

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Análisis de presupuestos de gastos de la empresa Centroamérica  
Agropecuaria, S.A.”**  
(Tesis de Licenciatura)

Juan Antonio Cerna Muñoz

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

**“Análisis de presupuestos de gastos de la empresa Centroamérica  
Agropecuaria, S.A.”**  
(Tesis de Licenciatura)

Juan Antonio Cerna Muñoz

Lic. Nery Daniel Melgar Alvarado (**Asesor**)

Licda. Malfi Morales de Reyes (**Revisora**)

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cóbar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M. A. César Augusto Custodio Cóbar**  
Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Vicedecano

**Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña**  
Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.CPA.F01-PS.080.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 07 DE ABRIL DEL 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado Nery Daniel Melgar Alvarado  
**Revisora:** Licenciada Malfi Morales de Reyes  
**Carrera:** Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**Tesis titulada:** "Análisis de presupuestos de gastos de la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A."

**Presentada por:** Juan Antonio Cerna Muñoz

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría

Colegiado: 6095

nerymelgarmail.com

Teléfono: 5182-4760

Puerto Barrios, 07 de noviembre del 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de informe Final de Tesis del tema **“Análisis de presupuestos de gastos de la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A.”**, realizada por **Juan Antonio Cerna Muñoz** estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP–, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta (80) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Nery Daniel Melgar Alvarado  
Contador Público y Auditor  
Col. 6095

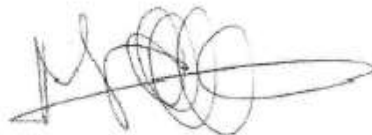
Guatemala, 04 de enero de 2016

Respetables Autoridades  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala.

En relación al trabajo de Informe Final de Tesis del tema “Análisis de presupuestos de gastos de la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A.”, realizado por Juan Antonio Cerna Muñoz, Carné No. 201502105, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor.

Se ha procedido a la revisión de la misma y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto, doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Competencia Profesional –ECP-.

Me suscribo de ustedes deferentemente,

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Licenciada. Malfi Morales de Reyes  
Colegiada No. 7,632

## **Dedicatoria**

**A DIOS:** Creador de todo cuanto existe y por darme sabiduría para alcanzar una de mis muchas metas, guiando mi camino en todo momento y llenándome de bendiciones.

**A MIS PADRES:** Carlos Ovidio Cerna Ramírez por enseñarme principios y valores, como también trabajar arduamente para sobresalir en la vida, a mi madre Margarita Muñoz Canahuí por el amor y apoyo incondicional que me han brindado para ser una persona exitosa en la vida.

**A MIS HERMANOS(AS):** Sofía Cerna, Alma Cerna, María Cerna, Ana Cerna, Carlos Cerna, Félix Cerna, con mucho cariño.

**A MIS SOBRINOS(AS):** Marisol Castro, Helen Cerna, Ignacio Cerna, Kristel Castro, Fátima Franco, Ahsly Franco, Yovany Cerna, Kaylen Lemus, Christopher Lemus, Emanuel Ruano.

**A MI JEFE:** Maynor Ixcoy, por la oportunidad laboral y darme la autorización para poder estudiar y así profesionalizarme.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA:** Por abrir sus puertas y darme la oportunidad de culminar mis estudios para obtener un título a nivel profesional.

**Compañeros de estudio:** Por compartir experiencias y tener vivencias que difícilmente se olvidan.

**A la entidad:** Centroamérica Agropecuaria S.A. por darme acceso a la información necesaria para la elaboración de mi tesis.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1: Marco Conceptual</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de investigación	2
1.4 Justificación del problema	2
1.5 Objetivos de investigación	3
1.5.1 Objetivo General	3
1.5.2 Objetivos Específicos	3
1.6 Alcances y límites de la investigación	3
<b>Capítulo 2: Marco Teórico</b>	<b>4</b>
2.1 Definición de presupuesto	4
2.1.1 Importancia del presupuesto.	4
2.1.2 Objetivo del presupuesto.	5
2.1.3 Principio del presupuesto.	5
2.1.4 Ventajas y limitaciones de los presupuestos.	8
2.1.5 Ventajas de presupuestos.	8
2.1.5.1 Según la flexibilidad	9
2.1.5.2 Según el periodo que cubran	9
2.1.5.3 Según el campo de aplicabilidad de la empresa	10
2.1.5.4 El sector en el cual se utilicen	13
2.2 Planificación.	13
2.3 El Presupuesto de ingresos.	13
2.3.1 Concepto	13
2.3.2 Políticas de ingresos	13



2.3.3 Pasos para realizar un presupuesto de ingresos	13
2.3.4 El presupuesto de gastos operativos	15
2.3.5 Herramientas para la administración del efectivo.	15
Capítulo 3: Marco Metodológico	16
3.1 Tipo de investigación	16
3.2. Sujetos de investigación	16
3.2.1 Personas	16
3.2.2 Unidades de análisis	17
3.3 Instrumentos de recopilación de datos.	17
3.4 Diseño de la investigación	19
Capítulo 4: Resultados de la investigación	20
4.1 Muestreo	20
4.2 Presentación de resultados.	20
4.3 Análisis de resultados	31
Capítulo 5: Propuesta de solución a la problemática	38
5.1 Introducción	38
5.2 Justificación	38
5.3 Objetivos de la propuesta	39
5.3.1 Objetivo general	39
5.3.2 Objetivo específico	39
5.4 Desarrollo de la propuesta	39
4.1 Presupuesto de gastos	41
5.5 Implementación de la propuesta	42
5.5.1 Procedimiento para la elaboración del presupuesto de gastos	42
5.5.2 Presupuesto de gastos de venta y administración	42

5.6 Presupuesto de la propuesta	49
5.6.1 Cuadro financiero	49
<b>Conclusiones</b>	50
<b>Referencias bibliográficas</b>	51
<b>Anexos</b>	52

## Resumen

La presente tesis, tiene énfasis en los presupuestos de gastos de la empresa Centroamérica Agropecuaria, S. A. que ha sido tomada como área crítica. La actividad económica a las que se han dedicado es la distribución de productos veterinarios, equipos de fumigación, semillas de pasto y alambres de púa, proponiéndose como meta la satisfacción de los clientes con la calidad y el servicio que se les brinda, cuenta con un número amplio de personal altamente capacitado y muy responsable pone en práctica los principios morales y éticos. La empresa donde se realizó la investigación se determinó que; no cuenta con un sistema de presupuestos de gastos, no elabora estados financieros mensuales, los gastos nos son presentados con ejecución presupuestaria, se vio la necesidad que la empresa lleve a cabo un control adecuado de los recursos económicos para aumentar las utilidades, aprovechar los ingresos, disminuir los gastos y que sean aplicados de forma adecuada, el objetivo de la empresa es: evaluar los gastos para ver si el manejo es adecuado.

Para empezar se debe conocer el concepto de presupuesto: es un método sistemático para conseguir planificación, coordinación ejecución y control; es un indicador de la política a seguir en cuanto a la realización de gastos;” Burbano, J. (1,996)”. Entre los principales objetivos presupuestarios se pueden mencionar: Previsión, patrocinio, responsabilidad, aprobación coordinación, son términos utilizados en la economía de la empresa. Los presupuestos tienen sus ventajas y limitaciones; entre las ventajas se puede mencionar que: sirve para que la gerencia defina los objetivos de la empresa, facilitan el uso óptimo de los insumos. En las limitaciones están: los presupuestos se basan en estimaciones, se deben ajustar a los cambios de importancia de la empresa. Las ventajas de presupuesto se clasifican: según su flexibilidad, según el periodo que cubran, según el campo de aplicabilidad de la empresa por ejemplo; de operación, de ventas, componentes, presupuesto de producción y proceso. El presupuesto de ingresos es el que permite proyectar los ingresos que la empresa genera en cierto período de tiempo. Las políticas de ingreso se fijan en cuanto a la forma de realizar los cobros de productos vendidos. El presupuesto se debe elaborar en forma realista sin exceso. El administrador debe llevar su análisis financiero.

Para el tipo de investigación se aplicó un sistema de manera clara, concisa y se toma secuencia de interrogantes que se evalúan por separado. Los sujetos de investigación fueron: los principales empleados de la empresa (gerente general, ejecutivos de presupuestos etc.) los resultados obtenidos del trabajo de campo que se llevó a cabo, los colaboradores de la empresa Centroamericana, S.A., respondieron al cuestionario el cual fue dirigido a la gerencia administrativa. Según el análisis e interpretación de resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación de las áreas de la gerencia general se menciona que no se cuenta con un presupuesto de gastos eficientes para la realización de las operaciones de la empresa. No existe el grado de razonabilidad de los gastos en concepto de combustibles, que sean útiles, necesarios y pertinentes. La propuesta de solución a problemas mencionados, la investigación se realizó para mejorar los resultados financieros de la empresa; beneficiar a la empresa con una herramienta de utilidad, que guie al personal involucrado; asignar funciones, procedimientos, para tener un registro de las operaciones financieras de la empresa. El presupuesto obliga a pensar sobre las consecuencias de la planificación y permite replantear los planes de acción.

