
Compra de activos						
<b>Flujo de efectivo de Inversión</b>	<b>Q -</b>					
Pago de dividendos						
Pago de capital	Q 70,639.72					
Abono de intereses	Q 63,575.75	Q 63,045.95	Q 62,516.15	Q 61,986.35	Q 61,456.56	Q 60,926.76
<b>Flujo de efectivo de Financiamiento</b>	<b>Q 134,215.47</b>	<b>Q 133,685.67</b>	<b>Q 133,155.87</b>	<b>Q 132,626.07</b>	<b>Q 132,096.28</b>	<b>Q 131,566.48</b>
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>Q 456,265.50</b>	<b>Q 870,009.42</b>	<b>Q 305,646.09</b>	<b>Q (654,088.58)</b>	<b>Q 532,015.04</b>	<b>Q 809,766.97</b>
Saldo inicial	Q 207,933.07	Q 664,198.57	Q 1,534,207.99	Q 1,839,854.08	Q 1,185,765.50	Q 1,717,780.55
<b>Saldo final esperado 2020</b>	<b>Q 664,198.57</b>	<b>Q 1,534,207.99</b>	<b>Q 1,839,854.08</b>	<b>Q 1,185,765.50</b>	<b>Q 1,717,780.55</b>	<b>Q 2,527,547.52</b>
<b>Saldo Mínimo efectivo</b>	<b>Q 515,999.16</b>					
<b>Financiamiento requerido o excedente</b>	<b>Q 148,199.41</b>	<b>Q 1,018,208.83</b>	<b>Q 1,323,854.92</b>	<b>Q 669,766.35</b>	<b>Q 1,201,781.39</b>	<b>Q 2,011,548.36</b>

Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ingresos</b>							
Ventas de café presupuestado	Q 754,509.63		Q 220,027.44				Q 8,073,664.43
Otros Ingresos							Q 120,000.00
Financiamiento							Q -
<b>Total de Ingresos</b>	<b>Q 754,509.63</b>	<b>Q -</b>	<b>Q 220,027.44</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>	<b>Q 8,193,664.43</b>
<b>Egresos</b>							
Compra de materia prima	Q 177,435.02	Q 108,421.51	Q -	Q 31,617.50	Q -	Q -	Q 1,160,169.24
Gastos indirectos	Q 95,493.09	Q 66,954.63	Q 22,120.19	Q 35,194.65	Q 22,120.19	Q 22,120.19	Q 744,406.01
Mano de obra	Q 144,688.28	Q 73,616.55	Q 66,622.32	Q 67,148.72	Q 67,251.65	Q 124,817.31	Q 2,487,256.55
Sueldos administrativos	Q 96,322.05	Q 33,630.59	Q 33,630.59	Q 33,630.59	Q 33,630.59	Q 96,864.56	Q 529,327.51
Sueldos socios	Q 37,823.82	Q 37,823.82	Q 37,823.82	Q 37,823.82	Q 37,823.82	Q 37,823.82	Q 453,885.85
Alquileres	Q 4,705.71	Q 4,705.71	Q 4,705.71	Q 4,705.71	Q 4,705.71	Q 4,705.71	Q 56,445.07
Seguros	Q 2,919.08	Q 2,919.08	Q 2,919.08	Q 2,919.08	Q 2,919.08	Q 2,919.08	Q 34,924.76
Servicios de seguridad	Q 5,198.39	Q 5,198.39	Q 5,198.39	Q 5,198.39	Q 5,198.39	Q 5,198.39	Q 62,195.22
Servicios generales	Q 8,611.61	Q 8,611.61	Q 8,611.61	Q 8,611.61	Q 8,611.61	Q 8,611.61	Q 103,032.06
Imp. Circulación vehículos	Q 1,088.85						Q 2,138.85
Impuestos sobre inmueble	Q 2,632.67			Q 2,632.67			Q 10,436.76
Reparación y mantenimiento	Q 6,259.76	Q 6,259.76	Q 6,259.76	Q 6,259.76	Q 6,259.76	Q 6,259.76	Q 74,893.82
Papelera y útiles	Q 625.85	Q 625.85	Q 625.85	Q 625.85	Q 625.85	Q 625.85	Q 7,487.93
Combustibles y lubricantes	Q 1,462.87	Q 1,462.87	Q 1,462.87	Q 1,462.87	Q 1,462.87	Q 1,462.87	Q 17,502.26
Viáticos	Q 1,212.80	Q 1,212.80	Q 1,212.80	Q 1,212.80	Q 1,212.80	Q 1,212.80	Q 14,510.32
Gastos varios	Q 1,119.01	Q 1,119.01	Q 1,119.01	Q 1,119.01	Q 1,119.01	Q 1,119.01	Q 13,388.19
Honorarios profesionales	Q 28,570.35	Q 28,570.35	Q 28,570.35	Q 28,570.35	Q 28,570.35	Q 28,570.35	Q 341,824.79
Pago de ISO	Q 19,541.18			Q 19,541.18			Q 78,164.72
<b>Flujo de efectivo de operación</b>	<b>Q 635,710.39</b>	<b>Q 381,132.53</b>	<b>Q 220,882.35</b>	<b>Q 288,274.56</b>	<b>Q 221,511.67</b>	<b>Q 342,311.31</b>	<b>Q 6,191,989.90</b>
Compra de activos							Q -
<b>Flujo de efectivo de inversión</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>	<b>Q -</b>
Pago de dividendos							Q -
Pago de capital	Q 70,639.72	Q 70,639.72	Q 70,639.72	Q 70,639.72	Q 70,639.72	Q 70,639.72	Q 847,676.63
Abono de intereses	Q 60,396.96	Q 59,867.16	Q 59,337.36	Q 58,807.57	Q 58,277.77	Q 57,747.97	Q 727,942.31
<b>Flujo de efectivo de financiamiento</b>	<b>Q 131,036.68</b>	<b>Q 130,506.88</b>	<b>Q 129,977.08</b>	<b>Q 129,447.29</b>	<b>Q 128,917.49</b>	<b>Q 128,387.69</b>	<b>Q 1,575,618.94</b>
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>Q (12,237.44)</b>	<b>Q (511,639.41)</b>	<b>Q (130,831.99)</b>	<b>Q (417,721.85)</b>	<b>Q (350,429.16)</b>	<b>Q (470,699.00)</b>	<b>Q 426,055.58</b>
Saldo inicial	Q 2,527,547.52	Q 2,515,310.08	Q 2,003,670.66	Q 1,872,838.67	Q 1,455,116.82	Q 1,104,687.66	Q 207,933.07
<b>Saldo final esperado 2020</b>	<b>Q2,515,310.08</b>	<b>Q2,003,670.66</b>	<b>Q1,872,838.67</b>	<b>Q1,455,116.82</b>	<b>Q1,104,687.66</b>	<b>Q 633,988.66</b>	<b>Q 633,988.66</b>
<b>Saldo Mínimo efectivo</b>	<b>Q 515,999.16</b>	<b>Q 515,999.16</b>	<b>Q 515,999.16</b>	<b>Q 515,999.16</b>	<b>Q 515,999.16</b>	<b>Q 515,999.16</b>	
<b>Financiamiento requerido o excedente</b>	<b>Q1,999,310.92</b>	<b>Q1,487,671.51</b>	<b>Q1,356,839.51</b>	<b>Q 939,117.66</b>	<b>Q 588,688.50</b>	<b>Q 117,989.50</b>	

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Este documento será de gran utilidad para el gerente general de la empresa producto de café, ya que permite conocer con antelación la disposición de flujos de efectivo que se necesitan mensualmente y que su utilización esté encaminada a alcanzar los objetivos de aumentar ventas, reducir costos y gastos, maximizar utilidades. El propósito principal es evitar ineficiencias en las operaciones, por falta de una herramienta de planificación financiera y control de efectivo.

