

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



**DISEÑO DE UN PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS PARA UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SEMILLAS DE HORTALIZAS EN
GUATEMALA**



AUTOR: LICENCIADO JOSÉ LUIS RAMIREZ RUIZ

Guatemala, octubre de 2020

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



**DISEÑO DE UN PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS PARA UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SEMILLAS DE HORTALIZAS EN
GUATEMALA**

Informe final de trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", 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.

DOCENTE: Dr. ALFREDO AUGUSTO PAZ SUBILLAGA

AUTOR: LICENCIADO JOSÉ LUIS RAMIREZ RUIZ

Guatemala, octubre 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 Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Presidente: _____


Secretario: _____

Vocal I: _____

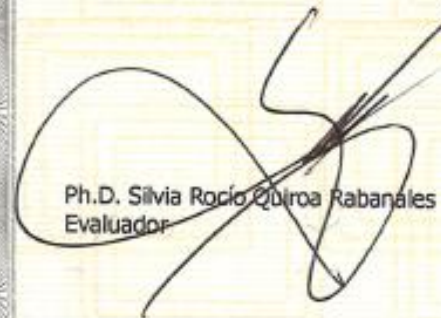
**ACTA No. MAF-D-037-2020**

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 2,020**, a las **11:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **José Luis Ramírez Ruíz**, carné No. **201111158**, 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 **"DISEÑO DE UN PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SEMILLAS DE HORTALIZAS EN GUATEMALA."**, 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 **66** 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. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador



Ph.D. Silvia Rocío Quiroa Rabanales
Evaluador



MSc Carlos Enrique Calderón Monroy
Evaluador



Lic. José Luis Ramírez Ruíz
Postulante

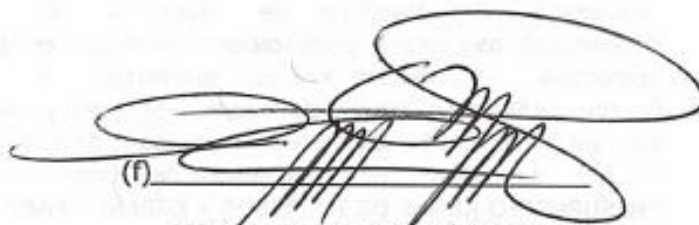


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante José Luis Ramírez Ruíz, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 06 de noviembre de 2020.

(f) 
MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS Y A LA VIRGEN MARÍA:** Por iluminar mi vida, y darme la sabiduría para salir adelante.
- A MIS PADRES:** Por darme todo en la vida, especialmente la educación y los medios para lograr todas mis metas.
- A MI ESPOSA:** Por darme apoyo y ánimos para no rendirme.
- A MIS HERMANOS:** Por ser parte fundamental en mi vida. Porque juntos somos ejemplo y orgullo de nuestra familia.
- A MIS AMIGOS:** Por hacer de este camino más fácil y juntos luchar por ser buenos profesionales.
- A MIS COLEGAS:** Por aportar conocimientos para mi formación profesional.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por realizar las gestiones correspondientes para que se lograra esta meta.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser mi Alma Mater y darme conciencia socio económica para aportar a mi país.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Empresa comercializadora de semillas objeto de estudio	2
1.2. Empresas comercializadoras de semillas	3
1.3. Antecedentes de la industria comercializadora de semillas en Guatemala	4
1.4. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-	4
1.5. Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala -FASAGUA-	6
1.6. Antecedentes del presupuesto para empresas comercializadoras de semillas de hortalizas	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Producción y comercialización de semilla	8
2.2. Presupuestos	15
2.3. Presupuesto de Ingresos	30
2.4. Presupuestos de Egresos	37
3. METODOLOGÍA	40
3.1. Definición del problema	40
3.2. Delimitación del Problema	40
3.3. Objetivos	41
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
4.1. Situación actual de la empresa	43
4.2. Presupuesto de Ingresos	46
4.3. Presupuesto de Egresos	51

CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	62
ÍNDICE DE TABLAS	64
ANEXOS	65

RESUMEN

Para la planificación y control de las operaciones de una empresa es de gran importancia contar con un presupuesto de ingresos y egresos definido. A través de esta herramienta puede determinarse el grado de eficiencia de las operaciones que se están llevando a cabo.

La empresa objeto de estudio es una comercializadora de semillas de hortalizas. Sus oficinas se encuentran en la ciudad capital. Cuenta también con 2 estaciones demostrativas ubicadas en el occidente y oriente del país respectivamente.

La empresa cuenta con información financiera actualizada, sin embargo, no posee una proyección o presupuesto que ayude a los gerentes a determinar las estrategias a futuro deben implementarse. Por lo que se ve la importancia de diseñar un presupuesto a 2 años.

En el caso de una comercializadora de semillas es de vital importancia contar con un presupuesto apropiado ya que ciertas variedades toman hasta dos años para obtener nuevos lotes de producto terminado y a esto se le debe agregar el tiempo de envío y la espera en aduanas ya que algunos productos como el tomate, deben pasar pruebas y cumplir cuarentena para que las autoridades permitan la salida de aduana. Por lo tanto, realizar un pronóstico erróneo de la producción puede generar desabastecimiento o exceso de inventario generándose pérdidas materiales en la compañía.

La empresa en estudio importa todos sus productos de Europa. Para el cálculo del costo de ventas se deben tener en cuenta factores tiempo y costos por la importación, así como considerar los mejores términos del comercio exterior para el transporte de los productos.

En el presupuesto de egresos se deben considerar los gastos de operación en los que se incluyen los gastos de ventas y gastos de administración.

Los gastos fijos para la adecuada conservación de las semillas van desde el lugar adecuado de almacenamiento hasta los gastos de distribución a los clientes. También se deben considerar todos aquellos gastos que ayuden a la venta de productos.

Si bien es conocido que en muchas empresas comerciales poseen salas de ventas o *showrooms*, en el mercado agrícola también los hay. En este caso se conocen como Estaciones Demostrativas que son parcelas en las que se demuestra la calidad de la semilla a través de plantaciones reales, puestas a diferentes condiciones para demostrar en qué condiciones es más productivo el cultivo, sea en invernadero, a campo abierto, hidroponía u otros métodos que se utilicen en el país.

Todos estos supuestos deben ser puestos en valores económicos y proyectar gastos que influirán en el futuro de la empresa.

Se observarán los eventos y fenómenos de la empresa objeto de estudio, para su registro, tanto sus ingresos en años anteriores, así como las ventas y negociaciones futuras con potenciales clientes.

Se realiza la clasificación de la información sobre los productos y de las regiones de los clientes, con el fin de facilitar el análisis y poder prever los costos y gastos que son necesarios para la operación y los ingresos que se generarán.

Entre los resultados más importantes se encuentra el acoplamiento a las metas esperadas por los gerentes. Aquí se involucran factores como las importaciones, exportaciones, la información histórica de la empresa, con la que se calculó el promedio de ingresos esperados y el conocimiento de la fuerza de ventas para que ayudaron a dicho presupuesto.

INTRODUCCIÓN

La importancia de un presupuesto es tratar de contemplar los ingresos y gastos que se realizarán en la empresa con el fin de buscar el mejor camino y obtener rentabilidad en la operación.

El objeto de estudio es la empresa comercializadora de semillas de hortalizas en Guatemala. Las oficinas y centro de distribución se encuentran en la ciudad capital. Cuenta con dos estaciones demostrativas en el oriente y occidente del país, respectivamente.

El problema de interés general que ha enfrentado la empresa es la ausencia de un presupuesto de ingresos y egresos. Esto ha representado a la empresa grandes pérdidas ya que en algunas ocasiones ha quedado desabastecido y ha perdido clientes importantes por la falta de cumplimiento en los compromisos. Es por ello que se ve la necesidad de realizar un diseño de presupuesto que puedan utilizar y dar confianza a sus socios comerciales.

El objetivo general de la investigación en relación directa con el problema principal se plantea de la siguiente manera: Diseñar un presupuesto de ingresos y egresos para una empresa comercializadora de semillas de hortaliza en Guatemala.

Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para la investigación, fueron los siguientes:

- a) Establecer viabilidad en la utilización del presupuesto para controlar que los egresos sean eficientes.
- b) Analizar las relaciones entre los ingresos y egresos para aumentar las utilidades de la empresa.
- c) Determinar la situación del sector de comercialización de semillas de hortalizas en Guatemala.

En el primer capítulo se redactan los antecedentes en los que se basa este diseño. Expone el marco referencial teórico y empírico del proyecto.

El segundo capítulo contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema.

Se abordan los temas que son necesarios en el análisis, y diseño del presupuesto. Aquí se encuentran algunos términos clave que son esenciales conocer al proyectar ingresos y gastos en el sector.

En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada a lo largo del análisis de la información. Contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema.

En el cuarto capítulo se realiza una discusión de los resultados. Se expone la información obtenida y se explican los supuestos y los criterios que se tomaron en cuenta para el diseño del presupuesto de ingresos y egresos.

Para cada rubro dentro del presupuesto que se propone a la empresa, existen muchas interpretaciones, sin embargo, la experiencia del equipo de ventas ayudó a consolidar la información para tratar de acercarse a la realidad de la mejor manera.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo de investigación. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada a los presupuestos de ingresos y egresos en una empresa que tiene como actividad económica la comercialización de semillas de hortalizas.

El Sistema Agroalimentario (SAA) ha cobrado mucha importancia en los últimos tiempos. La internacionalización del comercio, y en particular de los productos agrarios alimentarios, la agricultura modernizada, las nuevas tecnologías que implementan nuevos productos y servicios, los nuevos modos de comercio han establecido un rol preferencial a este sistema. “De la agricultura o la ganadería al alimento... del campo al consumidor.” La clave de su análisis está en conocer al detalle los actores, las operaciones y las componentes de todo el sistema, así como el conjunto interrelacionar y vinculación intersectorial e interprofesional. Para cada producto o gama se precisa definir su “itinerario” específico y la serie de agentes u operadores que se relacionan. (Colom Gorgues, 2013)

La agricultura y la ganadería componen la base necesaria e importante para la producción de alimentos. Se trata de los sectores de inicio que fundamentan y justifican las actividades de los distintos otros sectores que constituyen el sistema y los complejos agroalimentarios.

Las industrias agroalimentarias constituyen la superestructura industrial de la agricultura y suponen diversos posibles grados de transformación de los productos primarios: primeras transformaciones con productos como el azúcar, la harina de trigo, la leche esterilizada y transformados lácteos, las conservas de frutas y legumbres, etc.; segundas y terceras transformaciones con productos como el pan y la repostería, los precocinados, los platos preparados, las ensaladas a punto de servir, etc.

La función comercial que acercará los productos alimentarios desde los centros productores hasta el consumidor final. Dichos productos pueden ser frescos o transformados, y la distribución podrá efectuarse por distintos canales comerciales, con la participación de diferentes agentes y planteando diversos valores añadidos (añadiendo

utilidades de forma, espacio, tiempo y posesión). Las operaciones clave en esta función serán la precomercialización, recepción y control de calidad de materias y productos, el almacenamiento y la gestión de inventarios, la conservación, el transporte y, finalmente, la puesta en mercado. Hay que destacar la importancia cada día más creciente del sector exterior del comercio agroalimentario con las operaciones import-export.

1.1. Empresa comercializadora de semillas objeto de estudio

La empresa unidad de análisis fue fundada en el año 2010. La misma obtiene productos para la venta provenientes de Países Bajos.

El número de empleados asciende a 25 personas y dentro de la operación de la empresa se ven involucradas diferentes áreas o departamentos entre los que se pueden mencionar:

- Área Comercial: Gerente comercial, técnicos especialistas y fuerza de ventas.
- Área de Estaciones: Jefes de estación y personal de campo.
- Área Administrativa: Gerente Financiero, analistas contables y financieros, encargado de recursos humanos, recepcionista, asistente de gerencia, encargado de logística.

El giro del negocio es la comercialización de semillas de hortalizas. Dentro de las principales hortalizas que comercializa la empresa se pueden mencionar: zanahoria, tomate, lechuga, remolacha, espinaca, pepino, chile pimiento, brócoli y coliflor.

Entre los principales clientes se pueden mencionar: los grandes productores de hortalizas para el mercado estadounidense, los productores que abastecen las cadenas de supermercados nacionales, productores para el abastecimiento de restaurantes locales y extranjeros, los agroservicios y piloneras. Cabe mencionar que la empresa unidad de análisis enfoca sus ventas a un mercado especializado en la calidad.

También la empresa exporta semillas de hortalizas a los países de Centroamérica, Panamá, República Dominicana y Cuba.

La empresa ha logrado incrementar sus operaciones. También ha incrementado la cuota de mercado desde su fundación, actualmente es líder en ventas de zanahorias y

lechugas, lo que ha permitido tener un mayor reconocimiento a nivel nacional por los productores y exportadores de hortalizas.

1.2. Empresas comercializadoras de semillas

En muchos países en desarrollo los agricultores aún no se benefician de las ventajas del uso de semillas de calidad debido a una combinación de factores que incluyen la producción ineficiente de semillas, los sistemas de distribución y de garantía de calidad, así como la falta de políticas correctas de semillas y otros instrumentos normativos.

Por lo general hay muchos grupos diferentes de actores involucrados en la producción, distribución y comercialización de semillas en todo el mundo, incluidos los agricultores, productores de semillas, pequeñas empresas, grandes empresas, institutos de investigación agrícola, distribuidores de insumos agrícolas, la sociedad civil y los mercados locales.

Los agricultores invierten para alimentar a sus familias, aumentar y diversificar sus ingresos y hacer crecer su patrimonio. Para los agricultores, invertir en agricultura significa aportar algo ahora (como puede ser dinero, esfuerzos o tiempo) a fin de acumular bienes o capital que les permitirán mejorar la productividad y los ingresos en el futuro. Adquirir un arado, construir una acequia, aprender habilidades nuevas o cuidar árboles y animales hasta que alcanzan una edad productiva son todas ellas formas de inversión destinadas a aumentar la productividad o los ingresos del agricultor. Los agricultores y otros inversores privados invertirán en agricultura solo si los rendimientos previstos compensan el riesgo percibido y superan los beneficios que cabe esperar de otros tipos posibles de inversión. (Skoet, 2012)

Un amplio conjunto de datos procedentes de muchos lugares de todo el mundo demuestra que la inversión agrícola constituye una de las estrategias más importantes y efectivas para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en las zonas rurales, donde vive la mayor parte de la población pobre mundial. Se ha observado que el crecimiento del PIB en agricultura es al menos dos veces más eficaz en la reducción de la pobreza que el crecimiento generado por otros sectores.

1.3. Antecedentes de la industria comercializadora de semillas en Guatemala

Las empresas comercializadoras de semillas en Guatemala, en su mayoría, son empresas que se encargan de importarlas de otros países y distribuir las en todo el país.

En el proceso de la importación de semillas es el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación – MAGA-, que se encarga de realizar los estudios y pruebas para la comercialización en el país.

1.4. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-

Entre las funciones principales de este ministerio y según lo indica la Ley (Decreto No. 114-97 Ley del Organismo Ejecutivo, 1997) están las siguientes:

- Formular y ejecutar participativamente la política de desarrollo agropecuario, de los recursos hidrobiológicos, estos últimos en lo que le atañe, y en coordinación con el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales diseñar la política para el manejo del recurso pesquero del país, de conformidad con la ley.
- Proponer y velar por la aplicación de normas claras y estables en materia de las actividades agrícolas, pecuarias, hidrobiológicas, forestales y Fito zoosanitarias, buscando la eficiencia y competitividad en los mercados y teniendo en cuenta la conservación y protección del medio ambiente.
- En coordinación con el Ministerio de Educación y la Comisión Nacional del Medio Ambiente, formular la política de educación agropecuaria y sobre medio ambiente, promoviendo la participación comunitaria.
- Diseñar, en coordinación con el Ministerio de Economía, las políticas de comercio exterior de productos agropecuarios, forestales e hidrobiológicos.
- Impulsar el desarrollo empresarial de las organizaciones agropecuarias, forestales e hidrobiológicas para fomentar el desarrollo productivo y competitivo del país.
- Desarrollar mecanismos que contribuyan a la seguridad alimentaria de la población y ampliar y fortalecer los mecanismos de disponibilidad y acceso a la información estratégica a productores, comercializadores y consumidores.