## **Introducción**

Al tomar en cuenta que las entidades dedicadas a comercializar productos terminados, tienen un papel importante por contribuir en el desarrollo de la sociedad, para llevar a cabo dichas actividades es necesario optimizar el uso de sus recursos, para obtener rentas esperadas y competir en el mercado nacional.

Lo primordial es tener un control adecuado en la implementación de gastos de los que obtenga un beneficio la empresa. Por tal razón, esta investigación pretende contribuir con la entidad Centroamérica Agropecuaria, S.A., tiene como objetivo un mejor uso de sus recursos, esto les permite competir con otras entidades que se dedican a la misma naturaleza comercial, planteándose como objetivo general, establecer la eficiencia y razonabilidad de los gastos para la entidad Centroamérica Agropecuaria, S.A. ubicada en avenida Vicente Cozza, Morales, Izabal.

Uno de los principales recursos es el capital líquido, para obtener el máximo rendimiento de este, se deben analizar de forma detenida cada uno de los gastos que la empresa va a realizar para poder obtener los mejores beneficios de los mismos. Este proyecto de investigación pretende contribuir con la entidad Centroamérica Agropecuaria, S.A. busca fortalecer el área de los gastos que se realicen.

El presente informe consta de cinco capítulos.

En el capítulo uno el marco conceptual nos informa los antecedentes de la empresa, cuando fue creada, el nombre de la misma, el año de creación, el planteamiento del problema, porque se da la problemática, la pregunta del planteamiento del problema, justificación y los objetivos.

El capítulo dos el marco conceptual, nos da a conocer los conceptos básicos y relacionados con el tema investigado, como los gastos, presupuesto, todo lo relacionado al tema.

En el capítulo tres veremos la metodología aplicada en la investigación, los documentos de respaldo, para garantizar la veracidad de la información.

El capítulo cuatro presenta los análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

En el capítulo cinco contiene la solución del tema investigado, lo que favorece a la entidad, con un valor agregado que es importante para un mejor desempeño de la misma.

# **Capítulo 1**

## **Marco Conceptual**

### **1.1 Antecedentes**

Centroamérica Agropecuaria, S.A. nació el 20 de agosto del año 2,008, y ha trabaja de manera continua. Fundada por el señor Jeffrey Mendoza, ubicada en avenida Vicente Cozza, Morales, Izabal, se dedica a la distribución de productos veterinarios, equipos de fumigación, semillas de pasto y alambres de púa, quien confió y eligió el área agropecuaria para llevar a cabo el sueño de su vida, que era formar una empresa en la cual los clientes están satisfechos con la calidad y el servicio que se les brinda, cuenta con un numero amplio de personal capacitado.

Cuando inició se propuso un horizonte firme y bien definido, que fue el servicio y la calidad en el suministro de medicamentos y productos veterinarios de primer nivel internacional, representando a los mejores laboratorios del país y del mundo.

Hoy dan infinitas gracias a la confianza depositada por nuestros clientes y proveedores que son el motor de la empresa, permiten seguir dando trabajo a 40 familias y buenas oportunidades de negocios.

## 1.2 Planteamiento del problema

Durante la investigación realizada en la empresa se determinó que no cuenta con un sistema de presupuestos de gastos de cada uno de sus departamentos de trabajo, la empresa no elabora estados financieros mensuales presupuestados comparativos para validar las variaciones con cada rubro, del departamento de trabajo.

Los gastos se realizan mensuales, los mismos no son presentados con una ejecución presupuestaria.

## 1.3 Pregunta de investigación

En todos los departamentos de la empresa, es necesario que se lleve a cabo un control adecuado de los recursos económicos y financieros, porque son la vida de la entidad, es importante contar con un sistema donde se analice el estado actual, procesos y variaciones en sus ejecuciones presupuestarias.

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Por qué es necesario realizar el análisis de presupuestos de gastos de la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A.?

## 1.4 Justificación del problema

Al tomar en consideración la importancia de los recursos de la entidad para generar utilidades, y derivado del diagnóstico realizado, se observó la necesidad de analizar el rubro de gastos, para buscar incrementar utilidades de la entidad.

## 1.5 Objetivos de investigación

### 1.5.1 Objetivo general

Facilitar a la empresa una forma adecuada y factible para la elaboración de presupuestos de gastos.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Evaluar los gastos y ver si cumplen con los parámetros de ser útiles, necesarios y pertinentes.
- ✓ Analizar la eficiencia de los controles contables en el manejo de los gastos.
- ✓ Verificar si la entidad aplica de manera adecuada los gastos.
- ✓ Sugerir un manejo y ejecución eficiente de los gastos.
- ✓ Determinar el efecto financiero que se obtiene en la ejecución de los gastos, y cómo aprovecharlos.

## 1.6 Alcances y límites de la investigación

### ✓ Alcances

La investigación se realizó en las áreas de la Gerencia Comercial, Gerencia de Mercadeo, Gerencia Administrativa Financiera.

### ✓ Límites

La Gerencia General fue accesible para proporcionar la información contable real de la empresa, por tal razón no se presentaron limitantes para esta, excepto la información financiera interna, se reservó la empresa el proporcionarla, por seguridad de la misma investigación.



## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### 2.1 Definición de presupuesto

Es un método sistemático y formalizado para conseguir la responsabilidad directa de planificación, coordinación, dirección, ejecución y control de las actividades a desarrollar “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Es la expresión cuantitativa de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período determinado, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo, Bernurd Jorge E Ortiz Alberto, “Presupuesto, enfoque moderno de plantación y control de recursos”. Editorial McGrae –Hill 2<sup>a</sup> edición Bogota Colombia 1995.

##### 2.1.1 Importancia del presupuesto.

El presupuesto surge como una herramienta moderna, que permite relaciones con los diferentes aspectos de las empresas, es decir, aspectos económicos, administrativos, contables y financieros. Está unido a la vida de la empresa y debe adaptarse a la orientación económica que se dé al negocio, como a los hombres, a fin de lograr la mejor utilización de las posibilidades de cada uno ““Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.”.

El presupuesto es un indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos y la realización de gastos, como un instrumento de planificación que permite definir los costos, y

poder alcanzar algunos objetivos en un plazo de tiempo determinado. Permite a futuro ver hacia donde querer ir, la clase de organización que se desea ser, la forma de operar, el tipo de resultados que se quieren lograr ““Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

### 2.1.2 Objetivo del presupuesto.

Obtener tasas de rendimiento sobre capital que interpreten las expectativas de los inversionistas “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, ventas, otros.) en busca del objetivo mediante la delegación de funciones “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Fijar políticas y examinar su cumplimiento. “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

### 2.1.3 Principio del presupuesto.

Previsión: en relación con los objetivos de la empresa, se deben preveer todas las implicaciones de los planes y cuantificarse “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Patrocinio: para alcanzar los objetivos determinados, los presupuestos deben contar con el soporte total de la administración “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Participación: se debe contar en el proceso con la participación de todas las unidades que serán responsables del cumplimiento del mismo “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Responsabilidad: corresponde a la responsabilidad de las unidades ejecutantes de la elaboración y puesta en acción del presupuesto “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Coordinación: en la elaboración de un presupuesto debe definirse un área que sea la encargada de coordinar la elaboración y ejecución del presupuesto, sin la intermediaria entre las unidades ejecutantes del presupuesto, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Período: se debe determinar un período, el cual es conveniente que no sea mayor a un año, para lograr medir los resultados obtenidos “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Correlación: las unidades de correlación deben ser las mismas, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Realismo: los resultados obtenidos en la ejecución del presupuesto deben representar etapas obtenibles “Previsión: en relación con los objetivos de la empresa, se deben prever todas las implicaciones de los planes y cuantificarse “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Aprobación: la aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a toda la compañía, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Costeabilidad: la implementación de un presupuesto no debe superar los costos de implantación y funcionamiento del sistema, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Flexibilidad: consiste en que el presupuesto debe tener la oportunidad de cambiarse según las circunstancias, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Oportunidad: el presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido en forma oportuna, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

#### 2.1.4 Ventajas y limitaciones de los presupuestos.

- ✓ Ventajas
  - ✓ Sirven como presión para que la gerencia defina de forma adecuada los objetivos de la empresa.
  - ✓ Obligan a hacer un autoanálisis periódico.
  - ✓ Proveen un control administrativo.
  - ✓ Impulsan para que se defina una estructura organizacional adecuada.
  - ✓ Facilitan el uso óptimo de los insumos.
  - ✓ Facilitan la participación e integración de las diferentes áreas.
  - ✓ Obligan a conservar un archivo de datos históricos controlables.
  - ✓ Asisten en lograr una mejor eficiencia en las operaciones de la empresa.
- ✓ Limitaciones
  - ✓ Los presupuestos se basan en estimaciones.
  - ✓ Se deben ajustar a los cambios de importancia relativa.
  - ✓ La ejecución de un presupuesto no es automática.
  - ✓ Un presupuesto que no se adapte a las necesidades de la empresa puede fracasar y originar frustraciones en quienes lo desarrollan.