Por tanto, los presupuestos por cada rubros importante que representan los ingresos, costos, gastos fijos y variables, impuestos, entre otros que requieren efectivos necesitan que la planeación financiera se realice con base a datos apegados a la realidad, con la finalidad de que las variaciones de lo real o lo presupuestado sea mínima. El producto final se presenta en el presupuesto caja que permitirá al gerente general conocer la estimación de entradas y salidas de efectivo de un periodo determinado.

El resultado del presupuesto de caja da a conocer aquellos gastos proyectados que se efectuarán en las siguientes actividades: operativas, inversión y financiamiento, también los ingresos totales que se tendrá en cada mes y por tanto que representen movimiento de efectivo. Además, ayuda a determinar en qué meses se tiene que ahorrar para cubrir los costos y gastos en aquellos meses que no se obtendrá ingreso de efectivo, tales meses son: agosto, octubre, noviembre y diciembre.

En resumen, con base a los resultados del análisis horizontal y vertical de los estados financieros históricos, se logró identificar las ventas, costos fijos y variables, gastos operacionales, cobros y pagos comerciales, de impuestos y abono a préstamo. Dicha información fue indispensable para realizar cada uno de las planificaciones financieras que componen el presupuesto de caja, que permitirá al gerente general conocer una estimación de las entradas y salidas de efectivo de un determinado periodo. Por lo tanto, para el año 2020 se determinó que se tendrá por en entrada de efectivo un total de Q. 8,193,664.43 de acuerdo con la planificación financiera de ventas de café y otros ingresos en los siguiente periodo: enero, febrero, marzo y junio, tendiendo el mayor ingreso el mes de febrero por Q.

2,067,599.44. Además, se muestra que los ingresos por financiamiento no se tienen contemplado dentro la entrada de efectivo ya sea por inversiones o préstamos; por lo que se pretende que las entradas de efectivo de la actividad de operación, sea capaz de cubrir los desembolsos de las actividades de operación, inversión y el financiamiento. Sin embargo, se debe considerar que existe la posibilidad que en algunos meses el saldo de efectivo sea negativo, por lo cual, la herramienta del presupuesto de caja permitirá al gerente general detectar a tiempo en que meses se necesitará financiamiento, con el fin de anticiparse en evaluar opciones y elegir la que representan los costos mínimos y que contribuya a generar una mayor rentabilidad de la empresa.

Luego se tiene la división de los egresos, que permitirá visualizar al gerente general los rubros de las cuentas que requerirán una salida de efectivo, especificando el monto y en qué momento y para qué; tales como: el flujo efectivo para operación se estima para el año 2020 un desembolso de Q. 6,191.989.90, siendo los meses de febrero, marzo y abril que representan las erogaciones más elevadas de Q. 1,063,904.35, Q. 1,141,519.42 y Q. 775,055.74; el incremento corresponde al pago del servicio de la cuadrilla por corte de café. Por tanto, brinda una panorama de qué gastos son fijos y variables, entre los cuales se puede mencionar la materia prima, mano de obra, sueldos, alquileres, seguros, servicios de seguridad, impuestos, papelería y útiles, viáticos; permitiendo reducir el riesgo de incumplir con pago de proveedores, impuestos, servicios generales, pago bancarios, a través de la adecuada programación y control. Los egresos de efectivo en concepto de financiamiento son de Q. 1,575,618.94, el cual incluye pago de intereses por Q. 727,942.31 mostrando mejora en la administración de recursos en comparación al año 2019 que fue por Q. 1,409,248.32.

El flujo de caja neto al final del período es de Q. 426,055.58 el cual se obtiene diferencia entre las entradas y salidas de efectivo relacionada con las actividades de operación, inversión y financiamiento, pero en algunos meses se reporta

resultado negativo, pero con la buena gestión financiera se puede utilizar el efectivo en los meses que no se tiene ventas y otros ingresos.

Conforme a los resultados obtenidos se determinó que utilizando la herramienta del presupuesto se tendrá flujo de efectivo positivo en todos los meses, manteniendo el efectivo bajo control y evitando un déficit que ocasiona ineficiencia en las operaciones. Por lo que se prevé que a finalizar el año 2020 la empresa tendrá disponible en caja Q. 633,988.66 el cual cubre el saldo de efectivo mínimo de Q. 515,999.16 que se requiere para las operaciones de la empresa mensualmente: materia prima, mano de obra, gastos indirectos, gastos de operación, pago de impuesto. Demostrando que la empresa es rentable, tiene la capacidad de generar efectivo y hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

#### Cuadro No. 4.15

#### Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Ajustes de gastos en el estado de resultados proyectado.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>Gasto corregido para CF</b>						
(+) Materia prima	Q -	Q 147,017.21	Q 297,109.85	Q 227,088.98	Q 36,440.83	Q 135,038.33
(-) Gastos Indirectos	Q 21,330.94	Q 82,914.72	Q 144,981.01	Q 116,025.99	Q 37,189.20	Q 77,961.22
<b>(+) Mano de Obra</b>						
Salarios	Q 53,030.48	Q 53,514.39	Q 51,688.73	Q 40,541.57	Q 53,676.76	Q 53,676.76
Bonificación decreto 31-2001	Q 12,163.85	Q 12,292.14	Q 10,390.16	Q 14,749.19	Q 11,448.01	Q 8,363.79
Servicio de Corte de café	Q 187,263.59	Q 629,837.40	Q 498,964.70	Q 216,304.23	Q -	Q -
Aguinaldo	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Bono 14	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Vacaciones	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Cuota patronal	Q 5,744.83	Q 6,188.66	Q 6,245.13	Q 6,032.07	Q 4,731.20	Q 6,264.08
(+) Sueldos socios	Q 36,750.00	Q 36,750.00	Q 36,750.00	Q 36,750.00	Q 36,750.00	Q 36,750.00
<b>(+) Sueldos Administrativos</b>						
Sueldos	Q 29,092.47	Q 29,092.47	Q 29,092.47	Q 29,092.47	Q 29,092.47	Q 29,092.47
Cuota patronal	Q 5,446.97	Q 5,611.93	Q 5,611.93	Q 5,611.93	Q 5,611.93	Q 5,611.93
Aguinaldo	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Bono 14	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Vacaciones	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
(+) Alquileres	Q 4,682.30	Q 4,705.71	Q 4,705.71	Q 4,705.71	Q 4,705.71	Q 4,705.71
(+) Prima de seguros	Q 2,814.92	Q 2,919.08	Q 2,919.08	Q 2,919.08	Q 2,919.08	Q 2,919.08
(+) seguridad y vigilancia	Q 5,012.91	Q 5,198.39	Q 5,198.39	Q 5,198.39	Q 5,198.39	Q 5,198.39
(+) Servicios generales	Q 8,304.35	Q 8,611.61	Q 8,611.61	Q 8,611.61	Q 8,611.61	Q 8,611.61
(+) Impuestos y contribuciones	Q 1,050.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
(+) Impuestos y contribuciones	Q 2,538.74	Q -	Q -	Q 2,632.67	Q -	Q -
(+) Reparación y mantenimiento	Q 6,036.42	Q 6,259.76	Q 6,259.76	Q 6,259.76	Q 6,259.76	Q 6,259.76
(+) Papelería y útiles	Q 603.52	Q 625.85	Q 625.85	Q 625.85	Q 625.85	Q 625.85
(+) Combustibles y lubricantes	Q 1,410.68	Q 1,462.87	Q 1,462.87	Q 1,462.87	Q 1,462.87	Q 1,462.87
(+) Viáticos	Q 1,169.53	Q 1,212.80	Q 1,212.80	Q 1,212.80	Q 1,212.80	Q 1,212.80
(+) Gastos varios	Q 1,079.08	Q 1,119.01	Q 1,119.01	Q 1,119.01	Q 1,119.01	Q 1,119.01
(+) Honorarios profesionales	Q 27,550.96	Q 28,570.35	Q 28,570.35	Q 28,570.35	Q 28,570.35	Q 28,570.35
(+) Honorarios profesionales	Q 19,541.18	Q -	Q -	Q 19,541.18	Q -	Q -
<b>TOTAL EGRESO CF</b>	<b>Q 432,617.73</b>	<b>Q 1,063,904.35</b>	<b>Q 1,141,519.42</b>	<b>Q 775,055.74</b>	<b>Q 275,625.83</b>	<b>Q 413,444.00</b>