Además del Ministerio de agricultura también existen otras entidades que colaboran con la industria agrícola como FASAGUA (Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala).

Según datos MAGA las importaciones en Guatemala de los últimos 3 años han sido cambiantes, sin embargo, son bastantes significativas en la economía guatemalteca.

El origen de las importaciones de semillas en Guatemala es de diferentes países del mundo destacando algunos como Países Bajos, Perú, China, Estados Unidos, Israel, entre otros.

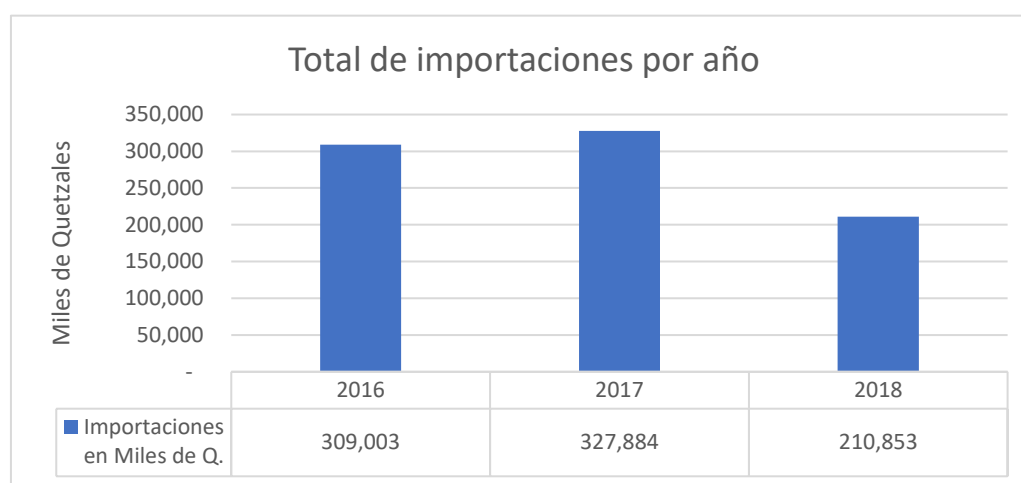


Figura 1. Importaciones de semillas en Guatemala Preliminar.

Fuente: Grafica propia con datos del sitio oficial del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA). Recuperado de: https://visar.maga.gob.gt/?page_id=10470

Según la Figura 1 se puede observar la cantidad de importaciones que se realizan anualmente, tomando estos datos preliminares por parte del MAGA. Estas importaciones representan una cantidad grande en semillas que son comercializadas en Guatemala y Centro América. Se debe tomar en cuenta que la gráfica anterior solo representa algunos rubros, ya que el sistema del MAGA realizo unos ajustes en los que unifico las semillas de hortalizas y frutales.

Una de las fuentes de ingresos en Guatemala es la Agricultura por lo que la comercialización de semillas es muy importante. Las semillas son importadas a Guatemala de diferentes países y son para la venta dentro de Guatemala, sin embargo,

existen empresas que su filial se encuentra en Guatemala y es la encargada de distribuir a países de Centro América, Panamá y República Dominicana.

1.5. Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala -FASAGUA-

Inició sus funciones en junio del 2,000, con varios productores organizados en su mayoría son de los cultivos de tomate, chile, cebolla y pepino, durante 10 años consecutivos se han dedicado a realizar varias actividades relacionadas con el desarrollo de la agricultura, que han ido desde impartir capacitaciones a los productores, asesorías en los campos de cultivo, implementación de tecnología, lucha por la apertura del mercado de exportación de tomates y chiles hacia Estados Unidos, monitoreo de precios diarios de varias hortalizas, monitoreo de cantidades de siembras mensualmente y estado en que se encuentran las plantaciones en diferentes valles productores del país, todo esto en beneficio del desarrollo de la agricultura y especialmente en beneficio de los productores quienes a la vez son generadores de miles de empleo en Guatemala, en el primer año de trabajo se logra la organización de las primeras 10 asociaciones agrícolas lo que constituye la Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala, FASAGUA, en el camino se han ido sumando varias asociaciones lo que ha representado una mayor responsabilidad con el productor. (Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala, 2013)

1.6. Antecedentes del presupuesto para empresas comercializadoras de semillas de hortalizas

Un presupuesto es un plan o una guía que se desarrolla previendo los ingresos y los egresos que se ejecutaran en un periodo determinado. La finalidad del presupuesto dentro de una empresa se utiliza para realizar un cálculo del dinero que se necesita para que la empresa siga en marcha, o en el caso de un proyecto en específico es la planificación del dinero que se utilizará para que de este se obtengan los resultados esperados.

Algunas de las ventajas de los presupuestos en empresas comercializadoras de semillas son:

- La empresa puede determinar de manera temprana sus problemas y crear contingencias.

- Permite la revisión y evaluación de políticas para alcanzar los objetivos deseados.
- Ayuda a la correcta planificación de los costos de ventas.
- Asegura el abastecimiento del mercado local.
- Mantiene un alto grado de abastecimiento de semillas en las temporadas fuertes.
- Crea la necesidad de idear medidas para utilizar eficientemente los recursos de la empresa.
- Facilita el control efectivo sobre las funciones y actividades de la empresa.
- Evita pérdidas de inventarios por vencimiento.
- Ayuda a proponer políticas respecto a costos y gastos.

Según se puede observar, en las empresas que tienen como fin la comercialización de semillas de hortalizas en Guatemala, deben de tener una visión de varios años para determinar lo antes posible sus problemas respecto al abastecimiento y evitar eventos negativos.

2. MARCO TEÓRICO

Para fundamentar el análisis de la empresa objeto de estudio se presentan conceptos e información relevante para proporcionar una idea clara sobre la empresa, la industria y la comercialización de semillas de hortalizas en Guatemala.

En Guatemala las empresas que se dedican a la comercialización de semillas son muchas, sin embargo, el 90% de semillas son importadas de diferentes países, y solo un promedio del 10% son empresas que se dedican a producirlas y comercializarlas.

El Sector agrícola en Guatemala se constituye como uno de los sectores más importantes de la economía de este país por su importante contribución al PIB, en donde destaca la generación de divisas, su aporte a otras actividades económicas, entre ellas: la elaboración de productos alimenticios, bebidas y tabaco, elaboración de productos de cuero y calzado, producción de madera, fabricación de papel, productos de caucho, entre otros, en donde su participación indirecta genera también empleo e importantes inversiones.

2.1. Producción y comercialización de semilla

La semilla es el principal órgano reproductivo de la gran mayoría de las plantas superiores terrestres y acuáticas. Ésta desempeña una función fundamental en la renovación, persistencia y dispersión de las poblaciones de plantas, regeneración de los bosques y sucesión ecológica. En la naturaleza, la semilla es una fuente de alimento básico para muchos animales. También, mediante la producción agrícola, la semilla es esencial para el ser humano, cuyo alimento principal está constituido por semillas, directa o indirectamente, que sirven también de alimento para varios animales domésticos. Las semillas pueden almacenarse vivas por largos períodos, asegurándose así la preservación de especies y variedades de plantas valiosas.

La semilla es una unidad reproductiva compleja, característica de las plantas vasculares superiores, que se forma a partir del óvulo vegetal, generalmente después de la fertilización. Se encuentra en las plantas con flores (angiospermas) y en las gimnospermas. En las angiospermas los óvulos se desarrollan dentro de un ovario, en tanto que en las gimnospermas la estructura que los contiene es muy diferente, pues no

constituye una verdadera flor; sin embargo, la estructura de las semillas de estas plantas es básicamente similar a la de flores.

Los métodos usados para la producción de semillas son diferentes dependiendo de la especie de plantas de que se trate y si la semilla es o no el producto agrícola normal. Por ejemplo, en cereales y oleaginosas la semilla es el producto agrícola normal, pero en algodón y hortalizas de fruto, la semilla es un producto secundario, obtenido habitualmente junto con el producto agrícola normal. Cuando se trata de cantidades pequeñas, se abren los frutos sacando de su interior las semillas manualmente. En la cosecha comercial se utilizan máquinas maceradoras de fruto, donde se separa la pulpa y la semilla por fermentación, medios mecánicos o lavándolas a través de herramientas especiales para limpiar las semillas (cribas).

Los agricultores de muchos países de ingresos bajos y medios no invierten lo suficiente para lograr sus propios objetivos de mayor productividad y mayores ingresos, y mucho menos los objetivos de la sociedad en cuanto a seguridad alimentaria y nutricional, reducción de la pobreza y sostenibilidad ambiental. Para estimular las inversiones en las explotaciones agrícolas es fundamental abordar los incentivos y las limitaciones que influyen en las decisiones de inversión de los agricultores.

Los agricultores y gobiernos invierten para generar activos que promueven la productividad y el crecimiento agrícola. El capital está formado por activos tangibles e intangibles y suele clasificarse en las categorías siguientes, todas ellas importantes para la productividad agrícola:

- Capital físico, como animales, maquinaria, equipos, edificios agrícolas, infraestructura no agrícola;
- Capital humano adquirido a través de la educación, la capacitación y los servicios de extensión
- Capital intelectual adquirido a través de la I+D de tecnologías agrícolas y prácticas de ordenación;
- Capital natural, como tierras y otros recursos naturales necesarios para la producción agrícola;
- Capital social, como instituciones y redes que generan confianza y reducen el riesgo;

- Capital financiero, como ahorros de particulares.

Según lo anteriormente indicado, las empresas del sector agroalimentario requieren de diferentes factores que los ayude a llevar a cabo la actividad. Y se mencionan todos aquellos activos ya sean tangibles o intangibles que se ven involucrados en la agricultura.

El capital financiero es básicamente un medio para adquirir otros tipos de capital. Sin embargo, muchas de las inversiones de los agricultores no se realizan fundamental o exclusivamente a través de desembolsos financieros, sino a través de tiempo invertido, como por ejemplo en la limpieza o mejora de las tierras o en la construcción de edificios agrícolas o canales de riego. (Skoet, 2012)

Esto nos indica que para la actividad agrícola el capital financiero sirve de base para adquirir otros tipos de capital. Por supuesto que todos los bienes, inventarios, insumos agrícolas y tierras necesitan de una salida de dinero para su adquisición.

2.1.1. Semillas de hortalizas

Según el ICTA (Instituto de ciencia y tecnología Agrícolas), cuando se habla de hortalizas se refiere a las plantas comestibles que se cultivan en huertas, es decir, son plantas hortícolas, de las que se utilizan las partes comestibles y que corresponden a diferentes partes del vegetal. Estos alimentos pueden consumirse en estado fresco en algunos casos, y en otros sometidos a tratamiento culinario, también, y dado su carácter perecedero, se someten a diferentes métodos de conservación que permiten ampliar su período de vida útil, obteniendo distintos derivados. (ICTA, 2012)

Existen diferentes formas de clasificar a las hortalizas, sin embargo, esto puede ser complicado dado que existe gran variedad y de las cuales pueden utilizarse distintas partes para consumo humano. Por eso no se puede hablar de una clasificación única. Algunas de estas formas son:

- Por la parte de la planta que se consume: raíces, tubérculos, bulbos, rizomas, tallos, hojas, flores, frutos, semillas.
- Por su forma de presentación al consumidor: frescas, deshidratadas, congeladas.
- Por el clima donde crecen: de clima cálido, de clima templado, de clima frío.
- Por sus requerimientos de luz: de fotoperíodo largo, de fotoperíodo corto.

- Por su calidad comercial: según la que determine la norma que se aplique.
- Por su taxonomía: Los principales niveles de agrupación taxonómica son: Reino, división, subdivisión, clase, subclase, orden, familia, género, especie, variedad botánica. (ICTA, 2012)

Por lo anterior mencionado, clasificar cada una de las hortalizas es una parte clave, ya sea por su forma por sus divisiones. Y así poder agrupar y estudiar el comportamiento de cada hortaliza según sea más conveniente. De esto dependerán otros factores como las regiones en que será más fácil producir. Además el clima y las condiciones que son capaces de soportar y por supuesto que las plantas sean muy productivas.

2.1.2. Importación de Semillas

Según el artículo No. 12 del acuerdo ministerial No. 712-2002, Requisitos aplicables a la producción, certificación, importación, exportación y comercialización de semillas frutales certificadas, menciona los requisitos para importar semillas son los siguientes:

- a) Registro de importador ante la Unidad de Normas y Regulaciones;
- b) Certificado de origen;
- c) Certificado de identidad genética para a las clases certificadas;
- d) Certificado fitosanitario; y,
- e) Cumplir con las medidas sanitarias y fitosanitarias establecidas en el país y con la aplicación de los Convenios de carácter Internacional suscritos por el país.

Luego el artículo 13 de este mismo acuerdo ministerial indica lo siguiente:

Previo a autorización el desalmacenaje de semilla, partes de plantas y plantas frutales certificadas que se encuentren en aduanas, recintos o almacenes fiscales, o debe presentar el permiso fitosanitario de importación correspondiente, fotocopia de los documentos solicitados en el artículo anterior y someter los bienes a ser desalmacenados a inspección y análisis de calidad.

2.1.3. Exportación de semillas

Según el artículo 14 del acuerdo ministerial No.712-2002, en el artículo 14 explica los requisitos a tomar en cuenta al momento de exportar semillas.

Para la exportación de semilla, partes de plantas y plantas frutales certificadas, el interesado debe cumplir con los requisitos siguientes presentando la documentación pertinente si fuere el caso:

- a) Registro de exportador ante la Unidad de Normas y Regulaciones.
- b) Solicitud de exportación correspondiente; y,
- c) Haber cumplido con los requisitos generales y específicos establecidos en las normas técnicas correspondientes para certificar semillas de la especie que se trate.

De acuerdo con lo anteriormente indicado, las empresas que traen sus inventarios del exterior deben seguir lineamientos y regulaciones cuando entran al país, sin embargo, en la mayoría de los casos en Guatemala se realizan exportaciones de productos hacia Centroamérica, Panamá, República Dominicana y Cuba.

2.1.4. El almacenamiento de semillas

Ubicándolo en un área geográfica donde las condiciones climáticas sean favorables, con lo cual solo bastaría secar las semillas y llevar su contenido de humedad a un nivel de equilibrio con el ambiente que la rodea, luego empacarlas para evitar cualquier tipo de contaminación o absorción de humedad. (Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala, 2013)

Controlando los factores ambientales que las rodean, como son los métodos de almacenamiento de semilla. Existen diferentes tipos, entre los que se destacan:

Abierto (sin control de humedad ni temperatura): las semillas pueden almacenarse en forma de capas delgadas, bien ventiladas, protegidas contra pájaros y roedores, y cubierta de las lluvias; es posible aplicar en climas frescos y secos o con semillas de cubierta dura, siempre que estas hayan sido secadas. Este tipo de almacenamiento puede no ser el más adecuado, pero es el más económico.

En seco con control de humedad: supera a la técnica anterior, ya que las semillas que han sido secadas pueden almacenarse en bolsas selladas o recipientes herméticos, que aseguran minimizar las fluctuaciones de humedad. El almacenamiento puede extenderse cuando se proporcionen temperaturas frescas, pero no controladas.

En seco con control de humedad y temperatura: se aplica habitualmente a muchas especies ortodoxas que, aunque producen la semilla con periodicidad, se plantan anualmente en proyectos de forestación a gran escala. En muchas de estas especies la combinación de un control de humedad entre 4 y 8 % a una temperatura entre 0 y 5°C mantiene la viabilidad durante varios años.