#### 2.1.5 Ventajas de presupuestos.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista, de acuerdo a las prioridades que se les dé y depende de las necesidades del usuario.

#### 2.1.5.1 Según la flexibilidad.

- ✓ Rígidos o estáticos.

Se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permite los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicional utiliza el sector público, “Previsión: en relación con los objetivos de la empresa, se deben proveer todas las implicaciones de los planes y cuantificarse “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

- ✓ Flexibles o variables.

Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento en el mercado, de esta manera la empresa puede acoplarse de manera sencilla y sin traumas a las exigencias y demandas del mercado dentro del cual se desarrolla, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

#### 2.1.5.2 Según el período que cubran.

- ✓ Corto plazo: se planifican para desarrollarse en un ciclo de operaciones de un año.
- ✓ Mediano plazo: se planifica para un periodo mayor de un año y menor de cinco años.

Largo plazo: en este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

### 2.1.5.3 Según el campo de aplicabilidad de la empresa.

#### ✓ De operación.

Incluyen la formulación de presupuestos, todas las actividades el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas (presupuesto de ventas, producción, compras, materiales, mano de obra, gastos operacionales), “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

#### ✓ De ventas.

Son estimaciones que tienen como objetivo principal determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo. La base de este presupuesto es el pronóstico de ventas, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

#### ✓ Componentes:

- ✓ Productos que distribuye la empresa.
- ✓ Servicios que prestará.
- ✓ Los ingresos que percibirá.
- ✓ Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- ✓ El nivel de venta de cada producto o servicio.
- ✓ Presupuesto de producción.

Son estimaciones que se relacionan con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado, es decir el presupuesto de producción es el presupuesto de ventas proyectado y ajustados por el cambio de inventario, primero hay que determinar si la empresa puede

producirlas cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

✓ Presupuesto de gasto de venta (PRV).

Es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Características:

- ✓ Comprende todo el Marketing.
- ✓ Es base para calcular el margen de utilidad.
- ✓ Es permanente y costoso.
- ✓ Asegura la colocación de un producto.
- ✓ Amplia mercado de consumidores.
- ✓ Se realiza a todo costo.
- ✓ Desventajas:
  - ✓ No genera rentabilidad
  - ✓ Puede ser mal utilizado
- ✓ Presupuesto de gastos administrativos (PGA).



Considera como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, busca darle operatividad al sistema. Debe ser lo más sobrio posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características: las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación, son gastos indirectos, son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio, regir su aspecto legal en la legislación laboral vigente.

Observaciones: para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

✓ Presupuesto financiero o presupuesto de tesorería o presupuesto de caja o efectivo.

Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. Se formula por períodos cortos (meses, trimestres o años).

Es importante porque mediante él se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa. Cuando las disponibilidades monetarias no cubran las exigencias de desembolsos previstos, la gerencia acudirá a créditos o a los aportes de los accionistas de la empresa.

En caso contrario, será conveniente evaluar la destinación externa de los recursos sobrantes y evitar su ociosidad, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

#### 2.1.5.4 El sector en el cual se utilicen.

- ✓ Presupuesto público.

Los presupuestos de sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

- ✓ Presupuesto privado.

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de la actividad empresarial.

## 2.2 Planificación.

- ✓ Planeación: conocer la ruta a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.
- ✓ Organización: estructurar técnica las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales busca eficiencia y productividad.
- ✓ Coordinación: buscar equilibrio entre los diferentes departamentos y secciones de la empresa.
- ✓ Dirección: guiar las acciones de los subordinados según los planes estipulados.
- ✓ Ejecución: en el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes y el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados.
- ✓ Control: medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y buscar correctivos en las variaciones.

## 2.3 El Presupuesto de ingresos.

### 2.3.1 Concepto

Es el presupuesto que permite proyectar los ingresos que la empresa va a generar en cierto período de tiempo. Para proyectar los ingresos de una empresa es necesario conocer las unidades a vender, el precio de los productos y la política de ventas implementadas, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

### 2.3.2 Políticas de ingresos

Son disposiciones que se fijan en cuanto a la forma de realizar los cobros de los productos vendidos, tomar en cuenta que lo ideal es vender al contado, como estrategia entre ventas bajas y el bajo poder adquisitivo de los agentes económicos, se procede vender al crédito.

### 2.3.3 Pasos para realizar un presupuesto de ingresos.

El presupuesto de ingresos se prepara con la información proveniente del presupuesto de ventas. En él debe incluirse mes a mes, tanto el número de producto a vender, como el monto en quetzales que se recibirán por las ventas, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup>. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

- ✓ Previo la empresa debe haber fijado precios de venta por cada producto, establecerse metas.
- ✓ El presupuesto de ingresos debe ser elaborado, en forma realista sin exceso de entusiasmo pero constituye todo un reto a la creatividad, imaginación y dinámica de los ejecutivos de la empresa.

#### 2.3.4 El presupuesto de gastos operativos.

✓ Los gastos operativos son desembolsos monetarios relacionados con la parte administrativa de la empresa y la comercialización del producto o del servicio. Por tanto estos gastos operativos pueden ser:

✓ Gastos administrativos: estos gastos comprenden por ejemplo el sueldo del gerente, las secretarias, auxiliares de oficina, contador, útiles de oficina, servicios públicos, otros.

Gastos de ventas: los gastos de ventas están relacionados con la distribución y comercialización del producto o del servicio, tener a los vendedores, gastos de publicidad, comisiones, otros, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

#### 2.3.5 Herramientas para la administración del efectivo.

El administrador del efectivo debe llevar su análisis financiero, basándose en estados financieros existentes, para determinar los puntos débiles y fuertes de la empresa, realizar la planeación, utiliza las herramientas como el análisis de razones financieras a los estados financieros de la empresa y el presupuesto de caja, “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Se aplicó para el presente informe el tipo de investigación descriptiva, y se propone dar a entender un sistema de manera clara, concisa y resultados de los entes participantes.

En el fenómeno estudiado se toma una secuencia de interrogantes que se valúan por separado.

#### **3.2. Sujetos de investigación**

Son todos aquellos sujetos involucrados en la investigación, que participan en forma directa o indirecta en la ejecución de las actividades de la empresa.

##### **3.2.1 Personas**

- ✓ Gerente General (Representante legal)
  
- ✓ Gerente Comercial
  
- ✓ Gerencia de Mercadeo
  
- ✓ Gerencia Administrativo Financiera
  
- ✓ Ejecutivo de presupuestos

✓ Ejecutivo de compras

✓ Ejecutivo de ventas

### 3.2.2 Unidades de Análisis

Los elementos de análisis son todos los departamentos de la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A., porque cada uno tiene sus respectivos gastos, estados financieros y todos los documentos con información de la entidad.

### 3.3 Instrumentos de recopilación de datos.

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación y obtener información de los diferentes departamentos de estudio se utilizaron diversos instrumentos de investigación como cuestionarios, se requirió el organigrama y el FODA de la empresa.

Responda a las siguientes preguntas y marque con una X la que considere pertinente.

	Preguntas realizadas	Gerente General		Gerencia Comercial		Gerente de Mercadeo	
		Si	No	Si	No	Si	No
1	¿Conoce los gastos que representa cada servicio que se realiza en la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A?						
2	¿Considera que reducir el presupuesto de gastos favorecería de forma económica a aumentar el margen de ganancia?						
3	¿Dispone del equipo adecuado y suficiente para realizar el trabajo?						
4	¿Considera que lo facturado en servicios recibidos es razonable para la empresa?						
5	¿Considera que el monto de facturación por combustibles, es razonable para la empresa?						
8	¿Cuenta con el presupuesto de gastos adecuado para llevar a cabo todos los procesos en el departamento que dirige?						
7	¿Considera, que los gastos que se realizan son útiles y necesarios para el buen funcionamiento del departamento que dirige?						
8	¿Todos los gastos son aprobados previamente en presupuesto por la Junta Directiva de la empresa?						
9	¿Conoce las modalidades de contrato de personal y sus incentivos?						
10	¿Todos los gastos son soportados de acuerdo con la documentación que reúne la información necesaria, que permita un registro adecuado y su comprobación posterior?						

### 3.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es mixto, porque se hizo un trabajo de campo y documental, se utilizó el soporte científico por medio de libros de autores que ayudaron a definir de una mejor manera el tipo de problemática existente y las posibles soluciones.



## **Capítulo 4**

### **Resultados de la investigación**

#### **4.1 Muestreo**

En el presente capítulo se conocen los resultados reales obtenidos del trabajo de campo que se ha llevado a cabo, por medio de la guía de entrevista dirigida a la gerencia administrativa, y los cuestionarios que respondieron los colaboradores de la empresa.

#### **4.2 Presentación de resultados**

- ✓ Resultados del cuestionario dirigido a los empleados administrativos de la empresa Centroamérica agropecuaria, S.A.