		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Gasto corregido para CF</b>								
(+) Materia prima	Q	177,435.02	Q 108,421.51	Q -	Q 31,617.50	Q -	Q -	Q 1,160,169.24
(-) Gastos indirectos	Q	95,493.09	Q 66,954.63	Q 22,120.19	Q 35,194.65	Q 22,120.19	Q 22,120.19	Q 744,406.01
<b>(+) Mano de Obra</b>								
Salarios	Q	80,373.13	Q 54,457.77	Q 51,546.73	Q 51,546.73	Q 51,688.73	Q 25,844.36	Q 621,586.12
Bonificación decreto 31-2001	Q	5,452.90	Q 9,779.24	Q 8,720.38	Q 9,586.49	Q 9,547.42	Q 13,349.09	Q 125,842.65
Servicio de Corte de café	Q	-	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 1,532,369.92
Aguinaldo	Q	-	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 53,747.43	Q 53,747.43
Bono 14	Q	52,598.17	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 52,598.17
Vacaciones	Q	-	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 25,844.36	Q 25,844.36
Cuota patronal	Q	6,264.08	Q 9,379.54	Q 6,355.22	Q 6,015.50	Q 6,015.50	Q 6,032.07	Q 75,267.90
(+) Sueldos socios	Q	36,750.00	Q 36,750.00					
<b>(+) Sueldos Administrativos</b>								
Sueldos	Q	29,092.47	Q 14,546.24	Q 334,563.46				
Cuota patronal	Q	5,611.93	Q 63,233.97					
Aguinaldo	Q	-	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 63,233.97	Q 63,233.97
Bono 14	Q	62,691.46	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 62,691.46
Vacaciones	Q	-	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 14,546.24	Q 14,546.24
(+) Alquileres	Q	4,705.71	Q 56,445.07					
(+) Prima de seguros	Q	2,919.08	Q 34,924.76					
(+) seguridad y vigilancia	Q	5,198.39	Q 62,195.22					
(+) Servicios generales	Q	8,611.61	Q 103,032.06					
(+) Impuestos y contribuciones	Q	1,088.85	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 2,138.85
(+) Impuestos y contribuciones	Q	2,632.67	Q -	Q -	Q 2,632.67	Q -	Q -	Q 10,436.76
(+) Reparación y mantenimiento	Q	6,259.76	Q 74,893.82					
(+) Papelería y útiles	Q	625.85	Q 7,487.93					
(+) Combustibles y lubricantes	Q	1,462.87	Q 17,502.26					
(+) Viáticos	Q	1,212.80	Q 14,510.32					
(+) Gastos varios	Q	1,119.01	Q 13,388.19					
(+) Honorarios profesionales	Q	28,570.35	Q 341,824.79					
(+) Honorarios profesionales	Q	19,541.18	Q -	Q -	Q 19,541.18	Q -	Q -	Q 78,164.72
<b>TOTAL EGRESO CF</b>	<b>Q</b>	<b>635,710.39</b>	<b>Q 381,132.53</b>	<b>Q 220,882.35</b>	<b>Q 288,274.56</b>	<b>Q 221,511.67</b>	<b>Q 342,311.31</b>	<b>Q 6,191,989.90</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

De acuerdo con el cuadro No. 4.15 que brinda información de los ajustes realizados al estado de resultados proyectado, con el propósito de visualizar las salidas de efectivo de un determinado periodo, los proveedores otorgan 30 días créditos, por ende los desembolsos se efectúan un mes después de realizar la compra. En el caso, de los sueldos y salarios se pagan en el mismo mes, con respecto aguinaldo y vacaciones se cancelan en su totalidad en el mes de diciembre y el bono 14 en el mes julio.

#### 4.4 Evaluar los estados financieros, para determinar la capacidad de pago, medir rendimiento y apalancamiento financiero

Para determinar los efectos positivos de la herramienta del presupuesto maestro, se procedió a evaluar la situación financiera de la empresa productora de café, con base a los estados financieros del año 2019 y proyectado al 2020 que se obtuvo de los resultados del conjunto de planificaciones financieras, con el fin de medir el desempeño e identificar puntos de mejoras para la empresa productora de café.

Para lo cual, es conveniente el uso de las razones financieras de la liquidez corriente, índice de endeudamiento, margen de utilidad bruta, operativa y neta, ya

que los resultados obtenidos facilitarán el análisis comparativo de un año con respecto a otro. Además, permitirá al gerente general tener una mejor visión de la situación actual y futuro de la empresa.

#### 4.4.1 Análisis horizontal del estado de resultados del año 2019 y proyectado 2020

Es importante resaltar que la utilidad generada en un determinado periodo no significa que se tenga la misma cantidad disponible en efectivo; pero por cumplimiento del código de comercio que establece a las empresas guatemaltecas están obligadas a llevar la contabilidad con base al método de lo devengado.

También se requiere que todas las situaciones consideradas para en el presupuesto sean lo más certeras posibles, basadas en la información de años anteriores, y que no sean realizadas en metas sin fundamento financiero, y que no se puedan cumplir.