En húmedo sin control de humedad ni temperatura: es un procedimiento adecuado para almacenar semillas recalcitrantes durante unos pocos meses. Pueden almacenarse las semillas en capas delgadas colocadas directamente sobre el suelo, bajo techos o tinglados bien ventilados, comúnmente cubiertas o mezcladas con hojas, arena, turba o una mezcla de ambas cosas. Las semillas almacenadas a la intemperie se mantienen húmedas por la lluvia, pero es posible que haya que humedecer periódicamente las que están bajo techo. El objetivo de este tipo de almacenamiento es mantener las condiciones húmedas y frescas con buena ventilación.

En frío-húmedo: se logra un mantenimiento controlado de las bajas temperaturas, algo por encima de la temperatura de congelación; además, se colocan las semillas en recipientes que mantengan la humedad o se mezclan con algún material que retenga la humedad, como por ejemplo la arena, turba o una mezcla de ambas cosas, humedeciéndolas de manera periódica. Las semillas recalcitrantes podrán ser almacenadas de esta manera, pero solo por poco tiempo y con presencia de oxígeno, ya que las semillas continúan respirando. (Rivero Rodriguez, 2018)

Por lo anteriormente indicado, el resguardo de las semillas requiere de un complejo sistema, ya que las condiciones deben ser las adecuadas para que estos sigan manteniendo su calidad de germinación. En el caso específico de la empresa objeto de estudio, esta debe contar con un almacén climatizado, el cual se mantenga frío y

manteniendo un índice de humedad aceptable. De esto dependerá si existen pérdidas posteriores por inventarios vencidos.

2.1.5. Estructuras necesarias para la comercialización de semillas

Si bien la comercialización de semillas es tan simple como tener una bodega y sala de ventas para llevar a cabo la actividad de vender. Se debe considerar que para comercializar deben de existir pruebas o estudios que indiquen que las semillas provenientes de otras regiones del mundo son factibles en el territorio nacional, por lo que es necesario con estaciones experimentales y/o estaciones de demostración.

Por lo que para esto se debe contar con un terreno para realizar las pruebas necesarias y dar a conocer el producto que se cosechará según las semillas. Es importante contar con este espacio y ponerlo a prueba en condiciones reales para que con este respaldo la comercialización sea confiable y de buena calidad.

Si bien existen campos en los que no es necesario contar con estructuras también se deben considerar que hay hortalizas que deben estar en condiciones controladas como los invernaderos.

El invernadero es una instalación formada por una estructura o armazón cerrada y cubierta por materiales transparentes, con ventanas y puertas, obteniendo en su interior unas condiciones modificadas del clima, con la finalidad de cultivar plantas en condiciones óptimas, incluso fuera de estación y en todo su ciclo vegetativo.

Las principales características que debe cumplir un invernadero son:

- El sistema así creado no debe dejar escapar el calor acumulado en su interior y debe presentar resistencia al enfriamiento.
- Calentamiento rápido del aire contenido en su interior.
- Mecanismo cómodo y rápido para permitir la ventilación.
- Cierres estancos para la lluvia.
- Transparencia a la luz, fundamental para las funciones vitales.
- Robustez, resistencia a agentes externos: viento, nieve, granizo.

- Modular, fácil montaje, ampliación, reposición, mantenimiento, adaptación y mecanización.
- Económico.

La clasificación de los invernaderos por sus elementos constructivos y su elección va en función de una serie de factores o aspectos técnicos: tipo de suelo, topografía, vientos, clima, cultivos, mano de obra y comercialización. (Rivero Rodriguez, 2018)

Según lo anteriormente mencionado, se requieren de condiciones especiales para algunas variedades de hortalizas. Esto es importante tomarlo en cuenta a la hora de tener una estación demostrativa, ya que esta debe mantener las condiciones según la realidad actual de los productores de hortalizas. Por lo que si la empresa quiere demostrar y vender variedades que usualmente se producen bajo protección de invernaderos, se debe contar con una estructura con condiciones similares a la de los clientes.

2.2. Presupuestos

En la organización y planeación de las empresas deben existir herramientas que sirvan de guía para el logro de los objetivos. tal es el caso del presupuesto el cual se define a continuación:

2.2.1. Definición de los presupuestos

El presupuesto es una herramienta que sirve de guía y este está incluido desde la planeación. Este permite que las empresas puedan anticiparse a cualquier hecho futuro y permite contrarrestar los efectos negativos que sean visualizados durante la planeación.

El presupuesto se define como un plan financiero que se utiliza como estimación y control sobre las operaciones futuras. (Polo García, 2018)

Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. (Rincón Soto & Narvárez Grisales, 2017)

Con las definiciones anteriores encontramos diferentes elementos que engloban lo que es un presupuesto:

El primer elemento es un plan, esto se debe a que son los administradores los que deciden que es lo que se espera realizar o lograr en el futuro.

El segundo elemento indica que tiene el carácter financiero. Ya que trata del manejo del recurso económico de la empresa durante un periodo determinado.

El tercero, es una estimación, esto ya que los presupuestos predicen actividades y operaciones que pueden suceder en el futuro.

El cuarto hace referencia que es un control, ya que sirve de guía o camino a la administración para el logro de los objetivos. El presupuesto es una herramienta de control por excelencia.

Y como quinto elemento hace énfasis a que se enfoca en el futuro, ya que es aquí donde se reflejan todas las acciones que no se han llevado a cabo.

Según este análisis se puede observar que como la misma palabra lo indica es presuponer, es decir, adelantarse a los hechos o formarse expectativas de los sucesos del futuro. Siempre tomando en cuenta que debe ser en un sentido monetario.

Con el presupuesto los directivos y administradores pueden tener una herramienta que los hará cumplir con el objetivo común que es incrementar el valor de la empresa.

Por lo que un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración de una empresa para un determinado periodo de tiempo. Cubre los aspectos financieros y no financieros de este plan, pudiendo mencionar entre los de tipo financiero los ingresos esperados, el flujo de caja y los estados financieros. (Toro Lopez, 2016)

De acuerdo con lo anteriormente indicado, una empresa debe contar con un plan previo a realizar sus actividades diarias, y este debe de tener números claros de las metas que se desean obtener. Es decir, que no solo debe de existir el plan sino que este debe ser medible y alcanzable.

2.2.2. Objetivos de los presupuestos

Para esclarecer las causas de realizar un presupuesto en una empresa, se debe conocer cuáles son los objetivos principales que incorpora esta herramienta.

- Planear cada una de las actividades de la empresa, después de haber definido los objetivos específicos que se esperan alcanzar.
- Trabajar de la mano con cada una de las áreas de la empresa para recolectar y consolidar la información financiera y operativa para luego diseñar el presupuesto.
- Obtener resultados con base en la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los diferentes departamentos o secciones, en cuanto al proceso presupuestal.
- Evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y aciertos, con los cuales se implementaran medidas de control correctivas o preventivas. (Díaz, Parra, & López, 2016)

Estos son algunos de los objetivos que persigue la realización de presupuestos, y puede haber muchos más. Estos objetivos se pueden englobar en uno solo y se puede decir que el objetivo principal es maximizar los ingresos y minimizar los costos y gastos.

Por lo que al cumplir el objetivo principal se alcanzan todos los demás objetivos, ya que todas las empresas buscan ganar más y gastar menos, y esto es en lo que cualquier directivo se debe preocupar.

2.2.3. Planeación financiera

La planeación es ante todo un estado de ánimo organizacional significativamente propositivo en vez de reactivo; es adelantarse a ciertas circunstancias tanto internas como externas a la organización y desatar los cursos de acción pertinentes, una vez se ha fijado el norte adecuado, para evitar o minimizar efectos perversos producto de la improvisación; es mirar lejos, al horizonte, y estar preparados para enfrentar la ola que se avecina, evitando posibles contratiempos por estar ocupados en dar el paso siguiente. Planear es un proceso sistemático y permanente en el que se señalan los grandes logros

a obtener, los cursos de acción a seguir, los medios, los responsables y los controles. Es un ejercicio racional producto de saber orientarse, entendiendo por esto último el proceso que nos permite saber dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos. (Puente González, 2013)

Para planear lo que se quiere lograr es importante establecer los objetivos y las acciones, y seleccionar y evaluar la mejor opción para el logro de estos objetivos. Por lo que la planeación es la primera etapa o fase de un sistema presupuestario.

La planeación financiera tiene como objetivo realizar pronósticos de gastos y ventas, establecer metas económicas y financieras que se quieren alcanzar.

La planeación financiera es un procedimiento en tres fases: Planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. (Moreno Fernández, 2018)

Con la definición anterior es importante tener en cuenta que la planeación financiera abarca todas las actividades que se realizan en una empresa, es decir, todas las metas que se plantean al inicio llevan un factor económico el cual se debe tener en cuenta al poner en marcha el plan.

Es por ello que la planeación financiera dará a la empresa una guía o base general para su funcionamiento.

Cabe mencionar que una buena planeación se verá reflejada en el cumplimiento de metas y en el buen manejo financiero de cualquier empresa.

La finalidad de la planeación es llevar a la empresa de la situación actual en la que se encuentra a una situación futura deseada, pero por supuesto que sea posible.

La situación actual no se trata de algo hipotético sino de una situación real, en el sector en el que se desempeña y los recursos que posee la empresa para ser parte del sector.

La situación futura deseada se trata de una situación hipotética, y es aquella que los propietarios, accionistas y directivos desean para la empresa en el futuro.

Según varios autores existen diferentes clasificaciones para la planeación, entre las que destaca la clasificación mencionada por (Gutiérrez Carmona & Gutiérrez Gonzalez, 2018). Ellos comparan la tendencia desde el punto de vista del pensamiento que cada administrador tiene en el proceso y citan a Russel Ackoff en su libro Planificación de la empresa del futuro:

- a) Planeación Inactiva: En esta la administración espera el desarrollo de los acontecimientos para tomar decisiones. Es decir, que los acontecimientos deciden el futuro de la empresa. El administrador está satisfecho con la situación actual y solo enfrenta los problemas cuando se presentan y trata de resolver sus consecuencias. No resuelve el problema.
- b) Planeación reactiva: El administrador también espera el desarrollo de los acontecimientos, pero busca solucionar los problemas resolviendo las causas. Los problemas se van resolviendo de manera individual, según vayan surgiendo.
- c) Planeación preactiva: La administración, anticipando los acontecimientos, se prepara para enfrentar el futuro y considera que debe aprovechar las oportunidades que se prevean para llegar antes que la competencia.
- d) Planeación interactiva (prospectiva o proactiva): La administración desarrolla una estrategia para controlar el futuro. Considera que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y por lo que los demás hacen. El empresario tiene una estrategia para la empresa y busca su desarrollo.

Al tener clara la clasificación anterior, pueden existir diferentes opiniones respecto a cuál es en la que debe de enfocarse una empresa.

Lo más conveniente es ser proactivos a la hora de realizar una planeación ya que con esto se pueden abarcar todas las áreas de una empresa y tener los resultados esperados de una forma más eficiente.

En este sentido se prevé todos los posibles riesgos, los diferentes escenarios de ventas y los gastos en los que se deben incurrir.

Cuando se habla de la planeación desde el punto de vista financiero se refiere a las actividades que aseguran la supervivencia y garantizan que mediante el mismo se crearán valores en el futuro.

La supervivencia es la planeación financiera de corto plazo o también presupuesto, por lo que debe analizar la liquidez de la empresa para que ésta pueda cumplir con sus compromisos. Las empresas tienen una constante lucha por la supervivencia y ésta debe ser la primera obligación que se debe tener por parte de los altos mandos, gerencias y Administradores, para que cada decisión que sea tomada se enfoque en salvaguardar la existencia de la empresa.

La creación de valor, por otra parte, se conoce como la planeación financiera a largo plazo, y el interés primordial es que la empresa genere más riqueza a los propietarios. La creación de valor es lo que cualquier empresa busca y éste debe ver un objetivo permanente, que trace el rumbo empresarial.

2.2.4. Bases para la presupuestación

En los incisos anteriores se ha desarrollado la definición de presupuestos y cuáles son sus objetivos, y también la importancia de la planeación financiera. Por lo que es importante conocer los aspectos que se deben cuidar para que el presupuesto funcione adecuadamente:

1. La administración debe saber a dónde quiere llevar a su organización y estar convencido y comprometido con el plan para lograrlo.
2. Monitorear su entorno, tanto interno como externo para que, en forma oportuna, diseñe las estrategias correspondientes.
3. Diseñar e integrar una estructura organizacional acorde con el plan, sus metas, tácticas y objetivos estratégicos.
4. Ubicar sus planes dentro de segmentos de tiempo, pensando siempre en la permanencia y el crecimiento de la organización dentro del largo plazo.
5. Desarrollar un manual de organización administrativo, que incluya un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.

6. Desarrollo de capacitación presupuestal en todos los niveles, que permita el buen manejo de los recursos de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.
7. Seguimiento constante del logro de los planes. (Pacheco Coello, 2015).

De acuerdo con los incisos anteriormente enumerados, la administración es la que debe dar el punto de partida y el seguimiento. La administración se debe encargar de crear controles que sirvan para monitorear el entorno y la evaluación de dichos controles

2.2.5. Clasificación del presupuesto

El presupuesto se clasifica según diferentes aspectos como la flexibilidad, periodo, aplicabilidad, sector, importancia, entre otros. Por lo que se definirá cada uno de estos para una mejor comprensión: (Rincón Soto & Narváez Grisales, 2017)

a) Según la flexibilidad

- a. Rígidos o fijos:** Estos presupuestos no permiten realizar ajustes, es decir, no se considera el entorno empresarial que puede afectar positiva o negativamente las cifras presupuestales.
- b. Flexibles o variables:** Permiten ajustes en su ejecución por las diferencias presentadas, precisamente por imprevistos que se puedan dar; pero es importante aclarar que el grado de flexibilidad depende de los objetivos del presupuesto, ya que cuantos menos ajustes se realicen mejor es el proceso de planeación.

b) Según el periodo

- a. A corto plazo** Se realizan para un periodo de un año, atendiendo básicamente a los continuos cambios en la economía, en la política y en otros aspectos externos que pueden llegar a afectar los datos presupuestales.
- b. A largo plazo** Generalmente son utilizados por las empresas del sector privado cuando se hacen proyectos de inversión, estudios de prefactibilidad, proyectos de ampliación de plantas, apertura de nuevas sedes, entre otras.

c) Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- a. De operación o económicos** Se relacionan con el parte operativo de la empresa, es decir, ingresos operacionales, ingresos no operacionales, costos (producción, ventas y servicios) y gastos operacionales y no operacionales.

b. Financieros Se relacionan con el presupuesto de las partidas del balance general, principalmente por el presupuesto de Tesorería que es el que genera movimiento de gran número de cuentas.

d) Según el sector

a. Presupuesto público Lo elabora el Estado.

b. Presupuesto Privado Es realizado en empresas del sector privado.

e) Según su importancia

a. Principales o sumarios Hacen referencia a los estados financieros presupuestados, presupuestos de ventas, costos de producción de ventas, gastos operacionales, efectivo.

b. Secundarios y analíticos Entre estos pueden estar los análisis de ventas por línea costo de ventas por línea, presupuesto de inversiones en activos fijos, ventas por zonas, ventas por vendedores, entre otros.

f) Según el límite que expresan

a. Máximos En estos se pretende señalar el tope máximo alcanzado en el presupuesto.

b. Mínimos Hacen referencia a la cifra mínima por cubrir en el presupuesto.

c. Mixtos Son aquellos que contienen límites máximos y mínimos.

g) Según las unidades

a. Monetarios Son aquellos que se expresan en cifras.

b. En unidades Son aquellos que se presentan las unidades por vender, comprar, usar o producir, mediante representaciones graficas.

h) Presupuesto base cero

Como su nombre lo indica, cada año que se efectúa no se tienen en cuenta los resultados o presupuestos de años anteriores, es decir, como si se hiciera por primera vez. Se indica que en esta clase de presupuestos se olvida el pasado para planear el futuro, pero teniendo la Certeza de que cada rubro es importante para su elaboración.