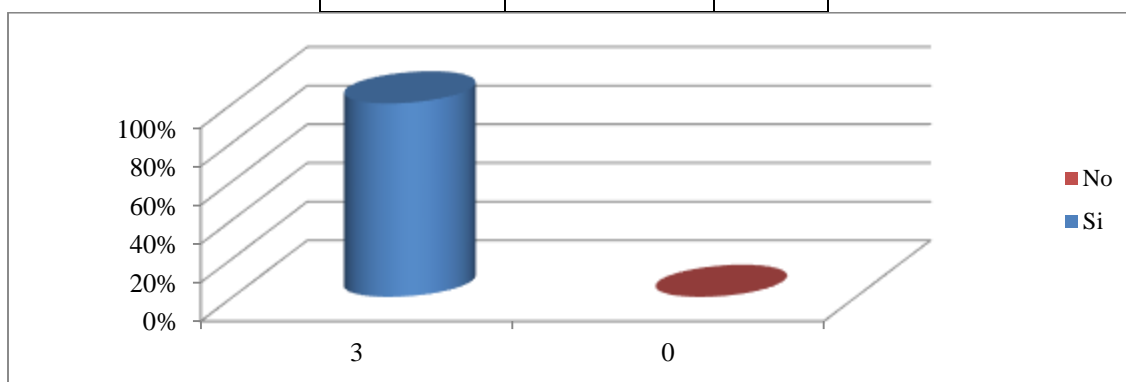
Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Centroamérica agropecuaria, S.A., se presentan a continuación:

1. ¿Conoce los gastos que representa cada servicio que se realiza en la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A.?

Tabla y Gráfica No. 1

Gasto de cada servicio

Respuesta	Cantidad	%
Si	3	100
No	0	0



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

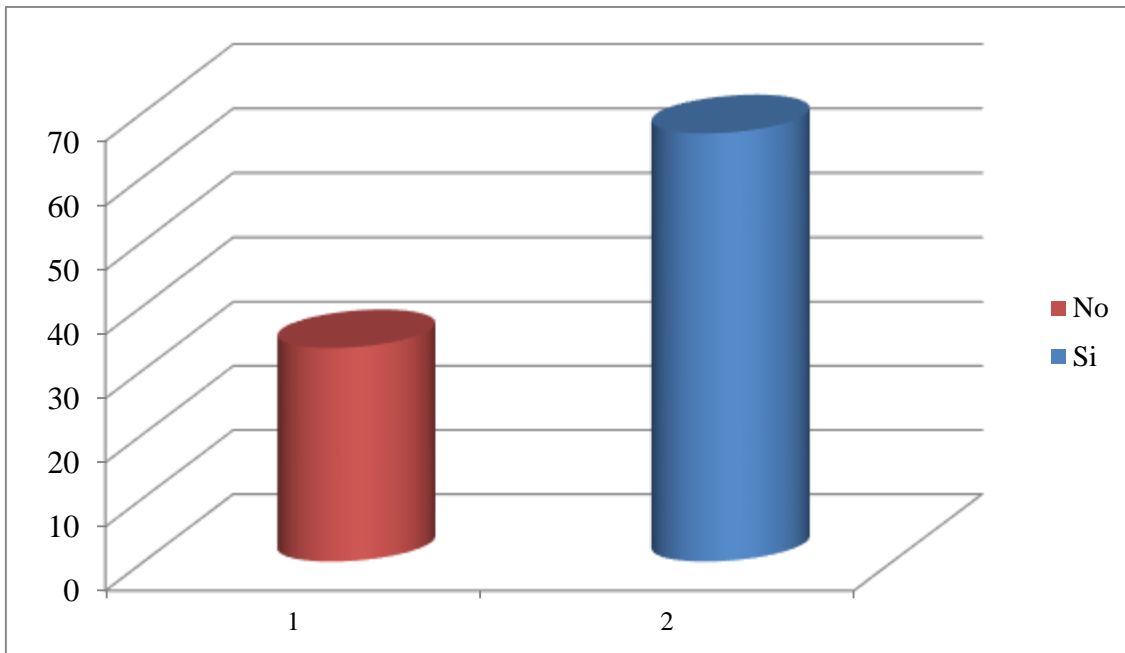
El 100% de los encuestados manifiestan que si conocen los gastos de cada servicio pero lo manejan de forma empírica sin considerar gastos directos e indirectos para su correcta determinación.

2. ¿Considera que reducir el presupuesto de gastos favorecería de forma económica a aumentar el margen de ganancia?

Tabla y Gráfica No. 2

Aumento de ganancias al reducir los gastos

Respuesta	Cantidad	%
Si	2	66.67
No	1	33.33



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

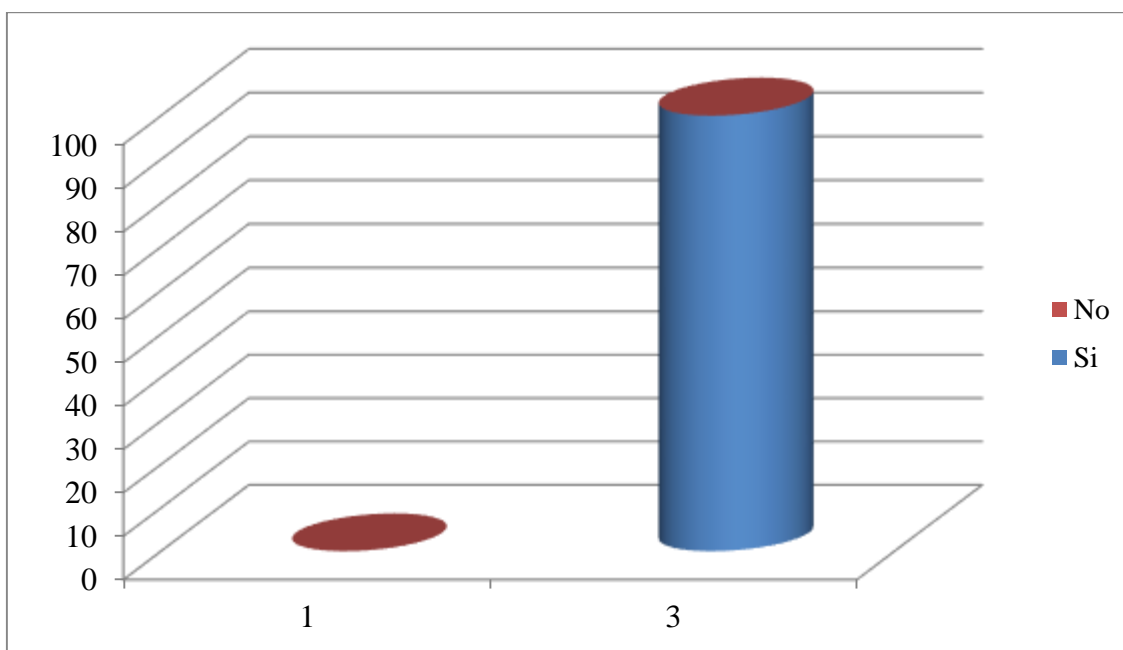
Aumentar el margen de ganancias al reducir los gastos es una atracción económica que motiva al 66.67% de los que laboran en la empresa, mientras que el 33.33% no les interesa.

3. ¿Dispone del equipo adecuado y suficiente para realizar el trabajo?

Tabla y Gráfica No. 3

Equipo adecuado para obtener resultados positivos

Respuesta	Cantidad	%
Si	3	100
No	0	0



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

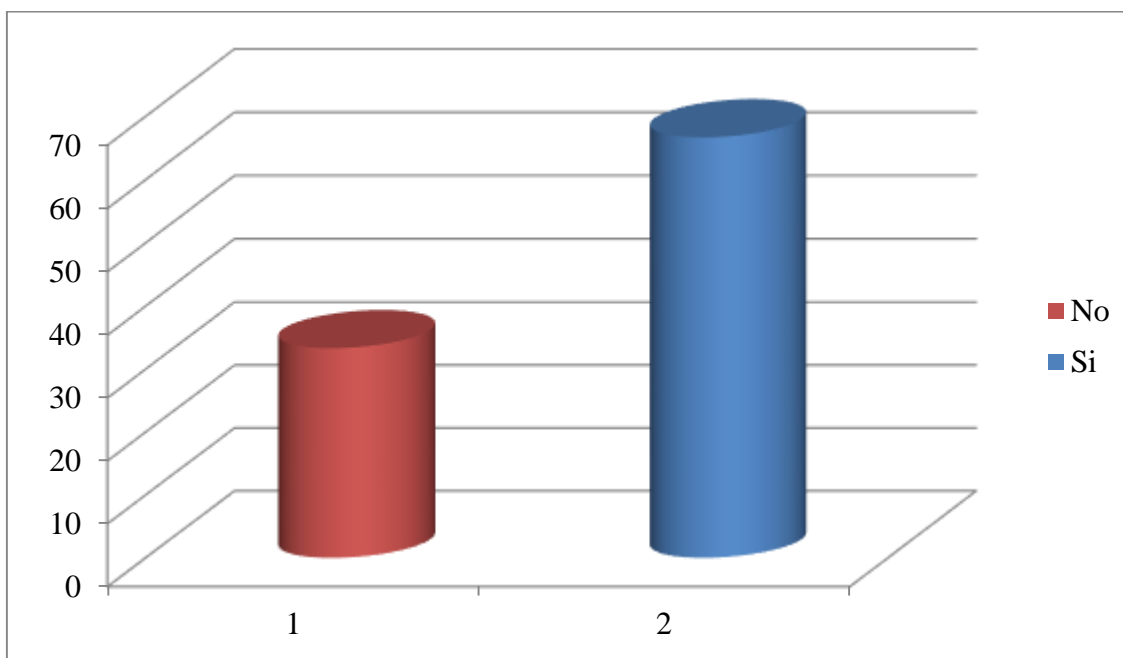
El 100% de los encuestados manifiestan contar con el personal adecuado y así obtienen resultados positivos.