**Tabla No. 4.4**  
**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, estado de resultados, período 2019 - 2020.**

	Año 2020		Año 2019	
<b>Ingresos</b>				
Total de Ingresos	8,193,664.43	100%	7,816,472.36	100%
<b>Costo de producción</b>				
Materia Prima	1,614,732.89	20%	1,521,310.64	19%
Mano de Obra Directa	2,588,286.65	32%	2,501,958.83	32%
Gastos Indirectos	1,453,259.60	18%	1,688,609.66	22%
<b>Total de Costo de Producción</b>	<b>5,656,279.13</b>	<b>69%</b>	<b>5,711,879.13</b>	<b>73%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,537,385.30</b>	<b>31%</b>	<b>2,104,593.23</b>	<b>27%</b>
<b>Gastos de Operación</b>				
Gastos Operativos	1,739,512.88	21%	2,072,708.99	27%
Total de Gastos de Operación	1,739,512.88	21%	2,072,708.99	27%
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>797,872.42</b>		<b>31,884.23</b>	
<b>Otros Gastos</b>				
Otros Gastos	727,942.31	9%	1,409,248.32	18%
Total de otros gastos	727,942.31	9%	1,409,248.32	18%
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>69,930.11</b>	<b>1%</b>	<b>- 1,377,364.09</b>	<b>-18%</b>
<b>Impuesto sobre la renta</b>	17,482.53		-	
<b>Reserva legal</b>	2,622.38		-	
<b>Utilidad neta</b>	<b>49,825.21</b>	<b>0.61%</b>	<b>- 1,377,364.09</b>	<b>-18%</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

De acuerdo con los resultados obtenidos de análisis horizontal del estado de resultados correspondiente a los años 2019 y proyectado 2020 se determinó lo siguiente:

En el costo de producción para los dos periodos analizados registra una diferencia del 4%, debido a que en el año 2019 está representado por un 73% equivalente a Q. 5,711,879.13 y en la proyección se obtiene un 69% igual en valor absoluto de Q. 5,656,279.13; pero para una mejor comprensión de donde se obtiene la variación se verifica cada uno de los elementos que lo conforman: materia prima, mano de obra y gastos indirectos. Por tanto, en materia prima se detectó un incremento del 1% igual en comparación al año 2019, por motivo que el presupuesto se consideró el porcentaje mayor de la información histórica, ya que se pretende obtener una mayor venta de quintales de café oro; es decir en el año 2019 refleja un 19% equivalente a Q. 1,521,310.54 y en el año 2020 reportó un 20% y en valor absoluto es Q. 1,614,732.89. En la mano de obra refleja que el porcentaje para los años 2019 y el proyectado 2020 es de 32% estos ascienden a Q. 2,501,958.83 y Q. 2,588,286.65 respectivamente, el cual se mantiene al considerar en la proyección año 2020 un aumento del 5% sobre los sueldos y salarios base y también en los servicios de cuadrilla de corte de café. En los gastos indirectos representa para el año 2019 un 22% el cual asciende a Q. 1,688,609.66 y para el año 2020 se presupuesta el 18% equivalente a Q. 1,453,259.60 variación significativa debido a que no se tenía un límite para ciertos rubros y por falta de una buena gestión financiera, los encargados de las compras no priorizan costos y gastos, por tal razón en la estimación se consideró que para el uso adecuado de los fondos es necesario realizar ajuste en determinados gastos a través de: reducción de gastos por mantenimiento de fincas y en general buscar proveedores que ofrezcan mejores precios a través de realizar cotizaciones.

Con respecto a los gastos de operacionales en el año 2020 se estima un 21% igual a Q. 1,739,512.88, el cual presenta un disminución del 6% en relación al año 2019 que refleja un 27% el cual asciende a Q. 2,072,708.99; la variación está relacionada

a la pérdida de inventarios de productos perecederos y al incluir gastos personales de socios. Con base a la proyección obtenida del presupuesto de caja, se logra planificar las compras para evitar incurrir en gastos adicionales y errores pasados.

De acuerdo con los gastos financieros para el año 2019 representaban el 18% de Q. 1,409,248.32 y en la proyección 2020 el 9% de Q. 727,942.31, lo que indica que en el año 2019 al no contar con una panorama sobre el futuro de un periodo determinado, se realiza desembolso por impulso lo que provoca un déficit en caja y para seguir con sus operaciones recurren al financiamiento externo, y al contrario del año 2020 en donde se demuestra que con la herramienta del presupuesto de caja se obtiene resultado positivo ya que permite al gerente general, tener un mejor control sobre el flujo de efectivo y tomar decisiones de manera oportuna; asimismo, se identifica en qué mes existe la necesidad de financiamiento, para que se pueda analizar alternativas con antelación y elegir la que represente menor costo; ya que el monto requerido será destinado para continuar con sus operaciones con eficiencia conforme a la planificación financiera; además, contribuirá a aumentar la rentabilidad y la liquidez de la empresa.

La utilidad neta de la empresa producto de café, según el año 2019 reportó un resultado negativo por -18% equivalente a - Q. 1,377,364.09 relativamente alta con relación a sus ingresos, en la que se determinó que la empresa no está generando beneficios para los accionistas, esto es ocasionado por el mal manejo del flujo de efectivo y por la falta de control en los aumentos de los costos y gastos. Asimismo, se determinó que en el año 2020 se estima un resultado positivo de Q. 49,825.21, siempre que se tenga control de que las salidas de efectivo y se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado.

De acuerdo con el diagnóstico de la situación pasada y futura, se determina que en el año 2020 la empresa refleja una mejora significativa en comparación al año base 2019, esto se debe a que efectivo será destinado para que las operaciones se realicen eficientemente, mediante el uso de la herramienta del presupuesto de caja.

#### 4.4.2 Análisis horizontal del balance de situación general 2019 y proyectado 2020

Conforme a la información histórica del año 2019 y de los resultados obtenidos del presupuesto de caja se logró determinar un panorama de lo que puede ocurrir en el año 2020, que serán base para identificar mejorar en aumento o disminución de activo, pasivo y capital.

A continuación se presenta el análisis de los balances de situación general:

**Tabla No. 4.5**  
**Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, estado de situación general, período 2019-2020.**

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Aumento o Disminución</b>
<b>Activos</b>				
<b>Activos No corrientes</b>				
Activos Fijos	30,963,652.24	30,963,652.24	-	0.00%
Depreciación acumulada	- 3,537,327.64	- 2,775,455.74	- 761,871.91	27.45%
Total activo No Corriente	27,426,324.60	28,188,196.50	- 761,871.91	-2.70%
<b>Corriente</b>				
Caja y bancos	633,988.66	207,933.07	426,055.58	204.90%
Cuentas por cobrar	589,531.53	589,531.53	-	0.00%
Impuesto por Cobrar	4,865,723.98	4,805,041.78	60,682.20	1.26%
Inventarios	454,563.65	909,127.48	- 454,563.83	-50.00%
Anticipos por liquidar	35,498.00	35,498.00	-	0.00%
Total activo Corriente	6,579,305.82	6,547,131.87	32,173.95	0.49%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>34,005,630.41</b>	<b>34,735,328.37</b>	<b>- 729,697.96</b>	<b>-2.10%</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>				
<b>Pasivo</b>				
<b>No Corrientes</b>				
Préstamo a largo Plazo	7,629,089.71	8,476,766.34	- 847,676.63	-10.00%
Total de pasivo no corriente	7,629,089.71	8,476,766.34	- 847,676.63	-10.00%
<b>Corriente</b>				
Proveedores	487,383.37	487,963.42	- 580.05	-0.12%
Impuestos por pagar	55,758.85	55,306.64	452.21	0.82%
Prestaciones Laborales	747,885.28	682,226.33	65,658.94	9.62%
Total de pasivo corriente	1,291,027.50	1,225,496.40	65,531.09	5.35%
<b>Capital</b>				
Capital en Acciones	10,000,000.00	10,000,000.00	-	0.00%
Superavit por Revaluacion	23,955,630.00	23,955,630.00	-	0.00%
Pérdidas Acumuladas	- 11,111,664.60	- 9,734,300.52	- 1,377,364.09	14.15%
Utilidades Retenidas	2,113,332.69	2,113,332.69	-	0.00%
Reserva Legal	78,389.91	75,767.54	2,622.38	3.46%
Resultado del Período	49,825.21	- 1,377,364.09	1,427,189.29	-103.62%
Total de Capital	25,085,513.21	25,033,065.62	52,447.58	0.21%
Total de pasivo y capital	<b>34,005,630.41</b>	<b>34,735,328.37</b>	<b>- 729,697.96</b>	<b>-2.10%</b>

Fuente elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

De conformidad con análisis horizontal aplicado a los balances de situación general se determinó las siguientes diferencias:

En el activo no corriente, en donde se tiene registro las propiedades, planta y equipo (terrenos, edificios, vehículos, maquinaria mobiliaria y equipo software) de la empresa no existe variación alguna, debido a que no se tiene contemplado desembolso en las actividades de inversión; con respecto a la variación de la depreciación acumulada está integrado por el desgaste de los activos fijos utilizados para generar utilidades, el cual asciende a Q. 761,871.91.