De acuerdo con lo anterior, el autor identifica diferentes aspectos a evaluar cuando se realiza un presupuesto, es decir, que el presupuesto a diseñar debe tener un enfoque específico y estos se enfocarán según sean las necesidades encontradas.

2.2.6. Principios presupuestales

Estas son premisas que se recomiendan seguir, pero no son de obligatorio cumplimiento. (Díaz, Parra, & López, 2016)

- a) Previsión: comprende predictibilidad, determinación y objetivo.
- b) Planeación: comprende precisión, participación, unidad, costeabilidad, flexibilidad, y contabilidad por áreas de responsabilidad.
- c) Organización: comprende orden y comunicación.
- d) Dirección: comprende la autoridad y coordinación.
- e) Control: este comprende el reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.

Según las premisas mencionadas anteriormente, sirven de base para que el presupuesto tenga un camino trazado y una secuencia lógica. Y esto ayude a facilitar la comprensión y el seguimiento que se debe prestar.

2.2.7. Elaboración del presupuesto

Una vez conocidas las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades del medio ambiente externo e interno, se deben trazar estrategias bien definidas, realistas y alcanzables, las cuales deben ponerse por escrito al igual que los objetivos y metas. Las estrategias deben cuantificarse y programarse de tal forma que se conviertan en el camino para alcanzar lo que la empresa desea con eficiencia y eficacia.

Para la elaboración del presupuesto se debe seguir una secuencia lógica de etapas que sirvan de guía. (Díaz, Parra, & López, 2016)

De acuerdo con esto, el presupuesto tiene etapas que se deben seguir para tener una elaboración exitosa. Las cuales se describen a continuación:

I. Primera Etapa. Pre-iniciación

Por ser el inicio del proceso presupuestal, es importante que el grupo encargado de su elaboración considere aspectos como:

La realización de un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan positiva o negativamente la empresa.

Los factores internos, en su gran mayoría, pueden ser maniobrados por la empresa e inciden positiva o negativamente; estos incluyen: esquema organizacional, donde se han planteado objetivos, metas, estrategias y políticas; el proceso de producción, que depende de si es artesanal o tecnificado, de la calidad y variedad del producto, la calidad de la mano de obra y de la materia prima, el sistema de costos seleccionados; los mecanismos de distribución, venta y promoción de los productos, así como la determinación del precio de venta considerando los precios manejados por la competencia.

Los factores externos, que no puede controlar la empresa, y pueden afectarla positiva o negativamente, incluyen: las políticas gubernamentales en asuntos políticos, tributarios, laborales, de comercio exterior, económicos; las estrategias de mercado establecidas por la competencia; las relaciones internacionales; la situación regional, entre otras.

Los factores internos y externos deberán interpretarse y analizarse adecuadamente, con el fin de determinar cuál es el impacto que pueden llegar a tener en los pronósticos, y así cuantificarlos de manera tal que puedan llegar a ser razonables en los ajustes que se deriven de la incidencia de estos.

Otro aspecto clave es precisamente el análisis de lo que se presentó en las ejecuciones presupuestales de por lo menos los últimos tres años. Esta retroalimentación es muy valiosa, si se tiene en cuenta que lo que se pretende es no volver a cometer los mismos errores del pasado. Hay que tener claridad en torno a los resultados de los periodos anteriores y capitalizar esta experiencia realizando una matriz que condense los aspectos acertados y aquellos donde se presentaron dificultades con las respectivas explicaciones y medidas correctivas que se tomaron en su momento.

Una vez analizando los datos históricos, se procede a establecer las metas del periodo presupuestal, en las que, con base en las expectativas de crecimiento y expansión, se proponen estrategias corporativas que conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

En este punto es fundamental conocer si la empresa continuara con la misma línea de productos o servicios que ofrece, o si, por el contrario, espera lanzar una nueva línea o más, debido a que esta situación necesariamente influye en los presupuestos, porque no

es lo mismo presupuestar para una línea de productos ya existente que para una nueva línea, donde se tiene la expectativa acerca de la reacción y aceptación del consumidor. Lo mismo ocurre si la empresa desea ampliar su radio de acción incursionando en nuevos mercados a nivel nacional o internacional o con la posibilidad de abrir varios puntos de ventas.

Otro aspecto importante es el establecimiento de la rentabilidad esperada, bien sea a nivel de margen bruto, margen operacional y margen neto, puesto que los más interesados en este aspecto son los accionistas o socios, y por encima de cualquier propósito debe respetarse la expectativa del inversionista.

II. Segunda Etapa. Elaboración

Para elaborar los presupuestos es necesario conocer la información de cada una de las secciones o departamentos de la empresa, datos que deben ser recolectados por los responsables del Comité de Presupuesto, por lo general, con dos meses de antelación para que aquella pueda consolidarse.

En esta etapa se cuantifican los datos proporcionados, pues como ya se anotó, los objetivos se deben expresar en términos monetarios y se inicia el proceso de sistematización de la información que debe condensarse en cédulas específicas y en cédulas sumarias, que constituyen los soportes del presupuesto. También se involucran los diferentes cálculos, cuadros, estadísticas y demás información que forme parte de los datos presentados. En esta etapa, la elaboración de los estados financieros presupuestados, de los indicadores e informes, constituyen el presupuesto que se presenta a las directivas, quienes, si lo consideran pertinente, proceden a efectuar ajustes, siendo finalmente este el que se va a evaluar y controlar en la etapa de ejecución. Una vez se tenga el presupuesto definitivo, se debe socializar con todos los integrantes de la organización.

Tabla 1:
Departamentos para tomar en cuenta en la elaboración del presupuesto

Departamento	Información requerida
Ventas	Cantidades por vender, precios de venta, margen de utilidad esperado, puntos y zonas de ventas, canales de distribución, programas de promoción y mercadeo de los productos, cantidad de vendedores y gastos relacionados con las ventas, ciclo de ventas y temporadas entre otros.
Producción	Cantidad de unidades por producir (en el caso de empresas industriales), niveles de inventarios de materias primas, productos en proceso, productos terminados, capacidad instalada, política de asignación de costos indirectos de fabricación (CIF)
Compras	Cantidades de materias primas por utilizar con sus respectivos precios obtenidos mediante cotizaciones de proveedores, seleccionando aquellos que no solo cumplan las expectativas en los precios que la empresa está dispuesta a pagar, sino también con la calidad y especificaciones requeridas para la producción. Aquí se deben considerar los costos adicionales por fletes, seguros y demás gastos de transporte de la mercancía. En este aspecto resulta importante contemplar la ubicación de los proveedores, ya que por problemas de orden público o de dificultades en la vía, se pueden atrasar los pedidos y la producción no se puede detener. Para contrarrestar esta situación es fundamental contar con proveedores alternos que puedan cumplir los requerimientos establecidos.
Talento Humano	Se debe determinar la cantidad y el costo del personal administrativo, de ventas y de producción, con sus respectivas jornadas de trabajo, horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos, salarios, comisiones, prestaciones sociales, seguridad social, y si se presenta el caso, prestaciones extralegales que se tengan por convención colectiva. Otro factor indispensable lo constituye la calidad de la mano de obra, es decir, si se requiere mano de obra calificada, o si es necesario realizar capacitaciones que implican sobrecostos en este aspecto.
Tesorería	Con las informaciones de los departamentos, se establecen las necesidades de efectivo que alcancen a cubrir los costos y gastos

	operacionales. Se analizan también las alternativas de financiación existentes y el costo de estas, en caso de requerir una fuente adicional de financiamiento.
Programas de inversión	Se presentan dependiendo de los proyectos que tengan los diferentes departamentos o secciones de la empresa, como la adquisición de maquinaria y equipo, equipos de cómputo, remodelación de las instalaciones, ampliación de la planta de producción, entre otras.

Fuente: Pacheco Coello, C. E. (2015). Presupuestos: un enfoque gerencial. Ciudad de México, D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

III. Tercera Etapa. Ejecución

En la ejecución se observa realmente el cumplimiento de las metas propuestas, ya que justamente en esta se ejecutan los planes. Los responsables de la ejecución, los integrantes del comité de presupuesto deben estar al tanto de lo que se está presentando. Estableciendo periodos de revisión que pueden ser mensuales, bimestrales o trimestrales, dependiendo de los criterios que se hayan adoptado para esta etapa. Lo que si debe quedar claro es que los periodos de revisión no deben ser muy espaciados, porque hay que detectar variaciones significativas u poder efectuar los correctivos del caso o tomar las medidas de control apropiadas que permitan hacer los ajustes pertinentes, a fin de reducir el impacto en las cifras presupuestadas de los periodos futuros.

IV. Cuarta Etapa. Control

Todo proceso presupuestal deberá someterse a un proceso de control.

El control presupuestal se inicia cuando, al momento de comparar los datos presupuestados con los realmente obtenidos, se determinan variaciones que al analizarse permitirán tomar medidas que subsanen las inconsistencias. Un control interno adecuado y pertinente es el eje central de la organización, y para tal fin considera los siguientes principios básicos de un sistema de control presupuestal: de la contradicción, de la causalidad, lógico, de identidad y de semejanza.

V. Quinta Etapa. Evaluación

Una vez finalizada la ejecución presupuestal, con sus respectivos informes parciales acerca de las variaciones presentadas con sus correspondientes medidas de control, se procede a elaborar un informe final de la ejecución presupuestal que servirá de base para el próximo periodo. Este proceso de retroalimentación abarca todas las etapas del proceso, es decir, desde los análisis del entorno, el procedimiento para recolectar la información, hasta el seguimiento continuo que se ejerce a través del control. Se deben conocer cuáles fueron los aciertos y fallas para determinar si es necesario mejorar procesos, técnicas o si definitivamente es mejor cambiar los actuales, incorporando innovación tecnológica; en otras palabras, debe hacerse una evaluación del costo de tener un proceso presupuestal contra el beneficio obtenido del mismo.

De acuerdo con las etapas anteriormente mencionadas, estas ocurren en diferentes momentos del periodo financiero, es decir, que las primeras dos fases se resumen a la investigación y diseño del presupuesto, y las siguientes tres etapas se enfocan al seguimiento desde la implementación y puesta en marcha hasta y el análisis de resultados.

2.2.8. Ventajas de los presupuestos

Entre las muchas ventajas que existan al realizar un presupuesto se pueden mencionar algunas que destacan:

- Todos los planes se pueden direccionar para buscar la maximización del valor de la empresa.
- Se hace un pronóstico de todas las operaciones de la empresa.
- Se pueden tomar medidas preventivas con base en los resultados de las cifras presupuestales.
- Se pueden establecer niveles óptimos de inventarios, necesidades de inversión y de financiamiento.
- Se analizan todas las alternativas de inversión y financiamiento.
- Se establece un control permanente a todas las áreas de la empresa.

- Se obtienen mejores resultados de las decisiones tomadas por los altos directivos de la empresa.
- Existe mayor integración de los empleados en los diferentes niveles jerárquicos.
- Existe mayor responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización en la consecución de las metas propuestas
- Se pueden minimizar los costos y maximizar las utilidades.
- Se puede tener pleno conocimiento de todas las áreas de la empresa, identificado debilidades y fortalezas.
- Hay un mayor orden en la conservación de la información de la empresa, así como en las operaciones en general, tanto en la parte administrativa como en la contable financiera.
- Facilita la evaluación de la gestión de los administradores.
- Obliga a tener procesos organizados en la empresa.

De acuerdo con las ventajas mencionadas anteriormente, existen muchos beneficios y aportes de valor que son necesarios en la empresa además de facilitar a los administradores dirigir la empresa.

Como en todo proceso, también existen aspectos negativos como:

- El presupuesto no es obligatorio
- Su organización e implementación puede tener altos costos.
- Requiere el compromiso de todos los integrantes de la organización, es decir, no pueden primar intereses particulares de algunos jefes de sección o departamentos.
- Las proyecciones pueden estar afectadas por la subjetividad o la percepción que se tenga de algún aspecto en particular, al momento de realizar los análisis de los factores externos e internos.
- Debe existir una organización para la realización del presupuesto, lo cual implica, no solo una inversión de recursos sino también tiempo en el cual se logre estabilizar el proceso.

De acuerdo con lo anterior, implementar los presupuestos a la empresa también tienen desventajas, sin embargo, estas se orientan a que la empresa debe tener cierta madurez financiera y administrativa para que no sea un trabajo demasiado difícil de llevar a cabo.

2.3. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ventas parte de las estrategias para lograr una posición ideal en su mercado, es decir, alcanzar sus metas y consecuentes objetivos. Sin embargo, partir de objetivos no es tarea fácil, ya que implica una serie de análisis realizados a conciencia de la información que una empresa u organización maneja. (Pacheco Coello, 2015)

Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa, sin embargo, es necesario empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores, y su comparación con la tendencia de la industria. De este análisis pueden conocerse variaciones en el patrón general de la industria y se debe saber que hizo o que dejó de hacer la empresa para identificar las alzas o bajas que se hayan detectado. Se debe, además explorar si las tendencias obtenidas pueden relacionarse con las condiciones económicas de mercados nacionales o extranjeros, de nuevos descubrimientos, de escasez, de disposiciones gubernamentales de importación o exportación, de competencia, etc. De lo anterior se puede decir que la tendencia de las ventas está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa, basadas en políticas y acciones propias y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general y, por tanto, afectan a todas las empresas. (Moreno Fernández, 2018)

El presupuesto de ventas es el parámetro inicial y base para los cálculos del presupuesto general, es aquí donde se debe determinar la cantidad de artículos que se desean vender. Y es aquí donde se deben determinar los precios de cada artículo para la venta y los costos de la comercialización y distribución.

2.3.1. Métodos para presupuestar las ventas

Para la elaboración del presupuesto de las ventas es necesario realizar el análisis del comportamiento de variables que tienen que ver con el mercado.

Según (Rincón Soto & Narváez Grisales, 2017) existen diferentes métodos para presupuestar:

a) Método de estudio de mercadeo

Se realiza un minucioso estudio de mercado, que plantea el posible resultado de los clientes ante algunas estrategias de publicidad planeadas.

b) Método automático

Se toman las ventas del año anterior, pues se espera que estas no varíen.

c) Método promedio

Se toman las diferencias resultantes de comparar las ventas de los últimos años, es decir, la variación de un año a otro; estas diferencias se suman y se promedian según el número de años comparados. Este promedio resultante es sumado a las ventas del último año comparado (año anterior al que se desea calcular)

Tabla 2:

Ejemplo del método promedio

Año	Ventas	Variaciones
2014	9,500,000.00	
2015	9,920,000.00	420,000.00
2016	10,200,000.00	280,000.00
2017	11,100,000.00	900,000.00
2018	11,500,000.00	400,000.00
2019	11,950,000.00	450,000.00

Fuente: Ejemplo con datos aleatorios.

Incremento promedio = $(420,000 + 280,000 + 900,000 + 400,000 + 450,000) / 5 = 490,000$

Presupuesto para el año 2020 = $11,950,000 + 490,000 = 12,440,000$

d) Método de aumentos o incremento porcentual

Se toman las ventas de los últimos años, se calcula la variación porcentual de estos de un año a otro, estas variaciones porcentuales se suman y promedian según número de

años tomados y el resultado se multiplica por las ventas del último año y luego se suma este nuevo dato a las ventas del último año.

Tabla 3:
Ejemplo del método de incremento porcentual

Año	Ventas	Variaciones %
2014	9,500,000.00	
2015	9,920,000.00	4%
2016	10,200,000.00	3%
2017	11,100,000.00	9%
2018	11,500,000.00	4%
2019	11,950,000.00	4%

Fuente: Ejemplo con datos aleatorios.