4. ¿Considera que lo facturado en servicios recibidos es razonable para la empresa?

Tabla y Gráfica No. 4

Razonabilidad del gasto en la prestación de servicios

Respuesta	Cantidad	%
Si	2	66.67
No	1	33.33



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

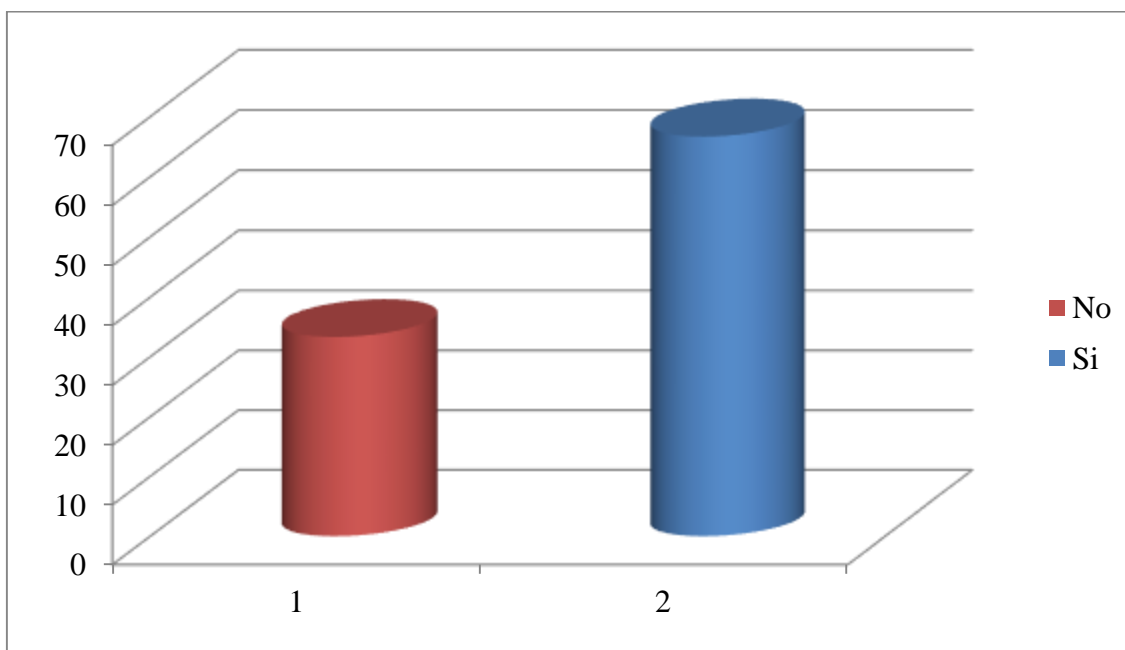
En los servicios, el 33.33% de los encuestados desconocen si de verdad son necesarios los servicios recibidos para el funcionamiento de la empresa, y el 66.67% consideran que si son necesarios los servicios adquiridos.

5. ¿Considera que el monto de facturación por combustibles, es razonable para la empresa?

Tabla y Gráfica No. 5

Razonabilidad del gasto de Combustible

Respuesta	Cantidad	%
Si	2	66.67
No	1	33.33



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

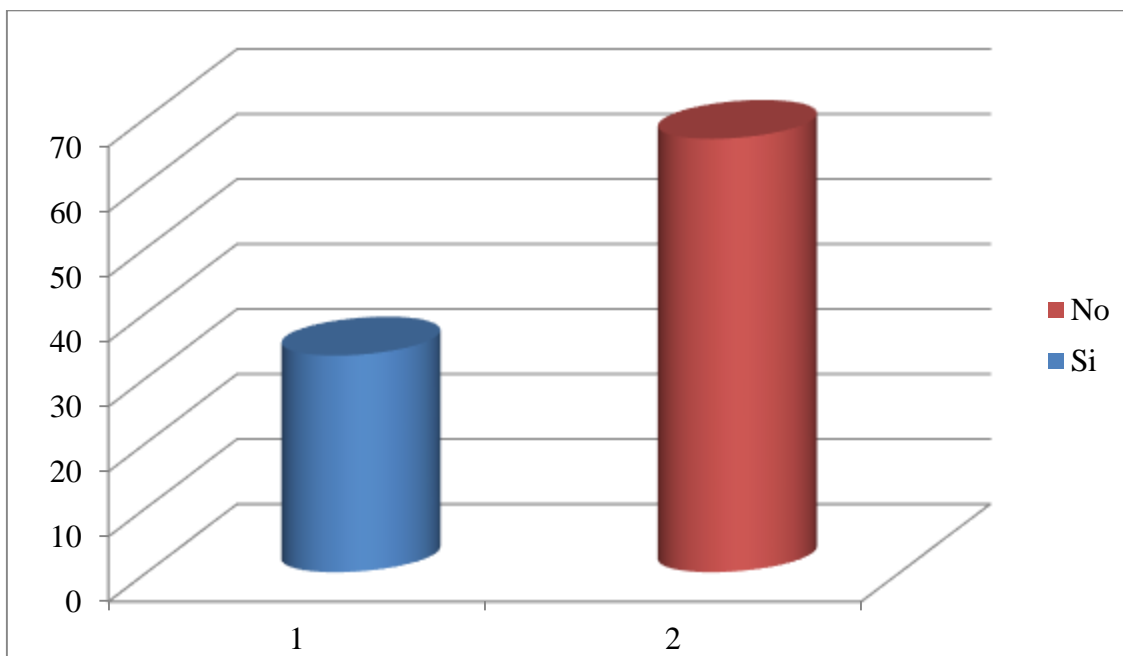
En el rubro de combustibles, el 33.33% de los encuestados desconocen si es necesario, para el funcionamiento de la empresa y el 66.67% consideran que han sido excesivas las compras que se realizan por cantidades menores, que ocasiona pérdida de tiempo al adquirirlo a diario.

6. ¿Cuenta con el presupuesto de gastos adecuado para llevar a cabo todos los procesos en el departamento que dirige.

Tabla y Gráfica No. 6

Presupuesto adecuado en departamento que dirige

Respuesta	Cantidad	%
Si	1	33.33
No	2	66.67



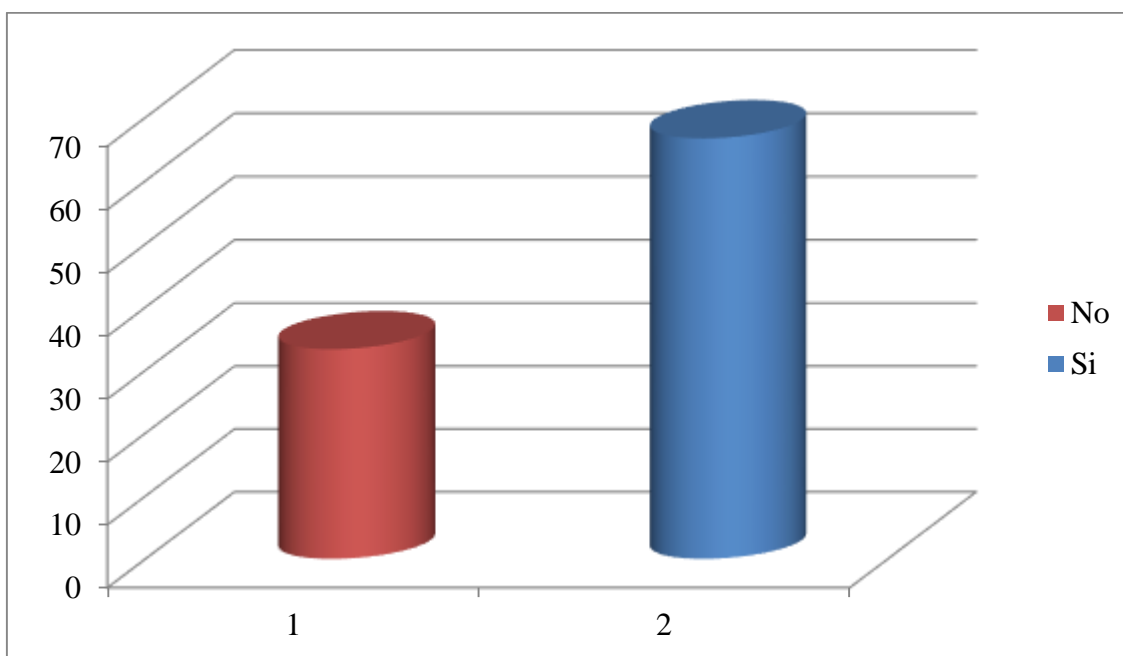
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

En el presupuesto el 33.33% de los encuestados dicen si contar con el presupuesto necesario, para el funcionamiento de la empresa y el 66.67% consideran que no cuentan con el presupuesto adecuado, para llevar a cabo de manera eficiente sus operaciones en el departamento que dirige.