La cuenta de caja y bancos prevé un incremento significativo de 204.90% y en valor absoluto por Q. 426,055.58, el cual demuestra una mayor disponibilidad de dinero en efectivo para responder con sus compromisos a corto plazo, usualmente de forma mensual. Esta cuenta es de vital importancia, debido a que el problema de la empresa productora de café se enfoca en el déficit de efectivo, ya que anteriormente no se tenía una herramienta que le permitiera considerar en qué tiempo se tendría entradas y salidas de efectivo para llevar a cabo las diferentes actividades: operación, inversión y financiamiento, teniendo un impacto negativo en la rentabilidad y liquidez de la empresa; asimismo, en solicitar monto elevado de préstamo sin contar con una planificación financiera puede ocasionar que el dinero sea destinado para compra inventario que ya se tiene abastecido en bodega, compra de maquinaria sin antes realizar una evaluación, para uso personales.

En el rubro de inventario en el año 2020 se estima que reportará una disminución del 50% en comparación al año 2019, debido a que se requiere mantener un stock productos que tienen mayor movimiento en relación a las ventas, esto por motivo que se tendrá un control adecuado de manera que no represente pérdidas para la empresa. Por lo tanto, el saldo de inventario del año 2019 es por Q. 909,127.48 y para el año se proyecta un saldo de Q. 454,563.65 el cual incluye herbicida, fertilizante, insecticidas, agroquímicos.

Por tanto el activo total para el año proyectado 2020 disminuyó en un -2.10% y para el en comparación al año 2019, este decremento se ve influenciado directamente por el baja del inventario y aumento de la caja y bancos.

Con relación al pasivo no corriente en donde se tiene registrado el préstamo bancario, se reporta una disminución en la proyección 2020 del 10% en relación al año base 2019; en donde el saldo para el año 2019 es de Q. 8,476,766.34 y de acuerdo con la planificación financiera de cancelar el monto en 10 años, el cual iniciará a partir del año 2020; por tanto, el saldo final reportada en el año proyectado 2020 es por Q. 7,629,08971. Sin embargo, en caso el presupuesto maestro presente déficit en caja en un periodo determinado, se procede evaluar y definir las opciones de financiamiento con anticipación; y verse en la necesidad de aceptar la única alternativa que represente pago de intereses altos. Si en caso, la empresa continúa operaciones sin considerarse una ampliación de crédito, se tendrá una tendencia de disminución por los abono a capital.

Los pasivos corrientes tienen incluidos los saldos de proveedores y los impuestos por pagar, y se observa que la variación del año 2020 al 2019 no es significativa, debido a que están representados en valor relativo de -0.12% y 0.82% respectivamente.

En la parte de capital se tiene un incremento de 0.21% este resultado corresponde a los efectos obtenidos del estado de resultado proyectado 2020 el cual muestra utilidad neta por Q. 49,825.21, mostró una mejora en la rentabilidad en comparación al año 2019 que reportó pérdida neta por -Q. 1,377,364.09.

#### **4.4.3 Determinación de la liquidez, rentabilidad y endeudamiento**

Se utilizó los indicadores financieros de: liquidez corriente, prueba de ácido, índice de deuda, índice de endeudamiento, cobertura de intereses; margen de utilidad bruta, operativas y neta, con base a los resultados obtenidos del estado de resultado y balance de situación general del año 2019 y proyectado 2020, con el fin de

determinar la capacidad de pago, medir el rendimiento y apalancamiento financiero de la empresa productora de café.

**Tabla No. 4.6**  
**Municipio de Cobán, Empresa dedicada a la producción de café, Razones financieras.**

RAZONES DE LIQUIDEZ		2019		2020	
<b>Liquidez corriente</b>	<u>Activos corrientes</u>	Q 1,742,090.09	<b>0.62</b>	Q 1,713,581.84	<b>1.23</b>
	Pasivos corrientes	Q 2,826,892.35		Q 1,390,818.85	
<b>Prueba de ácido (Liquidez Inmediata)</b>	<u>Activos corrientes - Inventario</u>	Q 832,962.61	<b>0.29</b>	Q 1,259,018.19	<b>0.91</b>
	Pasivos corrientes	Q 2,826,892.35		Q 1,390,818.85	
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO (Administración de la Deuda)</b>					
<b>Índice de la deuda (Razón de Endeudamiento)</b>	<u>Total Pasivos</u>	Q 9,702,262.74	<b>0.28</b>	Q 8,920,117.20	<b>0.26</b>
	Total Activos	Q 34,735,328.37		Q 34,005,630.41	
<b>Índice de endeudamiento</b>	<u>Total Pasivos</u>	Q 9,702,262.74	<b>0.39</b>	Q 8,920,117.20	<b>0.36</b>
	Capital Total	Q 25,033,065.62		Q 25,085,513.21	
<b>Cobertura de Intereses</b>	<u>Utilidades antes de intereses e impuestos</u>	Q 719,049.18	<b>0.51</b>	Q 874,044.33	<b>1.20</b>
	Intereses	Q 1,409,248.32		Q 727,942.31	
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>					
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	<u>Utilidad bruta</u>	Q 2,104,593.23	<b>0.27</b>	Q 2,537,385.30	<b>0.31</b>
	Ventas	Q 7,816,472.36		Q 8,193,664.43	
<b>Margen de Utilidad Operativa</b>	<u>Utilidad Operativa</u>	Q 31,884.23	<b>0.004079</b>	Q 797,872.42	<b>0.10</b>
	Ventas	Q 7,816,472.36		Q 8,193,664.43	
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	<u>Ganancia disponible para los accionistas</u>	Q (1,377,364.09)	<b>-0.18</b>	Q 49,825.21	<b>0.01</b>
	Ventas	Q 7,816,472.36		Q 8,193,664.43	

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

Conforme a los resultados obtenidos de los índices financieros, se determinó lo siguiente:

La razón de liquidez indica la capacidad que tiene la empresa productora de café para generar efectivo y cumplir con sus obligaciones mensuales. La liquidez corriente se muestra que en el año 2019 se tiene 0.62 por cada Q. 1.00 de deuda y para el 2020 se determina un 1.23 por deuda según proyecciones realizadas; por tanto, se observa un resultado favorable en el año 2020 incrementando la disponibilidad de efectivo para pago de con vencimiento a corto plazo: impuestos, proveedores, abono a préstamo. El resultado de la prueba ácida nos arroja que para el año 2019 se tiene un resultado de 0.29 y en el año 2020 es de 0.91 se presenta un aumento de la disponibilidad inmediata sin incluir los inventarios; por tanto, frente a cada Q. 1.00 de pasivos de corto plazo, la empresa puede tener inconveniente de cumplir a tiempo con los pagos mensuales; pero con la herramienta de presupuesto de caja se puede detectar a tiempo la necesidad de efectivo, para evitar ineficiencia en las operaciones por incumplimiento de pago: por ejemplo el no reducir el personal necesario para corte de café, pago de precio alto al no recibir descuento por compras recurrentes.