Incremento promedio = $(0.04 + 0.03 + 0.09 + 0.04 + 0.04) / 5 = 5\%$

Presupuesto de ventas para el 2020 = $11,950,000 + (26.10\% * 11,950,000) = 12,513,653$

2.3.2. Importancia del presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas reviste especial importancia por los siguientes aspectos:

- a) Permite realizar una revisión permanente del plan estratégico de la organización, ya que las ventas son la principal fuente de ingresos.
- b) Con la determinación de las cantidades a vender, se pueden definir los costos de producción o los costos del servicio.
- c) Se puede determinar la inversión en activos fijos, puesto que a un mayor nivel de ventas se pueden exigir procesos de producción más ágiles, que impliquen la renovación de la maquinaria y de los equipos utilizados en el proceso de producción.
- d) Permite planear los gastos operacionales de administración y de ventas, que guarden una adecuada coherencia con las mismas. La administración de la empresa debe priorizar la racionalización de los gastos, es decir, que sean los necesarios para desarrollar el objeto social, y que, además, al cubrirlos, quede un excedente operacional. (Díaz, Parra, & López, 2016)

Por lo anteriormente mencionado, la importancia que recae en el presupuesto es muy alta por lo que se deben considerar cada uno de los métodos, etapas, fases en forma

lógica para que este sea una herramienta que la empresa pueda explotar y sacarle el mayor provecho.

2.3.3. Administración del inventario

La administración del inventario merece una atención especial por tres razones:

- El inventario comprende un importante segmento de los activos totales.
- Puesto que el inventario es el menos líquido de los activos circulantes los errores en su administración no se pueden remediar con rapidez.
- Los cambios en los niveles de inventario tienen importantes efectos económicos

Los costos para mantener el inventario son varios entre los que se pueden mencionar el costo del financiamiento, costo de manejo y almacenamiento, costo del espacio ocupado (depreciación, mantenimiento, renta), Costo de servicio de inventarios (Seguros, deterioro, pedidos, mano de obra, recepción, registro). (Rodríguez Aranday, 2017)

Existen diferentes factores que intervienen en el cálculo de los inventarios y esto trae la necesidad de efectivo por lo que se puede mencionar lo siguiente:

Tabla 4:
Factores para el cálculo de inventarios

Inventarios	Efectivo
Productividad de las ventas	Efectuar ventas al contado y crédito
Fluctuaciones frecuentes de las ventas	Compras y pagos iniciales
Costo del almacenamiento	Pagos por adelantado
Contingencias en la producción	Contingencias
Costo por volumen	Ventas lentas por introducción de un producto o cambio en su presentación y precio
Cuantía y tipo de pedidos	Volumen de producción
Capacidad de producción	Recibir créditos de otros
Obsolescencia	Plazos de pagos o cobros

Fuente: Gutiérrez Carmona, J., & Gutiérrez González, D. F. (2018). Planeación Financiera y Gestión del Valor. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Los productos en inventario son bienes sustraídos al consumo, para la empresa quiere decir que una proporción de su producción y/o abasto quedará inmovilizada y ajena al consumo en forma permanente. Los inventarios representan una inversión para poder operar la empresa, una aplicación de fondos que debe establecerse en el nivel que eleve al máximo la competencia y el valor de la empresa.

2.3.4. Costo de ventas

Para el costo de venta es importante conocer todos los factores que influyen en las ventas, es decir, todos los gastos y costos en los que incurre la empresa para tener la mercadería disponible para la venta.

2.3.5. INCOTERMS

Uno de los aspectos para tener en cuenta a la hora de firmar un contrato de compraventa internacional es la elección adecuada de las reglas Incoterms. Contemos o no con la posibilidad de elegir el medio de transporte en el que se realizará la entrega, conviene tener en cuenta cuáles son los Incoterms que nos interesaría incluir en nuestro contrato particular de compraventa.

2.3.5.1. CIF (COST, INSURANCE AND FREIGHT)

“Coste, Seguro y Flete” significa que el exportador entrega la mercancía a bordo del buque designado, de acuerdo con las prácticas (operativa) del puerto. También es posible que el exportador obtenga la mercancía ya entregada en estas condiciones para su transporte hasta destino. (Analistas Financieros Internacionales (AFI), 2019)

- Este término sólo se puede emplear con medios de transporte marítimo y por vías navegables de interior.
- La transferencia de la asunción de riesgos (en puerto de embarque) y de costes (en puerto de destino) del exportador al importador se produce en diferentes lugares.
- Es importante que en el contrato se especifique el puerto de embarque de la mercancía (no sólo el puerto de destino) ya que es ahí donde el exportador transmite el riesgo al importador.
- Resulta asimismo conveniente especificar el punto de entrega, dentro del puerto de destino convenido, ya que el exportador asume los costes hasta ese punto.

- El riesgo, asumido por el importador, de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte estará cubierto por el seguro que ha de contratar el exportador. No obstante, este último sólo está obligado a adquirir un seguro con una cobertura mínima, por lo que si el importador desea ampliarla, será él quien asuma los costes adicionales.
- El exportador puede tener que satisfacer los costes de descarga de la mercancía en el puerto de destino si así lo recoge el contrato de transporte que ha formalizado; a menos que las partes (exportador e importador) hayan acordado otra cosa.
- Si la mercancía se transporta en contenedor, este término debería reemplazarse por el CIP, ya que, en ese caso, normalmente, el exportador entrega la mercancía en la terminal, antes de que sea embarcada.

De acuerdo con lo anteriormente enumerado se muestran tanto los compromisos y obligaciones que tiene el proveedor, así como los compromisos y obligaciones del cliente.

a) Principales obligaciones para el exportador

- Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa
- Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar, si procede.
- Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones preembarque de la mercancía que resulten obligatorias en su país (del exportador).
- Realizar los trámites aduaneros para exportar, si procede.
- Contratar el transporte (marítimo) de la mercancía desde el lugar / punto de entrega hasta el puerto de destino (o un punto dentro de éste).
- Contratar un seguro de la mercancía (a menos que se acuerde otra cosa o sea costumbre comercial), con una cobertura según las cláusulas C de las Cláusulas de Carga del Instituto (LMA/IUA) o análogas. Dicha cobertura, como mínimo, equivaldrá al 110% del precio que figura en el contrato de compraventa (ha de cubrir la mercancía desde el punto de entrega hasta, al menos, el puerto de destino designado). Además, el exportador aportará la póliza / certificado de seguro (o documento justificativo) al importador, así como, en su caso, le suministrará la información necesaria para que este último pueda contratar coberturas adicionales.

- Suministrar información al importador sobre las coberturas del seguro, así como proveerle de información (por cuenta y riesgo del importador) para que pueda contratar coberturas adicionales (ya que el seguro obligatorio incorpora coberturas mínimas).
- Dar todo aviso necesario al importador para que pueda tomar las medidas necesarias para la recepción de la mercancía.
- Suministrar, oportunamente, el documento de transporte habitual para el puerto de destino acordado.
- Ayudar al importador en la obtención de la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta destino; todo ello por cuenta y riesgo del importador.

De acuerdo con lo anterior, en el exportador recae la responsabilidad de la mercadería, el flete y la prima de seguro y este debe darle seguimiento hasta el momento que esté llega a la aduana del del importador.

b) Obligaciones para el importador

- Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.
- Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación u otras autorizaciones necesarias, y llevar a cabo las formalidades aduaneras para la importación y transporte de la mercancía. Además, el importador ha de pagar las inspecciones preembarque obligatorias, salvo cuando la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del exportador.
- Suministrar al exportador (a petición de éste) la información necesaria para que adquiera, si es el caso, un seguro complementario al ya contratado por dicho exportador. Los gastos de esta cobertura adicional serán abonados por el importador.
- Avisar al exportador sobre el momento de embarque y el punto de recogida de la mercancía en el puerto de destino, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos.
- Ayudar, oportunamente, al exportador (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Aceptar el documento de transporte suministrado por el exportador, siempre que haya sido emitido de acuerdo con las condiciones del contrato de compraventa.

- Recoger la mercancía al transportista (cuando se haya producido la entrega), en el puerto de destino.
- Avisar, de forma oportuna, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesarias para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, el importador debe tomar el control de la mercadería y asumir la responsabilidad de este desde que estos llegan a la aduana nacional y de este momento en adelante el importador es quien debe realizar, los tramites y pagos de impuestos correspondientes.

2.4. Presupuestos de Egresos

En esta sección se describirá aquellos gastos en los que se incurrirán en una empresa comercializadora de semillas por lo que no habrá gastos de producción ni gastos de mano de obra más que los gastos de operación que se dividen en gastos de administración y gastos de ventas.

La importancia de este presupuesto radica en su efecto en la utilidad operacional, ya que al tener presupuestada una utilidad bruta en ventas, esta debe ser suficiente de manera que alcance a cubrir todos los gastos operacionales, no operacionales y que además quede un excedente para que una vez pagados los impuestos, se genere una utilidad que sea distribuida entre los socios.

El presupuesto de estos gastos es fundamental porque una política inadecuada de racionalización podría afectar el normal funcionamiento de la entidad; de igual manera, una medida de gastos excesivas podría, en un momento dado, originar pérdidas, Es decir, el nivel de gastos de la empresa debe ser óptimo, de manera que los procesos administrativos se puedan desarrollar eficientemente. (Díaz, Parra, & López, 2016)

Según lo indicado anteriormente, se deben tomar en cuenta todas las operaciones de gastos o egresos que tiene la empresa, es aquí donde la empresa puede verificar que estos sean óptimos.

2.4.1. Presupuesto de gastos de administración

Es la proyección de aquellas erogaciones y causaciones en que la empresa incurriría para ayudar a desarrollar el objeto social del negocio. Tienen causalidad con los ingresos generados por la empresa.

El presupuesto de gastos de administración, al igual que el presupuesto de costos indirectos de fabricación, clasifica los diferentes gastos que se pueden incurrir en un período predeterminado en gastos fijos y gastos semivariables. Por lo general la administración no incurre en gastos variables, ya que la función administrativa no depende en una forma proporcional del volumen de ventas ni del volumen de producción.

Para proyectar los gastos fijos se establece el monto mensual del contrato y se multiplican por el número de meses que abarque el presupuesto.

Los gastos fijos, en la parte administrativa, estarán conformados por los gastos personales (salarios y prestaciones, vacaciones, etc.) y por los gastos generales (depreciación por línea recta o por dígitos decrecientes, arrendamientos, seguros, impuestos, cargos diferidos, etc.). Los gastos semivariables se calculan de la misma manera que los costos indirectos de fabricación semivariables, mediante los métodos de punto alto punto bajo, gráfica de dispersión o mínimos cuadrados.

2.4.2. Presupuesto de Gastos de Ventas

El presupuesto de gastos de ventas son todas aquellas erogaciones y causaciones en que la empresa incurriría para mercadear, comercializar y distribuir los bienes y servicios propuestos en el objeto social.

El presupuesto de gastos de ventas, al igual que el presupuesto de costos indirectos de fabricación, clasifica los diferentes gastos que se pueden incurrir en un período determinado en gastos fijos, gastos variables y gastos semivariables.

Los gastos fijos en la parte de ventas estarán conformados por los gastos personales (salarios y prestaciones del personal que labora en el área de ventas, vacaciones, etc.) y por los gastos generales (depreciación por línea recta o por dígitos decrecientes, arrendamientos, seguros, impuestos, cargos diferidos, etc.).

Para proyectar los gastos fijos se establece el monto mensual del contrato y se multiplican por el número de meses que abarque el presupuesto.

Los gastos variables de ventas están conformados por las comisiones que ganan los vendedores, ya que éstas son liquidadas teniendo en cuenta el volumen de ventas efectivo, de tal modo que a mayor venta le corresponderá un mayor pago y viceversa. (Polo García, 2018)

Como es conocido, los gastos de administración y los de ventas ayudan a generar beneficios y toda entidad debe proyectar dichos gastos, con el fin de no incurrir en unos gastos superiores a los que normalmente podría incurrir.

En la práctica, cada departamento suministra su presupuesto, en el que se incluyen los gastos, generalmente los más importantes son los relacionados con sueldos, salarios y prestaciones al personal, los cuales se requiere que sean analizados y examinados detalladamente para obtener un presupuesto realista. Otros gastos que también son importantes, pero más fáciles de presupuestar, son los de estructura o carácter fijo, como depreciación, amortización, etc., que generalmente son estimados directamente por el departamento de presupuestos, que conoce mejor la carga fija para los años futuros.

Un buen presupuesto no debe establecerse únicamente basado en lo que se ha hecho en años anteriores, sino debe juzgar la necesidad del gasto y preguntarse: ¿se requiere este gasto para lograr los objetivos de la empresa? Ocurren sorpresas al juzgar las operaciones de las empresas. Algunas de ellas son innecesarias, otras improductivas, se realizan y se aprueban año con año. (Moreno Fernández, 2018)

De acuerdo con lo anterior, es importante considerar todos los factores que influyen en la comercialización de semillas de hortalizas, ya que en Guatemala el sector agrícola está poco tecnificado y es necesario dar seguimiento y trabajar de cerca con los agricultores y no solo vender; es importante conocer la cultura, el clima, las regiones y las principales hortalizas que se comercializan en el sector nacional y en el exterior. Y es aquí donde estos factores deben de cuantificarse para realizar un presupuesto que se adapte al sector agrícola y comercial para que los agricultores crezcan junto a la comercialización de semillas.

3. METODOLOGÍA

Como parte de la metodología se indican los aspectos importantes de la empresa, así como la definición del problema. Además se detallan las técnicas y procesos que fueron de apoyo al momento de realizar la investigación.

3.1. Definición del problema

La deficiencia en la planificación de las operaciones en la empresa comercializadora de semillas se debe a la falta de un presupuesto anual de ingresos y egresos, por lo que no se puede tener una correcta ejecución de los recursos.

Algunos de los factores que se han visto afectados son las pérdidas por inventarios obsoletos o la pérdida de clientes importantes del sector por falta de stock para abastecerlos.

La empresa se ha visto muy afectada con la pérdida de clientes clave, al no tener un presupuesto de ventas ha sido un obstáculo para tener las semillas en el tiempo justo. Por lo que para cumplir se ha recurrido a realizar importaciones de último momento afrontando un costo más elevado, para que el tiempo de reacción sea rápido.

3.2. Delimitación del Problema

En esta sección se da una vista previa a la empresa objeto de estudio.

3.2.1. Unidad de Análisis

El proyecto se enfocó en la empresa comercializadora de semillas de hortalizas en Guatemala.

3.2.2. Período Histórico

Para resolver la problemática se tomaron en cuenta datos de los años 2016 al 2019. Periodo en el que se estudió la comercializadora de semillas y el mercado de semillas de hortalizas en Guatemala.

3.2.3. Ámbito Geográfico

La empresa está ubicada en el país de Guatemala, en la ciudad capital, y abarca los 22 departamentos que son ubicaciones de los potenciales clientes agricultores a los que se enfocan las ventas.

3.3. Objetivos

Para llevar a cabo el análisis pertinente, se plantea el siguiente objetivo general y sus tres objetivos específicos:

3.3.1. Objetivo General

Diseñar un presupuesto de ingresos y egresos para una empresa comercializadora de semillas de hortaliza en Guatemala.

3.3.2. Objetivos Específicos

- a) Establecer viabilidad en la utilización del presupuesto para controlar que los egresos sean eficientes.
- b) Definir la incidencia de los vínculos entre los ingresos y egresos para aumentar las utilidades de la empresa.
- c) Determinar la situación del sector de comercialización de semillas de hortalizas en Guatemala.

Se desarrolló una entrevista con el Gerente financiero y el Gerente comercial de la empresa comercializadora de semillas, en la cual se abordaron los siguientes temas:

- Las variedades de semillas que comercializa la empresa: En donde se obtuvo el listado de cultivos y variedades que la empresa comercializa actualmente, los precios y el movimiento del inventario de los últimos años.
- El proceso de producción de las semillas de hortalizas, el pedido y la entrada de los productos al almacén: Aquí se obtuvieron datos detallados de los inventarios y la procedencia de estos, también la información de cómo es el proceso para realizar las órdenes de compra y los tiempos de entrega y costos para que estos estén disponibles para la venta.
- Se verificó la cantidad de estaciones y centros de distribución: se obtuvo información acerca de las oficinas centrales y las estaciones experimentales y de demostración. También la forma en que son utilizados y algunos costos y gastos en los que se deben incurrir.