7. ¿Considera, que los gastos que se realizan son útiles y necesarios para el buen funcionamiento del departamento que dirige?

Tabla y Gráfica No. 7  
Gastos útiles y necesarios

Respuesta	Cantidad	%
Si	2	66.67
No	1	33.33



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

En los gastos que son útiles y necesarios el 33.33% de los encuestados consideran que no son necesarios algunos gastos y el 66.67% consideran que no cuentan con el presupuesto adecuado, para llevar a cabo de manera eficiente sus operaciones en la empresa.

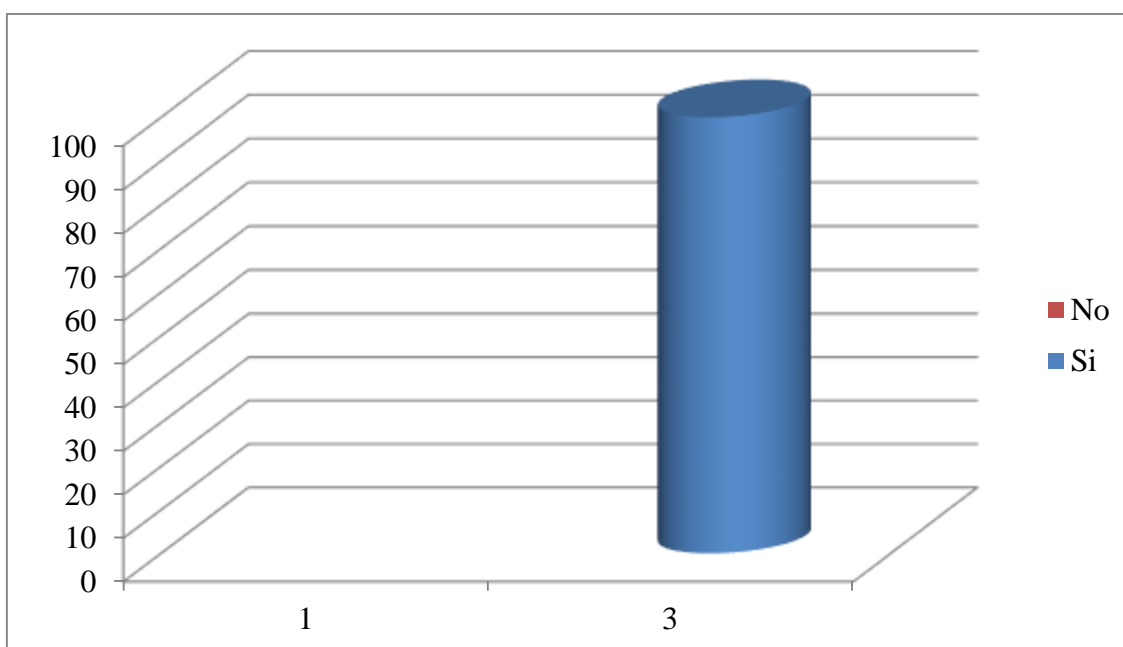


8. ¿Todos los gastos son aprobados previo en presupuesto, por la Junta Directiva de la empresa?

Tabla y Gráfica No. 8

Aprobación de los gastos por la Junta Directiva

Respuesta	Cantidad	%
Si	3	100
No	0	0



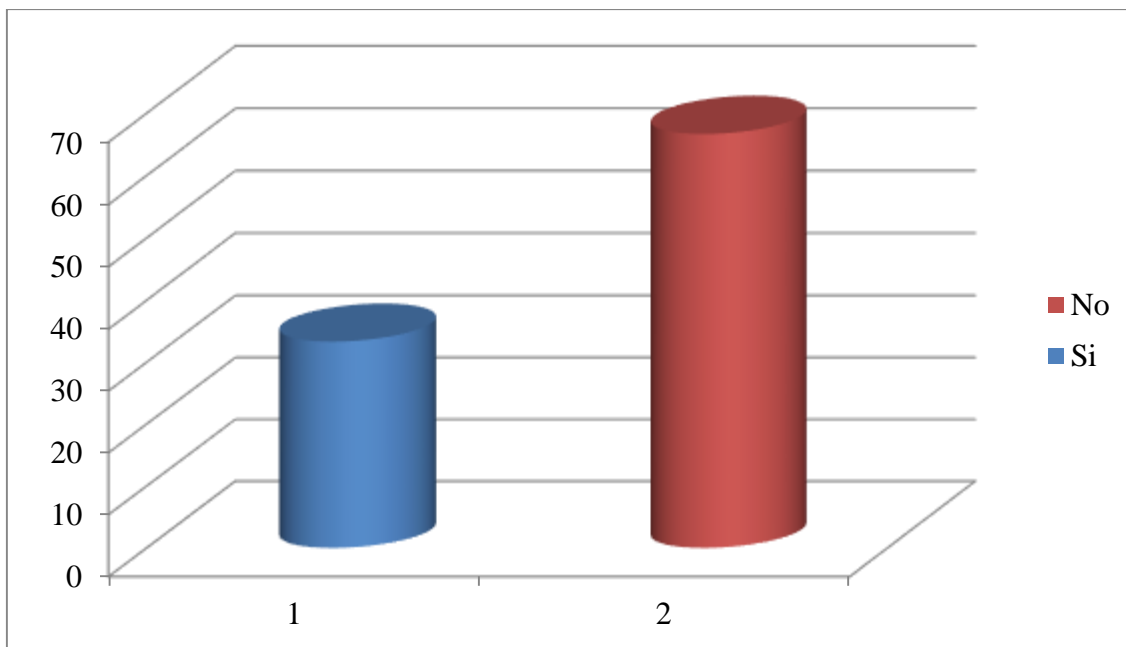
Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Los gastos realizados por cada departamento de la empresa son aprobados el 100% por la gerencia según los encuestados, y tienen así una buena segregación de funciones.

9 ¿Conoce las modalidades de contrato de personal y sus incentivos?

Tabla y Gráfica No. 9  
Analizando los incentivos

Respuesta	Cantidad	%
Si	1	33.33
No	2	66.67



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

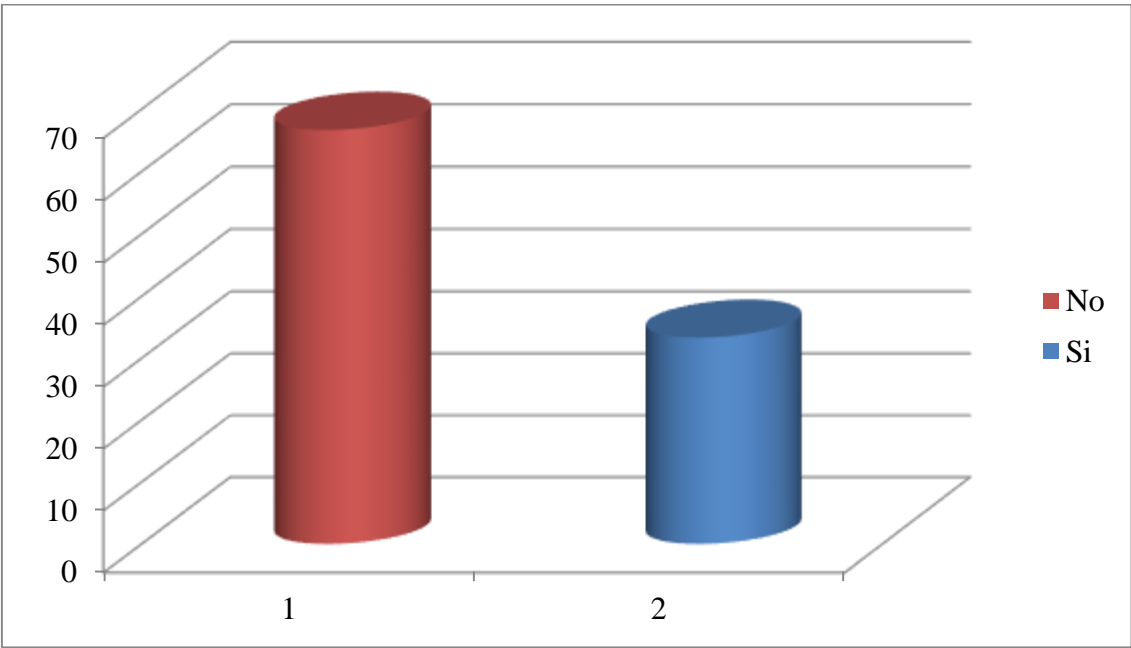
Los contratos al personal y sus incentivos son conocidos por el 33.33% de los encuestados, y el 66.67% del personal desconoce tales contratos y dichos incentivos.