En el resultado de índice de deuda que representa en el año 2019 es del 28% y para el año 2020 refleja un 26% lo que indica que se tiene una disminución de financiar sus operaciones por de tercero, pero en cualquier momento puede ser candidata para nuevos créditos, debido a que se tiene garantía, por lo regular son las grandes extensiones de terrenos; además se demuestra que la empresa tiene la capacidad de cubrir sus deudas sin poner en riesgo sus activos.

Con respecto al índice de endeudamiento en el año 2019 se obtuvo un 39% y en el año 2020 se reporta un 36%, también se tiene una tendencia hacia la baja, dando como resultado que por cada Q. 0.36 con financiamiento externo se tiene Q. 1.00 aportado por fuente interna. Por tanto, los accionistas tienen invertido más capital propio, pero es recomendable tener financiamiento con coste financiero bajo, para no afectar los beneficios generados para los accionistas.

La cobertura de intereses nos muestra una mejora sobre el grado en que los intereses son absorbidos por los beneficios antes de impuestos e intereses, más las

depreciaciones y amortización; ya que en el año 2019 estaba representada por 0.51 y en el proyectado 2020 esta reporta un 1.20, por lo que indica que por cada Q. 1.00 en concepto de interés se tiene Q. 1.20 para su cumplimiento, esto demuestra que en anteriormente se tenía dificultad cubrir gastos financieros.

Con base a los resultados de rentabilidad obtenido del análisis de los indicadores financieros, se indica que la utilidad bruta del 27% en el año 2019 y un 31% en el año proyectado 2020, este resultado se da por una gestión financiera a través de planificar qué insumos, cantidad de mano de obra y gastos indirectos se requiere para determinado periodo.

El margen de utilidad operativa se refleja que el año 2019 un 0%, resultado neutro lo que indica es que por cada Q. 1.00 en ventas no se genera beneficio después de cubrir costos y gastos; y para el año 2020 se determinó un porcentaje de 0.10 el cual es un resultado positivo que se inicia generar valor para la empresa.

Conforme a los resultados del margen de utilidad neta en el año 2019 se reporta una pérdida neta por -18% y para el año proyectado al 2020 se refleja una utilidad un 0.01%; por tanto, se detectó una mejora derivado una eficiencia operacional.

En resumen, con base a la información del estado de resultados y balance de situación general, corresponde a los período 2019 y el proyecto 2020 se logró determinar lo siguiente: la empresa producto de café tenía la dificultad de cumplir con las obligaciones de corto debido a la falta de efectivo en determinado período, el cual generaba déficit en su flujo de caja; además se tenía la práctica de solicitar financiamiento por monto elevado el cual representa alto costo en concepto de intereses, teniendo un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, se obtiene resultado proyectado con base al presupuesto maestro que se utilizó para la planeación financiera del año 2020, en la que se determinó que favorece tener un horizonte financiero que permite un estricto control, respecto al uso de efectivo; dando prioridad aquellos gastos que ya se tiene contemplado

realizar en un futuro y detectar desviaciones que puedan perjudicar la situación financiera de la empresa.

Por tanto, el resultado del análisis de las razones financieras de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, demuestra la comparación del año 2019 y el proyectado 2020, se logrará tener un cambio positivo en relación a: la empresa productora de café a través de su una planeación financiera de sus actividades de operación, inversión y financiamiento aumentará la capacidad de generar efectivo para dar cumplimiento a sus obligaciones mensuales conforme lo estipulado en el presupuesto maestro. En relación al apalancamiento financiero se identifica que la empresa tiene garantía para solicitar préstamo, pero es importante realizar una evaluación sobre las diferentes fuentes de financiamiento y optar por la que represente el menor costo; solicitando únicamente el monto que necesitará para cubrir aquellos egresos ya presupuestado. De acuerdo con la rentabilidad, se indica que por medio de utilizar de manera óptima los recursos se conseguirán una buena calidad en la producción de café y por tanto mayores beneficios, así también reducción de los errores del pasado y gastos que no aportan valor a la empresa.

## CONCLUSIONES

1. Derivado del análisis financiero horizontal y vertical en el estado de resultados y estado de situación financiera, se obtuvo información relevante sobre las variaciones del periodo 2019 en comparación con el año 2018 entre los cuales destaca un incremento en los ingresos obtenidos de 7.66% igual a Q. 556,329.50 teniendo un aumento en las ventas al extranjero, el incremento en gastos indirectos por un valor de Q. 537,919.03, generando una disminución en la utilidad bruta que se encontraba en un 30% a un 27%; así también se muestra un aumento en los gastos de operación por Q. 344,119.25 equivalente al 19.91% ocasionado por la pérdida inventario por productos perecederos y gastos personales; seguidamente se tiene un incremento de en los otros gastos en concepto de intereses de Q. 411,756.63 igual a un 41.28%; por lo cual se presenta un efecto negativo en el resultado neto de un – Q. 527,693.69 para el año 2018 a un –Q. 1,377,364.09 en el año 2019. Adicional, se muestra un incremento en los activos fijos de Q. 896,483.44 por la compra de maquinaria en el año 2019, incremento en el rubro de inventario de Q. 907,321.63, lo cual es malo; y dicho incremento está acompañado de aumento en préstamo bancario por 36.87% que asciende a Q. 2,283,622.28.
2. Los mecanismos utilizados por el gerente general para pronosticar entradas y salidas de efectivo es de forma empírica; y este mecanismo no le permite conocer el saldo de caja de un determinado periodo, el total estimado de los desembolsos que realizará la empresa a futuro y en que se invertirá el efectivo, por lo que provoca un aumento en los costos y gastos operativos - financieros, debido a que no se toma decisiones en tiempo oportuno.
3. Con la información obtenida del análisis horizontal y vertical se demuestra que es posible realizar las planificaciones financieras al considerar información histórica que sirvió como base de cálculo, para obtener un estimado de las entradas y salidas de efectivo la cual se prevé que en el año 2020 se tendrá por

un total de ingresos por Q. 8,13,66443 esta incluye las ventas y los otros ingreso, cabe destacar que en los meses de agosto, octubre, noviembre y diciembre no se reporta entrada de efectivo; un total de egresos por actividad de operación de Q. 6,191,989.9 la cual contiene: materia prima, mano de obra, gastos indirectos, sueldos administrativos y socios, alquileres, servicios generales, gastos varios e impuestos. Las erogaciones por financiamiento son por Q. 1,575,618.94 la cual toma en cuenta los intereses y abonos de capital; en referencia al flujo de efectivo neto acumulado es Q. 426,055.58 refleja un resultado positivo respecto a la necesidad de efectivo y el saldo final en caja es por Q. 633,988.66 teniendo la capacidad de cubrir el saldo mínimo requerido por Q. 515.9999.16. También se determinó, es útil para llevar un control sobre los egresos que se estén realizando conforme a lo presupuesto y detectar si existe alguna desviación, para tomar medidas correctivas a tiempo.