- Se tuvieron a la vista contratos e información legal: se dio a conocer la información respecto a contratos con productores y exclusividad que existe en ciertas variedades, así como la forma en que se trabaja con agroservicios, grandes productores y exportadores. Se obtuvo información acerca de descuentos, precios especiales y bonificaciones que se realizan a estos clientes.
- Gestión de las personas: se verificó la información de los empleados de campo, los representantes de ventas y personal administrativo, se obtuvo información de salarios, comisiones y atribuciones de todo el personal.
- Información fiscal y financiera: compartieron la información financiera de la empresa de los últimos 4 años, estados financieros y declaraciones de impuestos. Dieron acceso a la información de las ventas y los gastos realizados durante el periodo mencionado.

Se observaron los eventos y fenómenos de la empresa objeto de estudio, para su registro y consideración, tanto sus ingresos en años anteriores, así como las ventas y negociaciones futuras con potenciales clientes.

Fue necesario conocer todos los contratos vigentes con agro servicios los cuales tienen la exclusividad de algunos productos o variedades y con los que se tienen precios o descuentos especiales.

Se realizó una clasificación de los gastos de importación de las semillas para determinar el costo de ventas.

También se clasificaron todos los gastos de administración y ventas con el fin de facilitar el análisis y poder prever los gastos en los que se incurren.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para solucionar la problemática se analizaron diferentes instancias de la empresa objeto de estudio y en el presente capítulo se discuten los resultados obtenidos a lo largo de la investigación. Se analizó la situación en la que se encontraba y se presenta la propuesta de mejora para la misma.

4.1. Situación actual de la empresa

Según la información obtenida en la entrevista con el Gerente Financiero y Gerente Comercial, se pudo obtener la siguiente información:

- a) La empresa actualmente posee información actualizada, sin embargo, no cuenta con un presupuesto que le sirva de base para poder tener una mejor visión de las actividades futuras tanto de ingresos o ventas y de costos y gastos.
- b) La empresa se ha visto perjudicada por el costo del inventario obsoleto, según lo analizado esto se debe a la poca eficacia de los pronósticos de ventas realizados.
- c) El área de ventas y el área de logística han tenido dificultad en poder pronosticar una adecuada rotación de inventario lo que ha llevado en incurrir en altos gastos por importaciones de semillas de forma urgente.
- d) Este mismo factor ha tenido un impacto negativo en las ventas, ya que en ocasiones no se cuenta con el inventario necesario para abastecer a los agroservicios y productores, por lo que optan a comprar semillas de la competencia para satisfacer su demanda.
- e) Los productos ofrecidos por la empresa cuentan con certificación lo cual ofrece los estándares de calidad en las semillas para que los productos puedan ser exportados principalmente en Estados Unidos y Europa.
- f) El portafolio de productos para la venta es el siguiente:

Tabla 5:
Variedades de Semillas para la venta

Cultivos			
Lechuga	Repollo	Tomate	Coliflor
Calabaza	Remolacha	Espinaca	Brócoli
Pepino	Rábano	Zanahoria	
Chile pimiento	Apio	Porta injertos	

g) De la información obtenida por parte de la empresa se ubicaron a los clientes principales y las regiones en las que se encuentran, y se pudo determinar lo siguiente:

Tabla 6:

Productos por regiones

Regiones de Guatemala		
Región 1	Metropolitana	
	Guatemala	
Región 2	Norte	Pepino Tomate
	Alta Verapaz	
	Baja Verapaz	
Región 3	Nor Oriente	Porta Injerto
	Izabal	
	Zacapa	
	Chiquimula	
	El progreso	
Región 4	Sur Oriente	Pepino Tomate Porta Injerto
	Jutiapa	
	Jalapa	
	Santa Rosa	
Región 5	Central	Lechuga Pepino Chile Pimiento Coliflor Brócoli Rábano Espinaca Zanahoria
	Chimaltenango	
	Sacatepéquez	
	Escuintla	
Región 6	Sur occidente	Tomate Coliflor Remolacha Apio Espinaca
	Quetzaltenango	
	Retalhuleu	
	San Marcos	
	Sololá	
	Suchitepéquez	
	Totonicapán	
Región 7	Nor occidente	Tomate Lechuga
	Quiché	
	Huehuetenango	
Región 8	Petén	
	Peten	

Fuente: Según informes de ventas de la empresa semillerista

4.1.1. Análisis Financiero de la empresa de los años 2016 al 2019

Para identificar las deficiencias de la empresa se realizó un análisis vertical para observar la tendencia que tienen los costos y gastos dentro de la operación.

Tabla 7:

Análisis Vertical del Estado de Resultados

GTQ X1,000	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
INGRESOS								
Ventas	6,724	100%	7,292	100%	8,371	100%	9,287	100%
Costo de ventas	3,625	54%	4,968	68%	4,869	58%	5,753	62%
Margen Bruto	3,099	46%	2,324	32%	3,502	42%	3,534	38%
EGRESOS								
Gastos de operación								
Gastos de ventas	2016		2017		2018		2019	
Alquiler Estación Occidente	136	2%	154	2%	162	2%	171	2%
Alquiler Estación Oriente	126	2%	185	3%	195	2%	206	2%
Viáticos	405	6%	420	6%	470	6%	375	4%
Salario Personal de campo	401	6%	405	6%	409	5%	415	4%
Salario de ventas	803	12%	825	11%	880	11%	925	10%
IGSS	141	2%	144	2%	154	2%	162	2%
Mantenimiento Vehículos	50	1%	50	1%	144	2%	144	2%
Asesoría Marketing	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Seguro de vehículos	20	0%	20	0%	48	1%	48	1%
Total Gastos de Ventas	2,082	31%	2,203	30%	2,462	29%	2,446	26%
Gastos de Administración	2016		2017		2018		2019	
Alquiler Oficinas	175	3%	170	2%	179	2%	189	2%
Salario Administración	1,120	17%	1,120	15%	1,120	13%	1,130	12%
IGSS	213	3%	213	3%	213	3%	215	2%
Beneficios a empleados		0%	125	2%	125	1%	125	1%
Servicios Básicos	175	3%	175	2%	175	2%	189	2%
Asesoría Legal	45	1%	49	1%	51	1%	48	1%
Seguros	20	0%	20	0%	90	1%	90	1%
Auditorias	92	1%	92	1%	92	1%	92	1%
Asesores Agrícolas	145	2%	145	2%	155	2%	155	2%
Total Gastos de Admón.	1,985	30%	2,109	29%	2,200	26%	2,233	24%
Total gastos de Operación	4,066	60%	4,312	59%	4,662	56%	4,679	50%
Utilidad Antes de Impuesto	- 967	-14%	-1,988	-27%	-1,160	-14%	-1,145	-12%
Impuesto 25%		0%		0%		0%		0%
Utilidad Neta	- 967	-14%	-1,988	-27%	-1,160	-14%	-1,145	-12%

Fuente: Estados financieros históricos del 2016 al 2019 de la empresa unidad de análisis.

Como se puede observar en la Tabla 7, la empresa se ha visto en dificultades para generar utilidades. Además, los gastos de operación indican que han disminuido año con

año lo cual demuestra que la empresa ha intentado resolver el problema creando una política de reducción de gastos.

Es importante mencionar que en el 2016 los gastos de operación representaban un 60% y para el año 2019 ya se han reducido a un 50%. Diferente en el caso del costo de ventas el cual en el 2016 representaba un 54% y para el año 2019 este ha ascendido al 62%.

Lo que se pudo encontrar la necesidad de realizar un presupuesto de ingresos y egresos con la finalidad de reordenar los rubros. Si bien los gastos han disminuido, el costo de ventas ha aumentado generando pérdidas año tras año.

Como parte del ordenamiento financiero en el cual la empresa desea orientarse es necesario definir el presupuesto.

Por lo que para continuar con el análisis de los resultados se realiza el diseño del presupuesto que más se adapta a la realidad de la empresa.

4.2. Presupuesto de Ingresos

Para diseñar el presupuesto de ventas se analizó la información del 2016 al 2019.

Tabla 8:
Ventas históricas 2016 a 2019

Expresado en miles de quetzales				
Reporte de Ventas	2016	2017	2018	2019
Pepino	700	748	946	1,256
Lechuga	1,700	1,780	1,716	2,022
Chile pimiento	2,125	2,271	1,809	1,820
Tomate	1,300	1,377	2,476	2,503
Espinaca	100	171	279	328
Remolacha	17	20	29	37
Zanahoria	715	807	982	1,254
Brócoli	17	29	32	35
Apio	50	89	102	32
Total de ventas	6,724	7,292	8,371	9,287
Crecimiento Anual		8.45%	14.80%	10.94%

Fuente: Informe de ventas anual de la empresa comercializadora de semillas.

Según la información de las ventas históricas se realizó una proyección utilizando diferentes métodos. Para cada uno de los métodos utilizados se tomaron en cuenta los supuestos siguientes:

Se presupuestaron 2 años (2020 y 2021), ya que es necesario informar al proveedor, quien produce las semillas, ya que existen algunas semillas que pueden tomarse hasta 2 años en producirse, tal es el caso de la zanahoria y remolacha. Con esto se espera mitigar el riesgo de quedarse sin stock y dejar desabastecido a los principales clientes, según ha sucedido en años anteriores.

Para el método de estudio de mercado se analizaron las importaciones de semillas de hortalizas realizadas en los últimos 2 años. Esta información fue extraída del portal del MAGA en el cual se detallan las actividades por semillas de hortalizas.

Tabla 9:

Importaciones de Semillas de Hortalizas y frutales 2018 y 2019

Expresado en Quetzales			
	2018	2019	
Mes	Semillas de hortalizas y frutales	Semillas de hortalizas y frutales	Total general
Enero	707,618.12	1,223,375.29	1,930,993.41
Febrero	1,660,849.85	930,039.90	2,590,889.75
Marzo	1,876,854.10	1,274,901.67	3,151,755.77
Abril	961,446.24	1,116,772.33	2,078,218.57
Mayo	2,430,263.69	2,887,070.34	5,317,334.03
Junio	1,659,727.60	1,220,344.80	2,880,072.40
Julio	3,412,598.17	3,635,325.97	7,047,924.14
Agosto	6,526,609.82	7,118,344.21	13,644,954.03
Septiembre	5,401,718.54	3,012,727.14	8,414,445.68
Octubre	3,299,430.35	4,105,795.43	7,405,225.78
Noviembre	1,721,534.57	3,968,381.20	5,689,915.77
Diciembre	1,615,012.59	1,571,727.37	3,186,739.96
Total general	31,273,663.64	32,064,805.65	63,338,469.29

Fuente: importaciones registradas en el portal MAGA.

El crecimiento de la demanda del 2019 respecto al 2018 es del 2.53%. Según esta información la demanda de semillas de hortaliza tiene un crecimiento, sin embargo, no se tiene mayor historial para generar certidumbre a dicho análisis.

Para el método promedio del 2020 se analizaron las últimas 3 variaciones anuales de las ventas históricas y para el 2021 el promedio de las últimas 3 variaciones, es decir, que para pronosticar las ventas del 2020 se tomaron las variaciones del 2017, 2018 y 2019; para el 2021 se tomaron los datos del 2018, 2019 y 2020.

Para el método de incremento porcentual se tomó el crecimiento porcentual de los últimos 3 años y para el siguiente año se fueron tomando los 3 datos anteriores (tomando en cuenta el mismo tratamiento que el método anterior).

También se planteó un escenario ideal según la gerencia de ventas, la cual indicó que en su estrategia comercial desean tener un incremento en las ventas de un 5% anual esto conforme a su experiencia en el mercado agroalimentario. Según los años anteriores tuvieron un incremento por la introducción de nuevos productos y la asociación con nuevos distribuidores. Y en los años a presupuestar no esperan un crecimiento tan amplio como los años anteriores.

Tabla 10:
Presupuesto de ventas 2020 y 2021

Expresado en miles de quetzales.

Años	Históricas	Mercado 2.53%	Promedio	Incremento porcentual	Experiencia vendedores 5% anual	Presupuesto sugerido
2016	6,724					
2017	7,292					
2018	8,371					
2019	9,287					
2020		9,522	10,141	10,345	9,751	9,940
2021		9,763	11,091	11,626	10,239	10,680

Fuente: Elaboración propia.

Con base a la realización de los métodos anteriores se determinó una propuesta promediando los resultados de cada método para incluir a todos los factores dentro en el presupuesto de ventas.

Por lo que las ventas por producto será el siguiente:

Tabla 11:
Ventas presupuestadas por producto

Expresado en miles de quetzales						
Reporte de Ventas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pepino	700	748	946	1,256	1,145	1,231
Lechuga	1,700	1,780	1,716	2,022	2,265	2,434
Chile pimienta	2,125	2,271	1,809	1,820	2,518	2,706
Tomate	1,300	1,377	2,476	2,503	2,403	2,581
Espinaca	100	171	279	328	276	296
Remolacha	17	20	29	37	32	35
Zanahoria	715	807	982	1,254	1,179	1,267
Brócoli	17	29	32	35	35	38
Apio	50	89	102	32	86	92
Total de ventas	6,724	7,292	8,371	9,287	9,940	10,680
Crecimiento Anual		8.45%	14.80%	10.94%	7.03%	7.44%

Fuente: Informe de ventas anual de la empresa comercializadora de semillas

Luego de haber proyectado las ventas y pronosticado por producto, se determinó el costo de ventas. Para este cálculo se tomaron los siguientes supuestos, según la información del área de logística y distribución.

Las INCOTERM utilizada para las importaciones es CIF. El valor CIF (Cost, Insurance and Freight) incluye, tal como indican sus siglas en inglés, el coste del producto, el flete (es decir, el coste hasta el puerto de destino) y el seguro, también hasta el puerto de destino.

Para el cálculo de la prima de seguro se sabe que el costo es de 0.46% del 110% del valor CIF. Se utiliza para el valor CIF el 110% que es el valor mínimo asegurable que marca el standard en la UCP 600. Y el valor de la mercancía es según los precios que nos da el proveedor en Países Bajos por concepto de semillas de hortalizas.

CIF=	2,982 + 462	+ PRIMA
CIF=	3,444 + PRIMA	
Prima =	3,444 + 0.46% +	*110%
CIF =	3,444	0.00506
(1-0.00506) *CIF =	3,444	
0.99494*CIF	3,444	
CIF=	3,444	/0.99494
CIF=	3,462	
PRIMA =	0.0046*(1.1*CIF)	
PRIMA =	18	

Figura 2. Cálculo de la prima para el año 2020

Fuente: Elaboración propia.

CIF=	3,204	+ 465	+ PRIMA
CIF=	3,668	+ PRIMA	
Prima =	3,668	0.46%	*110%
CIF =	3,668	0.00506	
(1-0.00506) *CIF =	3,668		
0.99494*CIF	3,668		
CIF=	3,668	/0.99494	
CIF=	3,687		
PRIMA =	0.0046*(1.1*CIF)		
PRIMA =	19		

Figura 3. Cálculo de la prima para el año 2021

Fuente: Elaboración propia.

El impuesto de importación a pagar se calcula de acuerdo con el precio final del producto (no por peso), en promedio el impuesto es del 27% (IVA + DAI) sobre el valor total de la mercancía.

A esto se le debe agregar el inventario obsoleto el cual se ha verificado en la base de datos y corresponde al 1% del inventario anual. Este valor es considerado ya que dentro de los estándares de calidad ofrecidos a los clientes, se ofrece un 85% de germinación. Con esto provoca que las semillas sean evaluadas constantemente en las estaciones demostrativas para asegurar que la semilla mantenga este estándar. Al bajar del 85% la semilla es considerada vencida u obsoleta, por lo que se procede a destruirla.