10. ¿Todos los gastos son soportados de acuerdo con la documentación que reúne la información necesaria, que permita un registro adecuado y su comprobación posterior?

Tabla y Gráfica No. 10

Documentación de soporte de los gastos

Respuesta	Cantidad	%
Si	2	66.67
No	1	33.33



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Los documentos de soporte de los gastos lo desconocen el 66.67% de los encuestados, y el 33.33% del personal cumplen con el soporte de dichos gastos.

### 4.3 Análisis de resultados.

Según “Burbano, J. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A. El presupuesto es un método sistemático y formalizado para conseguir la responsabilidad directa de planificación, coordinación, dirección, ejecución y control de las actividades a desarrollar.

De acuerdo a Bernurd Jorfe E Ortiz Alberto, “Presupuesto, enfoque moderno de plantación y control de recursos”. Editorial McGrae –Hill 2<sup>a</sup> edición Bogota Colombia 1995.

El presupuesto es la expresión cuantitativa de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período determinado, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.

El cuestionario dirigido a la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A., se realizó con el propósito de determinar si la entidad cuenta con un presupuesto establecido, para realizar sus operaciones y así llevar a cabo las actividades de manera confiable, y que los colaboradores tengan un control del presupuesto de gastos, para que sea útil en el buen funcionamiento de la empresa.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación en las áreas de la Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia de Mercadeo de acuerdo a su grado de importancia, se determinaron de la siguiente forma:

1. No se cuenta con un presupuesto de gastos eficiente para la realización de las operaciones de la empresa que puedan beneficiar a la entidad, al reducir los gastos necesarios, para el buen aprovechamiento de los recursos y poder incrementar el margen de utilidad de la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A.

2. No se tiene el control de los gastos en que se incurren por cada servicio que la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A. adquiere, para el buen funcionamiento sus operaciones y que los servicios adquiridos sean necesarios y los costos para obtenerlos sean razonables.
  
3. No existe el grado de razonabilidad de los gastos en concepto de combustibles, y la empresa desconoce que dichos gastos sean reales.
  
4. No se tiene la certeza de que los gastos realizados en la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A; sean útiles, necesarios y permitentes, para generar utilidades y mejorar el margen de ganancia de cada periodo.
  
5. La empresa implemento un control en planillas, pero no se tiene un control de los contratos de personal y sus incentivos que sean razonables a las actividades que realicen, de acuerdo a su capacidad, y que no sean demasiado elevados y afecten así el margen de utilidad.
  
6. No existe el soporte legal de documentos que respaldan los gastos de la entidad, esto afecta en la contabilidad de la empresa porque no se lleva el control adecuado y no beneficia de la deducción de determinados impuestos, y el cuidado que conlleva obtener y conocer la información financiera de acuerdo a sus razones.
  
7. Los gastos incurridos afectan de manera considerable los estados financieros de la empresa y los declarados ante el fisco, deben ser necesarios, útiles y pertinentes; por tal razón, el proyecto de estudio es de ayuda a la empresa.

**CENTROAMERICA AGROPECUARIA CENTAGRO, S.A.**

**Balance General**

**Al 30 de Junio de 2014**

**Expresados en Quetzales**

**Activo**

**Corriente**

Caja y Banco	298,345.00	
Clientes	745,678.00	
Inventario	835,321.00	
Iva Crédito	22,321.00	
ISO 2011	-	
ISR 2011	-	
ISR Trimestral 2012	-	
ISO Trimestral 2012	-	
ISR Trimestral 2014	145,876.00	
ISO Trimestral 2014	101,546.00	
ISR Trimestral 2013	-	
ISO Trimestral 2013	99,780.76	2,248,867.76

**PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO**

Mobiliario y Equipo	310,865.00	
Dep. Acumulada	(65,890.00)	
Vehículos	565,790.00	
Dep. Acumulada	(133,654.00)	
Equipo de Computación	190,325.00	
Dep. Acumulada	(33,527.00)	
Construcciones en Proceso	287,543.00	1,121,412.00

<b>SUMA EL ACTIVO</b>		<b>3,370,279.76</b>
-----------------------	--	---------------------

**PASIVO**

**Corto Plazo**

Proveedores	425,874.00	
Iva Débito	58,546.00	484,420.00

**Capital y Resultados**

**Capital**

Capital Pagado	200,000.00	
Reserva Legal	154,171.00	
Aportaciones por Capitalizar	-	
Resultado del Ejercicio 2011	-	
Resultado del Ejercicio 2012	-	
Resultado del Ejercicio 2013	1,104,753.76	
Resultado del Ejercicio 2014	1,426,935.00	
Suma el Capital y Resultados		2,885,859.76

<b>SUMA EL PASIVO, CAPITAL Y RESULTADOS</b>		<b>3,370,279.76</b>
---	--	---------------------

Fuente: Centroamérica Agropecuaria, S.A.

**CENTROAMERICA AGROPECUARIA CENTAGRO, S.A.**  
**Estado de Resultados**  
**Al 30 de Junio de 2014**  
**Expresados en Quetzales**

Ventas		6,450,456.00
--------	--	--------------

**Costo de Ventas**

Inventario I	890,432.00	
Compras	4,490,345.00	
Inventario II	835,321.00	4,545,456.00
<b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS</b>		<b>1,905,000.00</b>

**GASTOS DE FUNCIONAMIENTO**

Gastos Diversos	34,568.00	
Combustibles	88,356.00	
Papelería y Útiles	33,876.00	
Servicios Adquiridos	78,210.00	
Honorarios	8,356.00	
Fletes	25,876.00	
Materiales y Reparaciones	34,890.00	
Sueldos	130,356.00	
Bonificación Ley	6,876.00	
Cuotas Patronales Igss	18,345.00	
Servicios Pequeños Contribuyentes	18,356.00	478,065.00

<b>GANANCIA DEL EJERCICIO</b>	<b>1,426,935.00</b>
-------------------------------	---------------------

Fuente: Centroamérica Agropecuaria, S.A.

Al momento que la empresa, establezca un presupuesto de gastos, podrá contar con una herramienta que será de mucha ayuda a la administración porque podrá determinar de manera anticipada el valor que debe desembolsar por los rubros de impuestos (Impuesto al Valor Agregado, Impuesto Sobre la Renta).

Tendrá una planeación de efectivo disponible que le permita reservar el valor necesario para realizar de manera oportuna el pago de los impuestos a los cuales esta afecta.

De acuerdo al análisis económico y financiero realizado a Centroamérica Agropecuaria, S. A. correspondiente al periodo 2014, se aplicaron las siguientes razones financieras en donde se realizó el análisis de los respectivos rubros, los que proporcionan una serie de indicios útiles sobre liquidez, solvencia, estabilidad y endeudamiento de la empresa.

#### Razones Financieras

Las razones financieras son relaciones que se pueden establecer entre los rubros que conforman los estados financieros para facilitar su análisis e interpretación.

Estas son de mucha utilidad para detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentarlas cifras de los estados financieros.

#### Efecto financiero de los gastos de funcionamiento en los estados financieros

Se pudo establecer la incidencia financiera del rubro de gastos de funcionamiento en los estados financieros al 30 de junio de 2014, de la entidad Centroamérica Agropecuaria, S.A., a través de razones financieras que fueron desarrolladas con información recibida.



La prueba del ácido es la prueba de liquidez y es un índice financiero, que indica o mide la capacidad inmediata que se tiene para pagar las deudas u obligaciones a corto plazo.

Se calcula al tomar todo el activo corriente o circulante excepto los inventarios y dividiéndolo dentro del pasivo corriente o circulante, ésta sería la fórmula:

$$\frac{\text{Activo Corriente – Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,248,867.76 - 835,321.00}{484,420.00} = \mathbf{2.92}$$

Al momento de analizar el balance general he observado que la empresa tiene liquidez suficiente para solventar sus deudas eso le permite obtener confianza de sus proveedores.

Los gastos tienen un efecto significativo en las finanzas de la entidad, y debe de tener en cuenta su importancia y relevancia.

a) Capital de trabajo:

Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)		
CT= 2,248,867.76	484,420.00	1,764,447.76

El capital de trabajo de la empresa es de 1,764,447.76, es un dato significativo para solventar sus obligaciones, como los pagos a los proveedores.

b) Prueba de ácido o de liquidez:

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2,248,867.76 - 835,321.00}{484,420.00} = 2.91$$

c) Apalancamiento Financiero:

$$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Neto} = 484,420.00 / 2,885,859.76 = 1.17$$

El índice de apalancamiento, refleja que la participación de terceros en capital de la empresa es de 1.17 en financiamiento originado por terceros.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

A continuación se presenta la propuesta que consiste en la elaboración de un sistema de presupuesto de gastos en cada uno de los departamentos de la empresa Centro América, S.A., procedimientos para el manual de un presupuesto de ingresos-egresos que consiste en un instructivo de tareas, procedimientos y funciones del personal que asignado para la realización de las operaciones, el cual servirá a cada uno de los departamentos para el análisis de sus respectivas operaciones y variaciones encontradas en el desarrollo de las labores.