4. Respecto a los resultados de la evaluación de los estados financieros del año 2019 y el proyectado 2020, con el análisis de razones financieras de rentabilidad, liquidez y endeudamiento se identifica una mejora en la situación financiera de la empresa producto de café en referente a que la liquidez corriente en el año 2019 es de 0.62 y en el proyectado 2020 se tiene un aumento a 1.23, lo cual favorece su capacidad de generar efectivo para dar cumplimiento a sus obligaciones de corto plazo, entre los cuales se menciona: pago de proveedores, impuestos, intereses, abono de capital, a través de una gestión financiera que también tiene efecto positivo en generar utilidades después de cubrir los costos y gastos, y se comprueba mediante el margen operativa que refleja en el año 2019 es 0.004 y en el proyección del 2020 representa un 0.10 debido a la efectividad de administrar y controlar los costos y gastos para convertirlo en beneficio.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda utilizar el análisis horizontal y vertical para encontrar variaciones al comparar información de estado de resultados y balances de situación general de dos años consecutivos; asimismo, identificar los puntos críticos que podría mejorar la gestión financiera al utilizar de manera óptima los recursos de la empresa.
2. Es recomendable el uso de la presupuesto de caja, que permitirá pronosticar las entradas y salidas de efectivo, dando un panorama global y resumido de lo que se prevé en el futuro con relación a mostrar las ventas, compras de materia prima, contratación del personal, gastos de operación fijos y variables, pago de impuesto, abono a capital; esto contribuirá que al momento de recibir efectivo se tomen las decisiones adecuado sobre uso, mejorar la gestión financiera y evitar el incremento de costos y gastos innecesarios.
3. Es recomendable de acuerdo con los resultados favorables que se demuestra en el presupuesto de caja, utilizar información obtenida del análisis horizontal y vertical, ya que permite determinar su efectividad en relación a la buena planificación financiera y a la vez un control estricto sobre el uso del efectivo en aquellos rubros que presentaron mayor variaciones, para evitar saldos deficitario en caja que ocasiona ineficiencia en las operaciones. También es importante que la información que se utilice para las proyecciones sean conservadoras para evitar establecer metas que no se puedan lograr.
4. Se recomienda mejorar la gestión financiera con respecto a la administración y control adecuado del efectivo, para tener la capacidad de pago a corto plazo; realizar erogaciones que contribuyan a generar rendimiento para la empresa productora de café al utilizar de manera óptima los recursos financieros y evaluar alternativas de financiamiento externo con el fin de elegir la opción que

represente costo mínimo, además de solicitar el monto necesario destinado para cubrir salidas de efectivo de acuerdo con presupuesto de caja.

## FUENTES

### Bibliografía

- Ayuso, A., Barrachina, M., Garrigos, R. y Tamarit, C. (2011). *Casos prácticos resueltos de contabilidad de costes*. Profit.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero Enfoque y proyecciones*. Ecoe ediciones.
- Cibrán, P., Prado, C. y Cibrán, M. Á. (2013). *Planificación Financiera*. Esic Editorial.
- Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012). (A. E. Brito, trad). *Principios de Administración Financiera*. Pearson.
- Guerrero, J. C., y Galindo, J. F. (2014). *Contabilidad 2*. Grupo Editorial Patria.
- Hernández, R., Collado, C.F., y Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Horngren, C. t., Sundem, G. L., y Elliot, J. A. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Pearson Educación.
- Juma'h, A. H. (2015). *Introducción a la información contable, estimación y aplicación para la toma de decisiones*. Área de innovación y Desarrollo, S.L.
- Lavalle, A. C. (s.f.). *Análisis Financiero*. Digital UNID.
- Morales, A. y Morales, J. A. (2014). *Planeación financiera*. Grupo Editorial Patria.
- Moreno, J. A. (2018). *Prontuario de finanzas empresariales*. Patria Educación.
- Núñez, L. (s.F.). *Finanzas 1 contabilidad, planeación y administración financiera*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Peréz, J. F. y Veiga C. (2013). *La contabilidad y los estados financieros*. Madrid: ESIC.

Piloña, G. A. (2012). *Guía práctica sobre método y técnicas de Investigación documental y campo*. Guatemala: GP Editores.

Román, J. C. (2019) *Estados Financieros Básicos 2019: Proceso de elaboración y reexpresión*. Ediciones Fiscales ISEF.

Rincón, C. A., y Narvaéz, J. A. (2017). *Presupuesto Bajo Normas Internacionales de Información Financiera y Taxonomía XBRL*. Ediciones de la U.

Soldevila, P. y Cordobés, M. (2008). *Manual de Contabilidad de Gestión para empresas franquiciadoras y de retail*. Profit.

Sorlózano, M. J. (2014). *Análisis y control de la desviación presupuestaria del producto editorial*. Ic editorial.

Tanaka, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros Para la Toma de Decisiones*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*.

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica, *Revista Educación*, 33 (1), 155-165.

## **Egrafía**

Burbano Ruiz, J. E. (s.f.). *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. [Universidad del Valle].

Félix Alvarado, E. R. (2006). *La administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, como herramientas del control financiero de la empresa Confecciones Escolares, S.A.* [Maestría en Administración Financiera, USAC].

Gamarro Orellana, D. J. (2017). *El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras del Departamento de Guatemala*. [Maestría de Administración Financiera, USAC].

López Fernández, V. M. (2016). *Análisis Financiero del efectivo de la implementación del presupuesto de operaciones en beneficios secos de café, en Antigua Guatemala*. [Maestría en Administración Financiera, USAC].

Congreso de la República de Guatemala. (1992, 07 de mayo). *Decreto número 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado*. Diario de Centro América.

Congreso de la República de Guatemala. (2008, 22 de diciembre). *Decreto número 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad*. Diario de Centro América.

International Accounting Standards. (2019). *Normas Internacionales de Contabilidad*. IFRS Foundation.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%202019%20Completas.pdf>

Gamarro, U. (2019). *Malasia y China fueron los nuevos mercados de exportación del café guatemalteco en la cosecha*.  
<https://www.prensalibre.com/economia/malasia-china-fueron-los-nuevos-mercados-de-exportacion-del-cafe-guatemalteco-en-la-cosecha-2018-2019>

Banco de Guatemala. (2020). *Índice de precios al consumidor*.  
<https://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/sr/sr005>

## ANEXOS

## Anexo 1: Estado de resultados 2018 – 2019

Estado de Resultados Empresa productora de café Del 01 de enero al 31 de diciembre (2018 - 2019) Cifras expresadas en quetzales		
	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2018</b>
<b>Ingresos</b>		
Ventas locales y exportación	6,900,359.11	6,383,694.10
Otros ingresos	916,113.25	876,448.76
<b>Total de Ingresos</b>	<b>7,816,472.36</b>	<b>7,260,142.85</b>
<b>Costo de producción</b>		
Materia Prima	1,521,310.64	1,446,241.22
Mano de Obra Directa	2,501,958.83	2,464,823.28
Gastos Indirectos	1,688,609.66	1,150,690.64
<b>Total de Costo de Producción</b>	<b>5,711,879.13</b>	<b>5,061,755.13</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,104,593.23</b>	<b>2,198,387.72</b>
<b>Gastos de Operación</b>		
Gastos Operativos	2,072,708.99	1,728,589.75
Total de Gastos de Operación	2,072,708.99	1,728,589.75
<b>Otros Gastos</b>		
Otros Gastos	1,409,248.32	997,491.69
Total de otros gastos	1,409,248.32	997,491.69
<b>PÉRDIDA NETA</b>	<b>- 1,377,364.09</b>	<b>- 527,693.72</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