Por lo que el costo de ventas presupuestado para los años 2020 y 2021 es el siguiente:

Tabla 12:
Costos de ventas 2020 y 2021

DESCRIPCIÓN	2020	2021
Mercancía	2,982	3,204
Fletes y otros gastos	462	465
Prima de seguro	18	19
CIF	3,462	3,687
Gastos por nacionalización y aduana	935	996
Fletes a centro de distribución	22	22
Semillas para demostración / clientes	2	2
Muestras a maga	2	2
Inventario obsoleto	30	32
Costos de venta	4,452	4,740

Fuente: Elaboración propia, proyección del costo de ventas para los años 2020 y 2021

Con la información anterior el presupuesto de ventas para los años siguientes es:

Tabla 13:
Presupuesto de ventas 2020 y 2021

Expresado en miles de quetzales		
	2020	2021
Ventas	9,940	10,680
Costo de ventas	4,452	4,740
Utilidad marginal	5,488	5,939
% UM	55%	56%

4.3. Presupuesto de Egresos

Para el cálculo de los egresos la empresa comercializadora de semillas compartió la información concerniente a los gastos de operación. Esta información fue validada con los siguientes documentos:

- a) Contratos de alquileres de las oficinas centrales, y las 2 estaciones demostrativas y experimentales. En el caso del contrato de las oficinas centrales tiene una vigencia hasta el 2025 y tiene un incremento anual del 5%, mismo incremento que indican los contratos de las estaciones de oriente y occidente con vencimiento en el 2023 y 2026 respectivamente. Lo que significa a la empresa que no puede haber cambios hasta la finalización de estos. Con esto se puede proyectar para el 2020 y 2021. Y al

vencimiento de estos se debe negociar un porcentaje menor de incremento anual o un mejor precio.

- b) Los recibos firmados por concepto de viáticos, los cuales son depositados mensualmente.
- c) Se validó por medio de la planilla de salarios así como en la planilla presentada al IGSS la cantidad de empleados y los salarios devengados en los últimos años. (Ver Anexo 1 y 2)
- d) El gerente financiero es expatriado, por lo que la empresa absorbe algunos gastos como: Alquiler de vivienda, transporte, alimentación, gastos de trámites legales, y 2 viajes hacia su país de origen anualmente, lo que se ve reflejado en la cuenta Beneficios a empleados.
- e) Se revisaron contratos con asesores legales, asesores de IT y asesores agrícolas, para validar los honorarios, y la duración del contrato, los cuales están vigentes en 2020 y 2021.
- f) Se consideran los honorarios por Auditoría de Estados financieros que se lleva a cabo anualmente. Se solicitó la propuesta de servicios de la firma para los siguientes años.
- g) Para el 2020 se firmó un contrato con una empresa de Marketing y publicidad la cual ayudará a cumplir el objetivo de ventas.
- h) En 2018 se adquirió una flotilla de 5 vehículos Hilux que pertenecen al equipo de ventas, y 2 vehículos Fortuner que están bajo la responsabilidad de los gerentes. Por lo que se deben considerar los gastos de mantenimiento y la adquisición de seguros en estos.
- i) En el caso de las estaciones experimentales, se tiene un contrato con el proveedor el cual estipula que la empresa debe contar con un lugar para realizar pruebas para investigación y desarrollo. Y el proveedor se hace cargo de las semillas, gastos de desarrollo e insumos que se necesiten para el estudio de nuevas variedades. Por lo que es indispensable contar con las estaciones experimentales y de demostración.

a) Gastos de Ventas

Tabla 14:
Presupuesto Gastos de ventas

Expresado en miles de quetzales		
	2020	2021
Gastos de Ventas		
Alquiler Estación Occidente	180	189
Alquiler Estación Oriente	216	227
Viáticos	360	360
Salario Personal de campo* ¹	420	435
Salario de ventas* ¹	1,043	1,093
IGSS	267	279
Mantenimiento Vehículos	144	144
Asesoría Marketing	28	28
Seguro de vehículos	48	48
Total Gastos de Venta	2,705	2,803

Fuente: Elaboración propia, proyección según los documentos financieros anteriores.

b) Gastos de Administración

Tabla 15:
Presupuesto gastos de Administración

Expresado en miles de quetzales		
	2020	2021
Gastos de Administración		
Alquiler Oficinas	198	208
Salario Administración* ¹	1,159	1,236
IGSS	218	233
Beneficios a empleados	95	95
Servicios Básicos	192	192
Asesoría Legal	50	50
Seguros	96	96
Auditorías	92	92
Asesores Agrícolas	108	108
Total Gastos de Administración	2,207	2,310

Fuente: Elaboración propia, proyección según los documentos financieros anteriores.

La información presentada en la tabla 9 y 10 indica la información que se presupuestó de los gastos que posee la empresa y que representan un alto impacto. Además se analizó

¹ Ver anexo 1 y 2

la situación de los años anteriores para observar la tendencia de estos gastos según indica en la tabla 11:

Tabla 16:
Gastos de operación de 2016 a 2019

GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de ventas	2016	2017	2018	2019
Alquiler Estación Occidente	136	154	162	171
Alquiler Estación Oriente	126	185	195	206
Viáticos	405	420	470	375
Salario Personal de campo	401	405	409	415
Salario de ventas	803	825	880	925
IGSS	141	144	154	162
Mantenimiento Vehículos	50	50	144	144
Asesoría Marketing	-	-	-	-
Seguro de vehículos	20	20	48	48
Total Gastos de Ventas	2,082	2,203	2,462	2,446
Gastos de administración	2016	2017	2018	2019
Alquiler Oficinas	175	170	179	189
Salario Administración	1,120	1,120	1,120	1,130
IGSS	213	213	213	215
Beneficios a empleados	-	125	125	125
Servicios Básicos	175	175	175	189
Asesoría Legal	45	49	51	48
Seguros	20	20	90	90
Auditorias	92	92	92	92
Asesores Agrícolas	145	145	155	155
Total Gastos de administración	1,985	2,109	2,200	2,233
Total gastos de operación	4,066	4,312	4,662	4,679

Fuente: Elaboración propia, proyección según los documentos financieros anteriores.

A continuación se presenta el histórico de la empresa comercializadora de semillas y el presupuesto que se debe considerar para los 2 siguientes años.

Tabla 17:
Presupuesto de Ingresos y Egresos

GTQ X1,000	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS						
Ventas	6,724	7,292	8,371	9,287	9,940	10,680
Costo de ventas	3,625	4,968	4,869	5,753	4,466	4,756
Margen Bruto	3,099	2,324	3,502	3,534	5,474	5,924

EGRESOS

Gastos de operación						
Gastos de ventas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Alquiler Estación Occidente	136	154	162	171	180	189
Alquiler Estación Oriente	126	185	195	206	216	227
Viáticos	405	420	470	375	360	360
Salario Personal de campo	401	405	409	415	420	435
Salario de ventas	803	825	880	925	1,043	1,093
IGSS	141	144	154	162	267	279
Mantenimiento Vehículos	50	50	144	144	144	144
Asesoría Marketing	-	-	-	-	28	28
Seguro de vehículos	20	20	48	48	48	48
Total Gastos de Ventas	2,082	2,203	2,462	2,446	2,705	2,803

Gastos de Administración	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Alquiler Oficinas	175	170	179	189	198	208
Salario Administración	1,120	1,120	1,120	1,130	1,159	1,236
IGSS	213	213	213	215	218	233
Beneficios a empleados		125	125	125	95	95
Servicios Básicos	175	175	175	189	192	192
Asesoría Legal	45	49	51	48	50	50
Seguros	20	20	90	90	96	96
Auditorias	92	92	92	92	92	92
Asesores Agrícolas	145	145	155	155	108	108
Total Gastos de Administración	1,985	2,109	2,200	2,233	2,207	2,310

Total gastos de operación	4,066	4,312	4,662	4,679	4,913	5,112
---------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Utilidad antes de impuestos	-967	-1,988	-1,160	-1,145	575	827
------------------------------------	-------------	---------------	---------------	---------------	------------	------------

Impuesto 25%					144	207
--------------	--	--	--	--	-----	-----

Utilidad neta	-967	-1,988	-1,160	-1,145	432	620
----------------------	-------------	---------------	---------------	---------------	------------	------------

% Costo de Ventas	54%	68%	58%	62%	45%	44%
% Utilidad Marginal	46%	32%	42%	38%	55%	56%
Margen de Utilidad Neta	-14%	-27%	-14%	-12%	4%	6%

Esta información fue analizada para comparar y validar el cumplimiento de los objetivos. Por lo que las gráficas nos indican lo siguiente:

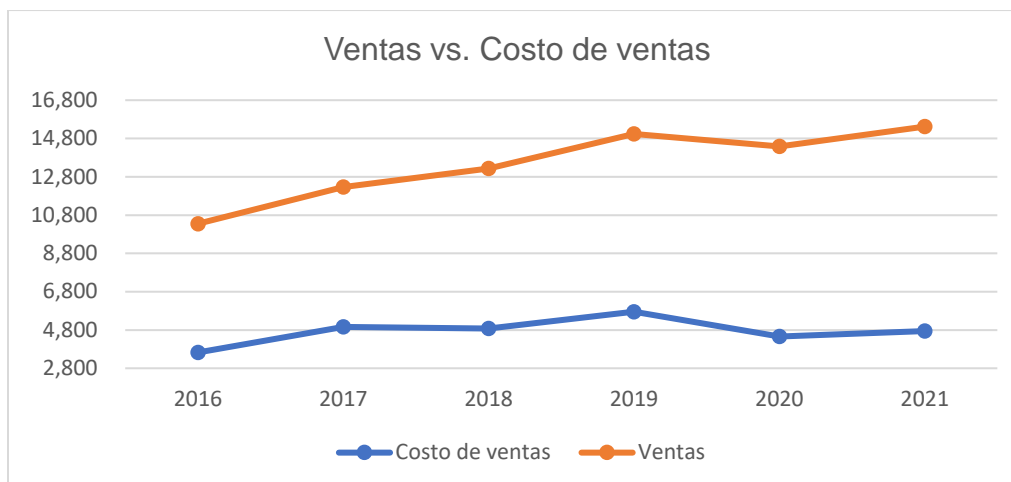


Figura 4. Análisis de las ventas y el costo de ventas

Fuente: Análisis de los resultados obtenidos en el diseño del presupuesto, según Tabla 17.

Según la Figura 4 se puede observar que el costo de ventas al ser presupuestado y las ventas ser pronosticadas se disminuyen errores. Tales errores han ocasionado aumentos repentinos del costo de ventas.

Al presupuestar las ventas se tiene un panorama claro de la cantidad de importaciones y los gastos en que se incurrirán durante el año, y con esto no tener que hacer compras inmediatas que requieran un mayor costo. Ya que normalmente la mercadería es enviada vía marítima pero al ser de urgencia se recurre a solicitar vía área lo que debe ser absorbido por la empresa comercializadora de semillas en Guatemala.

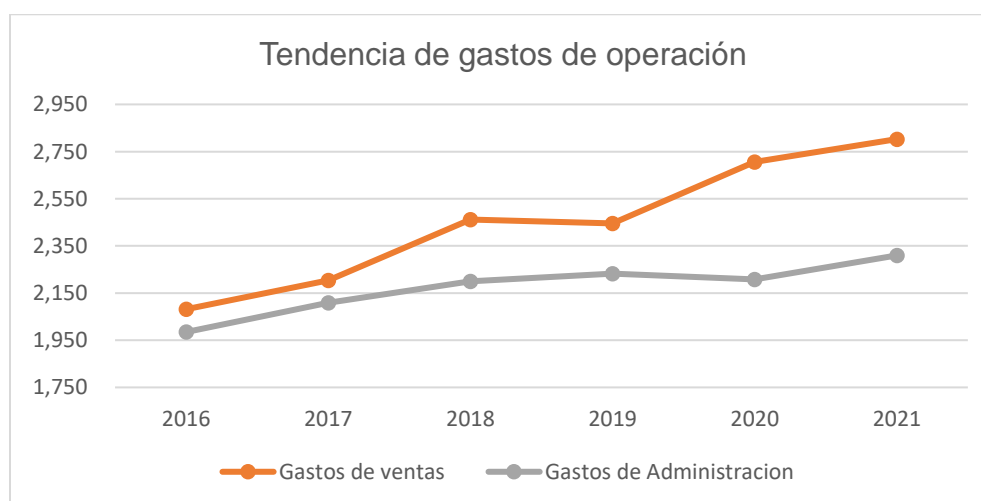


Figura 5. Gastos de ventas y Gastos de Administración

Fuente: Análisis de los resultados obtenidos en el diseño del presupuesto, según Tabla 17.

Los gastos de ventas y de administración, en los años han ido aumentando lo que significa que de la misma forma deben de aumentar los ingresos para poder cumplir con los compromisos.

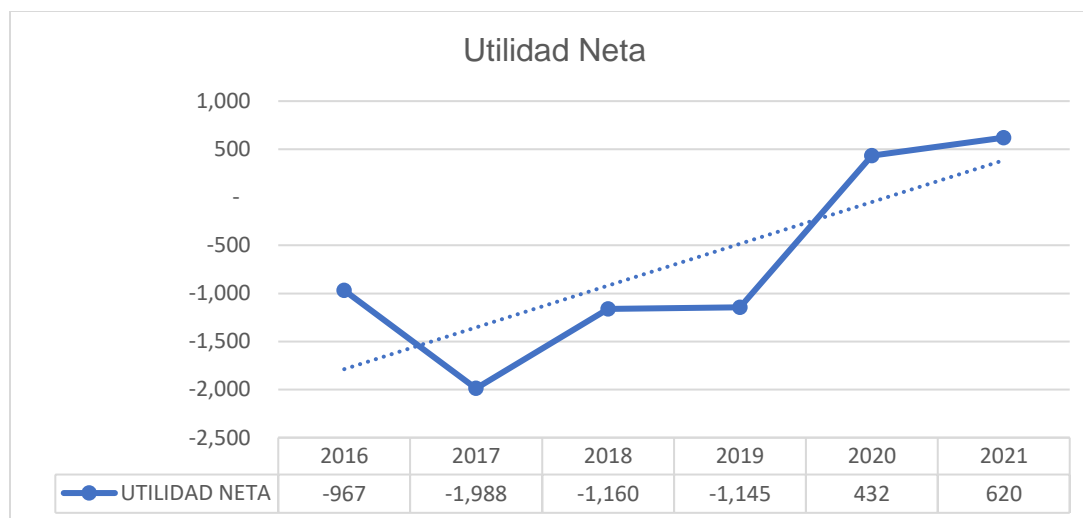


Figura 6. Análisis de la Utilidad Neta

Fuente: Análisis de los resultados obtenidos en el diseño del presupuesto, según Tabla 18.

Para la utilidad se puede contemplar que al ser presupuestados y controlados los gastos, aunque estos aumenten consecuentemente, aumentarán los ingresos, lo que cumple con lo que solicita la empresa, ser más eficiente y generar mayores utilidades.

Para terminar, se puede decir que es importante contar con el presupuesto de ingresos y egresos para tener claridad de las operaciones del futuro. En especial es de vital importancia conocer y analizar constantemente el presupuesto de ingresos, que es el que tiende a ser cambiante en el tiempo. Además posee factores que hacen que su cálculo sea de mayor complejidad. El sector agroalimentario es de los pocos sectores que tienden a crecer o a mantenerse a flote a pesar de las coyunturas sociales e internacionales. Llevar el control y la evaluación periódica de este, hará que haya una mejora continua y eficiencia en todos los aspectos.

CONCLUSIONES

1. Para diseñar un presupuesto de ingresos y gastos de una empresa comercializadora de semillas es necesario contar con la información que distingue esta actividad económica. Empezando por tomar en cuenta los factores que influyen en las ventas, como el clima y la cultura de cada región. En este punto se debe considerar la tecnología con la que se desenvuelve la agricultura del país y las regulaciones legales para la comercialización. También los gastos que son específicos de la empresa, así como los factores que ocasionan mayores gastos.
2. En Guatemala existe muy poca información o bases de datos que ayuden a presupuestar el crecimiento de las ventas, sin embargo, se puede considerar que la demanda ha tenido un incremento que se puede visualizar en las importaciones del 2018 y 2019 siendo de un 2.53%. Además, según la experiencia de la fuerza de ventas y el equipo comercial se puede esperar un crecimiento del 5% anual.
3. Para establecer un presupuesto que sea viable se deben controlar cada uno de los gastos. Como se menciona en los antecedentes, son varios factores en los que se ven envueltas las operaciones con semillas, ya que deben de cumplir con varios estándares nacionales e internacionales. Uno de los rubros más significativos es el costo de ventas, se verificó la información y no se tenía suficiente control de las importaciones ni de las cantidades, lo que ocasionó un aumento en los costos. Luego de presupuestar las ventas se pudo observar un cambio importante ya que de un 64% se podrá bajar a un 44% en los siguientes 2 años, lo que representa a la empresa la generación de utilidades para los años próximos.
4. Como bien se pudo observar en este trabajo, es necesario mitigar errores y gastos innecesarios. Para esto es necesario conocer y analizar la relación que tienen los ingresos y egresos. Conociendo el presupuesto de ventas se pueden determinar los gastos, es decir, que si la empresa posee actualmente perdidas es porque los egresos son superiores a los ingresos, y al disminuir los costos de ventas en un 17% se podrían esperar utilidades netas de un 5%

Con el presupuesto se puede conocer que tan flexible es la empresa con los gastos que se desean efectuar. Si las ventas son cada vez menores, los gastos no deberían seguir aumentando.

5. La situación actual del sector semillerista en Guatemala ha tenido un avance en los últimos años. Cada vez son más los productores que deciden exportar sus productos y también son mayores las exigencias de las grandes cadenas de supermercados nacionales, por lo que contar con semilla de calidad y que cuente con las certificaciones pertinentes representa una ventaja competitiva, y se puede ver reflejado en un crecimiento de más del 50% de empresas que exportan sus productos. Con lo que se puede prever un aumento en las ventas. Por supuesto que existen riesgos climáticos, sanitarios y sociales, sin embargo, el sector agroalimentario es necesario para el sostenimiento y estabilidad del país.
6. Para conocer cómo va evolucionando el mercado de semillas de hortalizas se debe trabajar de la mano con los grandes productores y pequeños agricultores. Los cuales se enfocan en el mercado internacional y nacional, respectivamente. Guatemala es un país que se ha dedicado a la agricultura por lo que entrar al mercado con semillas del exterior requiere trabajar muy de cerca con los agricultores y en ocasiones se incurre en grandes gastos sin obtener aun el retorno.
7. Las ventas de la empresa se ven influenciada por los grandes productores, lo que lleva a incurrir en gastos en desarrollo, que es una inversión fuerte ya que se invierte mucho tiempo y trabajo para encontrar nuevas variedades de semillas que se adapten al suelo guatemalteco, por lo que para tener mayores beneficios se deben presupuestar todos los gastos incurridos en las estaciones demostrativas y experimentales, sin que esto traiga consigo un retorno inmediato.
8. Al diseñar el presupuesto, debe de tomarse en cuenta que este será una guía que debe seguirse y cumplirse para que se obtengan los resultados esperados. De acuerdo con los hallazgos encontrados una empresa que no sabe cuál es su meta, cualquier índice de utilidad lo ve como algo positivo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa mantener un constante estudio de mercado del sector de semillas, y elegir las más adecuadas al mercado local. Esto ya que quienes producen para el mercado nacional, esperan tener producto de calidad a un menor precio. Por lo que enfocarse en un portafolio de variedades de precio alto podría generar pérdidas de clientes importantes. Se debe evaluar tener un portafolio diversificado para ser competitivos y generar las ventas necesarias para la operación de la empresa y que esto también genere utilidades.
2. Para que la empresa tenga un presupuesto de ingresos a la medida se recomienda conocer a cuánto ascienden los gastos para que la empresa pueda seguir operando y a partir de eso pueda tener utilidades. Además la empresa debe conocer sus puntos mínimos y máximos, es decir conocer cuánto es lo menos que debe vender y cuanto es lo máximo que puede gastar.
3. El área de ventas y de logística deben mantener una comunicación constante de nuevos mercados y negocios para que puedan tener la semilla necesaria en el tiempo necesario. Se debe evitar el sobre stock para no tener pérdidas por temas de vencimiento por la calidad de germinación. Y se debe tener lo suficiente para no afectar los contratos con los grandes productores y distribuidores.
4. El presupuesto propone ingresos y gastos siguiendo una tendencia, sin embargo, la evaluación de este es esencial. Se debe de revisar mensual o trimestralmente y ajustarlo según las condiciones actuales. El área de logística antes de realizar cualquier acción repentina debe de contar con un plan del área comercial, para asegurar que no se vean afectadas las utilidades.

Se deben controlar los gastos por viáticos ya que en los años anteriores aumentaron considerablemente y las ventas no crecieron paralelamente. Lo que representa mayora cantidad de visitas a clientes sin ningún resultado. Se debe buscar la eficiencia en este rubro.

5. Según lo analizado, se recomienda a la empresa realizar el presupuesto después de analizar la situación del sector, ya que el mercado cambia constantemente y el presupuesto se debe ajustar al mismo tiempo. El presupuesto debe ser flexible e ir

cambiando con el tiempo para que se pueda reflejar información certera y predecir los riesgos y las oportunidades que estos puedan traer.

6. Para que todos los recursos sean utilizados de una forma eficiente se debe contar con un presupuesto de gastos, para que este guie a la empresa sin que esta despilfarre el dinero y recursos sin esperar resultados en un futuro cercano. Cuando no se cuenta con un presupuesto es fácil obtener pérdidas para la empresa ya que no existe un límite para los gastos.
7. Se recomienda que en el presupuesto se consideren los gastos de las estaciones de una manera detallada. Ya que estas estaciones sirven para demostrar los productos existentes y realizar pruebas con nuevos productos. Estas pruebas pueden tardar hasta 3 años en dar resultados, y esto al no ser considerado como parte importante de la operación de la empresa puede ocasionar una pérdida en la participación del mercado y perder clientes influyentes.
8. Para que el presupuesto dé un beneficio a la empresa, se recomienda que se implemente el proceso de evaluación y control. Ya que se debe evaluar cada una de las áreas y analizar los resultados para garantizar que se logren las metas que se proponen con este.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Analistas Financieros Internacionales (AFI). (2019). *Incoterms Guías 2020*.

Colom Gorgues, A. (2013). *Evaluación de la rentabilidad de proyectos de inversión Aplicación a los sectores agrario y agroalimentario*. Ediciones de la Universitat de Lleida.

Decreto No. 114-97 Ley del Organismo Ejecutivo, Funciones de los Ministerios del Estado (Artículo 29. 13 de Noviembre de 1997).

Díaz, M. C., Parra, R., & López, L. M. (2016). *Presupuestos: enfoque para la planeación financiera (2da Edición)*. Colombia: Pearson Educación.

Doria, J. (2010). Generalidades sobre las semillas: Su producción, conservación y almacenamiento. *Cultivos tropicales*, 74-85.

Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala. (2013). *Fasagua Federación de Asociaciones agrícolas de Guatemala*. Recuperado el 10 de agosto de 2020, de <http://www.fasagua.com/>

Gutiérrez Carmona, J., & Gutiérrez Gonzalez, D. F. (2018). *Planeación Financiera y Gestión del Valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

ICTA. (2012). *Catálogo de Hortalizas Nativas de Guatemala*. Guatemala.

Matarín Guil, A. S., Urrestarazu Gavilan, M., & García Lorcás, A. (2014). *Producción controlada de hortalizas en la agricultura intensiva*. Almería: Editorial Universidad de Almería.

Moreno Fernández, J. (2018). *Prontuario de finanzas empresariales*. México: Grupo Editorial Patria.

Pacheco Coello, C. E. (2015). *Presupuestos: un enfoque gerencial*. Ciudad de México, D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Polo García, B. E. (2018). *Manual de presupuestos: teórico y práctico*. Bogotá, D.C.: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.

Puente González, G. (2013). *El presupuesto en el marco de la planeación financiera: conceptos, doctrina y jurisprudencia*. Colombia, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Rincón Soto, C. A., & Narváz Grisales, J. A. (2017). *Presupuestos*. Bogotá: Ediciones de la U.

Rivero Rodriguez, N. (2018). *Mantenimiento y manejo de invernaderos*. Málaga: IC Editorial.

Rodriguez Aranday, F. (2017). *Finanzas 2. Finanzas corporativas: una propuesta metodológica*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Skoet, J. (2012). *El estado mundial de la Agricultura y la Alimentación*. Roma: FAO.

Toro Lopez, F. J. (2016). *Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad (2a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Página Web:

Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala. (2013). *Fasagua Federación de Asociaciones agrícolas de Guatemala*. Recuperado el 10 de agosto de 2020, de <http://www.fasagua.com/>

Leyes:

Decreto No. 114-97 Ley del Organismo Ejecutivo, Funciones de los Ministerios del Estado (Artículo 29. 13 de Noviembre de 1997).

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Departamentos para tomar en cuenta en la elaboración del presupuesto	26
Tabla 2: Ejemplo del método promedio	31
Tabla 3: Ejemplo del método de incremento porcentual	32
Tabla 4: Factores para el cálculo de inventarios	33
Tabla 5: Variedades de Semillas para la venta	43
Tabla 6: Productos por regiones	44
Tabla 7: Análisis Vertical del Estado de Resultados	45
Tabla 8: Ventas históricas 2016 a 2019	46
Tabla 9: Importaciones de Semillas de Hortalizas y frutales 2018 y 2019	47
Tabla 10: Presupuesto de ventas 2020 y 2021	48
Tabla 11: Ventas presupuestadas por producto	49
Tabla 12: Costos de ventas 2020 y 2021	51
Tabla 13: Presupuesto de ventas 2020 y 2021	51
Tabla 14: Presupuesto Gastos de ventas	53
Tabla 15: Presupuesto gastos de Administración	53
Tabla 16: Gastos de operación de 2016 a 2019	54
Tabla 17: Presupuesto de Ingresos y Egresos	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Importaciones de semillas en Guatemala Preliminar.	5
Figura 2. Cálculo de la prima para el año 2020	50
Figura 3. Cálculo de la prima para el año 2021	50
Figura 4. Análisis de las ventas y el costo de ventas	56
Figura 5. Gastos de ventas y Gastos de Administración	56
Figura 6. Análisis de la Utilidad Neta	57

ANEXOS

Anexo 1

Planillas de salarios

AÑO 2020 - expresado en Quetzales							
Planilla personal de Campo							
Puesto	Cod. Colaborador	Salario Base	Bonif.	Sub - total	IGSS	Ret. 5%	Total a pagar
Campo	PC0001	4,150	250	4,400	200	8	4,192
Campo	PC0002	3,575	250	3,825	173	-	3,652
Campo	PC0003	3,575	250	3,825	173	-	3,652
Campo	PC0004	3,450	250	3,700	167	-	3,533
Campo	PC0005	3,450	250	3,700	167	-	3,533
Campo	PC0006	3,450	250	3,700	167	-	3,533
Campo	PC0007	3,125	250	3,375	151	-	3,224
Campo	PC0008	3,125	250	3,375	151	-	3,224
Campo	PC0009	3,125	250	3,375	151	-	3,224
Campo	PC0010	3,125	250	3,375	151	-	3,224
Total Anual							34,993
Total Anual							419,917

Laboral	1,649
Patronal	4,327
IGSS	5,976
Anual	71,715

AÑO 2020 - expresado en Quetzales							
Planilla de Ventas							
Puesto	Cod. Colaborador	Salario Base	Bonif.	Sub - total	IGS S	Ret. 5%	Total a pagar
Vendedor	V0001	17,325	250	17,575	837	666	16,072
Vendedor	V0002	15,050	250	15,300	727	553	14,021
Vendedor	V0003	13,500	250	13,750	652	475	12,623
Vendedor	V0004	13,500	250	13,750	652	475	12,623
Vendedor	V0005	13,500	250	13,750	652	475	12,623
E. Estación	E0001	10,000	250	10,250	483	300	9,467
E. Estación	E0002	10,000	250	10,250	483	300	9,467
Total Anual							86,895
Total Anual							1,042,745

Laboral	4,486
Patronal	11,767
IGSS	16,253

Anual 195,038

AÑO 2020 - expresado en Quetzales							
Planilla de Gerencia y Administración							
Puesto	Cod. Colaborador	Salario Base	Bonif.	Sub - total	IGSS	Ret. 5%	Total a pagar
G. Financiero	GF0001	32,500	250	32,750	1,570	1,425	29,755
G. de Ventas	GV0001	32,500	250	32,750	1,570	1,425	29,755
A. Financiero	F0001	11,250	250	11,500	543	363	10,594
A. Financiero	F0002	6,500	250	6,750	314	125	6,311
Asist. Gerencia	A0001	6,500	250	6,750	314	125	6,311
Jefe Logística	L0001	11,250	250	11,500	543	363	10,594
Recepcionista	R0001	3,150	250	3,400	152	-	3,248
Total							96,569
Anual							1,158,824

Laboral	5,006
Patronal	13,132
IGSS	18,139
Anual	217,665

Anexo 2
Planillas de salarios 2021

AÑO 2021 - expresado en Quetzales							
Planilla personal de Campo							
Puesto	Cod. Colaborador	Salario Base	Bonif.	Sub - total	IGSS	Ret. 5%	Total a pagar
Campo	PC0001	4,309	250	4,559	208	15	4,335
Campo	PC0002	3,712	250	3,962	179	-	3,783
Campo	PC0003	3,712	250	3,962	179	-	3,783
Campo	PC0004	3,582	250	3,832	173	-	3,659
Campo	PC0005	3,582	250	3,832	173	-	3,659
Campo	PC0006	3,582	250	3,832	173	-	3,659
Campo	PC0007	3,245	250	3,495	157	-	3,338
Campo	PC0008	3,245	250	3,495	157	-	3,338
Campo	PC0009	3,245	250	3,495	157	-	3,338
Campo	PC0010	3,245	250	3,495	157	-	3,338
Total							36,230
Anual							434,759

Laboral	1,713
Patronal	4,493
IGSS	6,205

Anual	74,462
--------------	---------------

AÑO 2021 - expresado en Quetzales							
Planilla de Ventas							
Puesto	Cod. Colaborador	Salario Base	Bonif.	Sub - total	IGS S	Ret. 5%	Total a pagar
Vendedor	V0001	18,191	250	18,441	879	710	16,853
Vendedor	V0002	15,803	250	16,053	763	590	14,699
Vendedor	V0003	14,175	250	14,425	685	509	13,232
Vendedor	V0004	14,175	250	14,425	685	509	13,232
Vendedor	V0005	14,175	250	14,425	685	509	13,232
Enc. Estación	E0001	10,500	250	10,750	507	325	9,918
Enc. Estación	E0002	10,500	250	10,750	507	325	9,918
Total							91,083
Anual							1,092,992

Laboral	4,710
Patronal	12,356
IGSS	17,066
Anual	204,789

AÑO 2021 - expresado en Quetzales							
Planilla de Gerencia y Administración							
Puesto	Cod. Colaborador	Salario Base	Bonif.	Sub - total	IGSS	Ret. 5%	Total a pagar
G. Financiero	GF0001	35,100	250	35,350	1,695	1,555	32,100
G. de Ventas	GV0001	35,100	250	35,350	1,695	1,555	32,100
A. Financiero	F0001	11,813	250	12,063	571	391	11,101
A. Financiero	F0002	6,825	250	7,075	330	141	6,604
Asis. Gerencia	A0001	6,825	250	7,075	330	141	6,604
Jefe Logística	L0001	11,813	250	12,063	571	391	11,101
Recepcionista	R0001	3,308	250	3,558	160	-	3,398
Total							103,008
Anual							1,236,095

Laboral	5,351
Patronal	14,036
IGSS	19,387
Anual	232,643