**Anexo 2: Balance de situación general 2018 – 2019**

Balance de situación general Empresa productora de café Al 31 de diciembre (2018 - 2019) Cifras expresadas en quetzales		
	Año 2019	Año 2018
<b>Activos</b>		
<b>Activos No corrientes</b>		
Activos Fijos	30,963,652.24	30,067,168.80
Depreciación acumulada	- 2,775,455.74	- 2,163,290.79
Total activo No Corriente	28,188,196.50	27,903,878.01
<b>Corriente</b>		
Caja y bancos	207,933.07	89,561.08
Cuentas por cobrar	589,531.53	1,457,153.82
Impuesto por Cobrar	4,805,041.78	3,897,720.15
Inventarios	909,127.48	473,810.19
Anticipos por liquidar	35,498.00	25,844.30
Total activo Corriente	6,547,131.87	5,944,089.55
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>34,735,328.37</b>	<b>33,847,967.55</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>		
<b>Pasivo</b>		
<b>No Corrientes</b>		
Préstamo a largo Plazo	8,476,766.34	6,193,144.06
Total de pasivo no corriente	8,476,766.34	6,193,144.06
<b>Corriente</b>		
Proveedores	487,963.42	650,809.38
Impuestos por pagar	55,306.64	88,858.07
Prestaciones Laborales	682,226.33	504,726.34
Total de pasivo corriente	1,225,496.40	1,244,393.78
<b>Capital</b>		
Capital en Acciones	10,000,000.00	10,000,000.00
Superavit por Revaluacion	23,955,630.00	23,955,630.00
Pérdidas Acumuladas	- 9,734,300.52	- 9,206,606.80
Utilidades Retenidas	2,113,332.69	2,113,332.69
Reserva Legal	75,767.54	75,767.54
Pérdida del Período	- 1,377,364.09	- 527,693.72
Total de Capital	25,033,065.62	26,410,429.71
Total de pasivo y capital	<b>34,735,328.37</b>	<b>33,847,967.55</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la información obtenida de la unidad de análisis.

### Anexo 3: Entrevista – gerente general

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO/MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**FINANCIERA**



### GUÍA DE ENTREVISTA

Como parte del Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración Financiera, se formula la siguiente entrevista como instrumento para la recolección de datos con el fin de obtener información útil para la investigación.

De antemano gracias por su colaboración brindada.

#### Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de preguntas con respuestas mixtas de los cuales 5 son con respuestas cerradas y 5 con respuesta abiertas.

**Dirigido:** Gerente General

Mecanismos actuales para pronosticar ingresos y egresos

1. ¿Actualmente se cuenta con una herramienta para pronosticar entradas y salidas de efectivo?

Sí  No

2. ¿El mecanismo utilizado actualmente, brinda información útil para la toma de decisiones?

Sí  No

3. ¿Se conoce en qué momento podría existir entradas y salidas de efectivo en el futuro?

Sí  No

4. ¿Se tiene un control para verificar que lo ejecutado esté acorde a lo planificado?

SI

No

5. ¿La empresa ha presentado problemas de déficit en flujo de efectivo?

Sí

No

Identificación de ventas, costos y gastos, compra de activos, pago de dividendos determinantes en el flujo de efectivo

6. ¿Cuál es la capacidad máxima de producción de quintales de café?

---

---

7. ¿Cómo se determina el precio de venta por cada quintal de café oro e inferior?

---

---

8. ¿En el año 2020 se tiene previsto la compra de activos fijos?

---

---

9. ¿En qué año se tiene contemplado la repartición de utilidades retenidas?

---

---

10. ¿En cuánto tiempo espera liquidar el saldo de préstamo?

---

---

## Anexo 4: Entrevista – contador general

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



**ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO/MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### GUÍA DE ENTREVISTA

Como parte del Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración Financiera, se formula la siguiente entrevista como instrumento para la recolección de datos con el fin de obtener información útil para la investigación.

De antemano gracias por su colaboración brindada.

#### **Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de preguntas con respuestas abiertas.

**Dirigida:** Contador General

Identificación de ventas, costos y gastos, compra de activos, pago de dividendos determinantes en el flujo de efectivo

1. ¿Qué tipo de préstamo se tiene actualmente y cuál es el porcentaje de la tasa de interés que se paga?

---



---

2. ¿Cuál es el tipo de cambio de referencia que se utiliza en las ventas?

---



---

3. ¿La empresa tiene establecida política para el cobro a clientes?

---

---

4. ¿Cuál es la política de cobro que otorgan los proveedores?

---

---

5. ¿Se ha tenido problema para cumplir con las obligaciones a corto y largo plazo?

---

---

6. ¿Se cuenta con contrato por los servicios que se adquiere con cierta periodicidad?

---

---

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro No. 1.1</b> Antecedentes de estudios realizados del presupuesto como herramienta de planificación y control .....	3
<b>Cuadro No. 2.1</b> Usuarios de los estados financieros .....	7
<b>Cuadro No. 2.2</b> Categorización de las razones financieras .....	23
<b>Cuadro No. 4.1</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Producción de café oro e inferior, período 2018 y 2019. ....	58
<b>Cuadro No. 4.2</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Proyección de producción, período 2020....	59
<b>Cuadro No. 4.3</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Ingresos por ventas locales y extranjeros...	60
<b>Cuadro No. 4.4</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Otros ingresos.....	62
<b>Cuadro No. 4.5</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de materia prima.....	63
<b>Cuadro No. 4.6</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Estimación de Costo de mano de obra directa. 65	65
<b>Cuadro No. 4.7</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de gastos indirectos.....	66
<b>Cuadro No. 4.8</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de gastos operativos.....	68
<b>Cuadro No. 4.9</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de gastos operativos (sueldos administrativos). ....	69
<b>Cuadro No. 4.10</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de gastos financieros.....	71

<b>Cuadro No. 4.11</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de financiamiento.....	73
<b>Cuadro No. 4.12</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de cobro y pago comerciales.	74
<b>Cuadro No. 4.13</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de impuestos .....	76
<b>Cuadro No. 4.14</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Presupuesto de caja .....	78
<b>Cuadro No. 4.15</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Ajustes de gastos en el estado de resultados proyectado.....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No. 4.1</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Análisis vertical del estado de resultados, período 2018 y 2019 .....	46
<b>Tabla No. 4.2</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Análisis horizontal del estado de resultados, período 2018 y 2019 .....	48
<b>Tabla No. 4.3</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, Análisis horizontal del estado de resultados, período 2018 y 2019 .....	52
<b>Tabla No. 4.4</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, estado de resultados, período 2019 - 2020	84
<b>Tabla No. 4.5</b> Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, Empresa dedicada a la producción de café, estado de situación general, período 2019-2020 - 2020 .....	87
<b>Tabla No. 4.6</b> Municipio de Cobán, Empresa dedicada a la producción de café, Razones financieras .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Figura No. 1.1</b> Organigrama de la empresa productora de café.....	2
---	---