Una vez realizada la investigación documental y de campo, se propone a la entidad sujeta a estudio un “Presupuesto de gastos de la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A.”

#### **5.2 Justificación:**

La presente investigación se realizó para mejorar los resultados financieros con referente al presupuesto de gastos, y así aportar a la empresa un de instructivo para la ejecución del presupuesto de gastos que será de mucha utilidad para la empresa, posterior a ello presenta información con cada una de las variaciones obtenidas.

## 5.3 Objetivos de la propuesta

### 5.3.1 Objetivo general

Beneficiar a la empresa con una herramienta de mucha utilidad, que guie al personal involucrado en el uso correcto de un sistema de presupuesto de gastos.

### 5.3.2 Objetivo específico

- ✓ Asignar funciones y procedimientos, para tener un registro que refleje la realidad de las operaciones financieras de la empresa.
- ✓ Elaborar vales, para la aprobación y entrega del combustible que necesiten.
- ✓ Crear una plaza de encargado o supervisor para el área de gastos realizados en la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A.
- ✓ Diseñar procedimientos para la elaboración y ejecución de gastos.

## 5.4 Desarrollo de la propuesta

La propuesta se presenta para el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

En la propuesta se integran los presupuestos siguientes:

- ✓ Presupuesto de ingresos
- ✓ Presupuesto de gastos

La gerencia general de la empresa estuvo de acuerdo en implementar la propuesta y accedieron a colaborar y facilitar toda la información necesaria, para la realización del presupuesto.

- ✓ Presupuesto de ingresos

Procedimiento para la elaboración del presupuesto de ingresos.

El cálculo de los ingresos es el primer paso para la implementación de un programa presupuestal, y proporciona los medios para llevar a cabo las operaciones del giro operacional de la empresa, y el mismo está formado por el presupuesto de ventas y el presupuesto de otros ingresos.

A continuación se detallan los pasos para la elaboración del presupuesto de ventas:

Presupuesto de ventas.

Para el año 2016 se siguieron los siguientes pasos:

- a) Se consideró un incremento del 10% en las ventas para el año 2016.
- b) Se toma de base los ingresos del año 2014, proyectados para el año 2016.

**Centroamérica Agropecuaria, S.A.**  
**Presupuesto de Ventas**  
**Periodo del 01 de enero 2016 al 31 de diciembre 2016**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

Porcentaje de incremento en ventas 10%

**Ingresos**

Inflación según el Banco de Guatemala	
Periodo	2016
Enero	1,182,583.60
Febrero	1,300,841.96
Marzo	1,430,926.16
Abril	1,574,018.78
Mayo	1,731,420.66
Junio	1,904,562.73
Julio	2,095,019.00
Agosto	2,304,520.90
Septiembre	2,534,972.99
Octubre	2,788,470.29
Noviembre	3,067,317.32
Diciembre	3,374,049.05

Fuente: elaboración propia

**5.4.1 Presupuesto de gastos**

Como establece el autor Bernurd Jorfe E Ortíz Alberto, “Presupuesto, enfoque moderno de plantación y control de recursos”. Editorial McGrae –Hill 2ª edición Bogota Colombia 1995, el presupuesto es la expresión cuantitativa de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período determinado, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.

Por lo que la empresa debe optar por llevar a cabo un presupuesto de gastos para obtener datos cuantitativos de los objetivos que se propone alcanzar la administración en determinado tiempo.

Determinar un presupuesto de gastos que se adapte a las necesidades de la empresa y establecer los controles necesarios en los departamentos relacionados para que se aproveche de manera correcta y genere utilidades a la empresa.

## 5.5 Implementación de la propuesta

### 5.5.1 Procedimiento para la elaboración del presupuesto de gastos

Al presupuesto de egresos, le corresponde el cálculo de todas aquellas erogaciones en dinero que tendrá que realizar la empresa durante el mismo período 2016, se determinarán de la siguiente manera:

- ✓ Presupuesto de gastos de funcionamiento
- ✓ Presupuesto de impuestos

### 5.5.2 Presupuesto de gastos de venta y administración

Los egresos más importantes para Centroamérica Agropecuaria, S. A., son los siguientes:

- ✓ Gastos de funcionamiento: incluye los gastos diversos, combustible, papelería y útiles, servicios adquiridos, honorarios, fletes, materiales y reparaciones, sueldos bonificaciones de ley, cuotas patronales Igss, y servicios adquiridos de pequeños contribuyentes, son los que se derivan en forma directa, por las actividades de la empresa.

**Centroamérica Agropecuaria, S.A.**  
**Egresos estimados de gastos de funcionamiento**  
**Periodo del 01 de enero 2016 al 30 de junio 2016**  
**Primer Semestre**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

Descripción del gasto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total Semestral
Gastos diversos	36,296.40	36,296.40	36,296.40	36,296.40	36,296.40	36,296.40	217,778.40
Combustible	92,773.80	92,773.80	92,773.80	92,773.80	92,773.80	92,773.80	556,642.80
Papelería y Útiles	33,876.00	33,876.00	33,876.00	33,876.00	33,876.00	33,876.00	203,256.00
Servicios adquiridos	78,210.00	78,210.00	78,210.00	78,210.00	78,210.00	78,210.00	469,260.00
Honorarios	8,356.00	8,356.00	8,356.00	8,356.00	8,356.00	8,356.00	8,356.00
Fletes	27,169.80	27,169.80	27,169.80	27,169.80	27,169.80	27,169.80	163,018.80
Materiales y reparaciones	36,634.50	36,634.50	36,634.50	36,634.50	36,634.50	36,634.50	219,807.00
Sueldos bonificaciones de Ley	136,873.80	136,873.80	136,873.80	136,873.80	136,873.80	136,873.80	821,242.80
Cuotas patronales Igss	6,611.00	6,611.00	6,611.00	6,611.00	6,611.00	6,611.00	39,666.03
Servicios pequeños contribuyentes	19,273.80	19,273.80	19,273.80	19,273.80	19,273.80	19,273.80	115,642.80
<b>Total</b>	<b>476,075.10</b>	<b>476,075.10</b>	<b>476,075.10</b>	<b>476,075.10</b>	<b>476,075.10</b>	<b>476,075.10</b>	<b>2,856,450.63</b>

Fuente: elaboración propia.

Recursos

- ✓ Humanos
  - ✓ El desarrollo de esta propuesta se llevará a cabo en la gerencia financiera de la empresa Centroamérica Agropecuaria, S.A., con la que ya cuenta la entidad y que se encargará de practicar los procedimientos correspondientes para la buena administración de los gastos.



✓ El concepto de gerencia financiera o administración financiera implica que esos flujos de fondos se manejen de acuerdo con un plan preestablecido.

✓ El gerente financiero se responsabiliza por:

1) Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento)

2) Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.

3) Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.

✓ En el pasado, el gerente financiero estaba encargado casi exclusivamente de la función 3; hoy está ligado con toda la organización.

La combinación de factores tales como la competencia creciente, la inflación persistente, la explosión tecnológica, la preocupación nacional, los problemas del medio ambiente, la sociedad, las regulaciones gubernamentales, las operaciones internacionales, ligan al gerente financiero con los aspectos de la dirección general, y a su vez estos factores han exigido a las empresas un grado de flexibilidad.

✓ En la medida los fondos se asignen de forma equivocada, el crecimiento de la economía será lento y en una época de escasez y de necesidades económicas insatisfechas, van en detrimento en todas las áreas de la empresa.

- ✓ El gerente financiero a través de una óptima asignación de fondos, contribuyen al fortalecimiento de su firma, a la vitalidad y crecimiento de toda la economía.
  
- ✓ Debe tenerse en cuenta en el análisis de la estructura de los retornos en la escala de tiempo.
  
- ✓ Otro punto débil de la maximización de las ganancias por acción, como objetivo, es que en ningún momento se considera el riesgo implícito en una ganancia futura.

Una compañía será más o menos riesgosa dependiendo de la relación en su estructura de capital, entre deudas y disponibilidades, riesgo financiero, que forma parte total para el inversionista.

- ✓ Por las razones antes expuestas, la maximización de las ganancias, se da en el control adecuado del gasto. El precio en el mercado sirve como índice en el desempeño de la gerencia financiera.

#### Función del gerente financiero

El gerente financiero le incumbe:

- ✓ La asignación eficiente de fondos dentro de la organización.
- ✓ La obtención de fondos en términos más favorables posibles.

Estas funciones ejercen con el objetivo de maximizar el capital de los accionistas.

Forma parte de la primera función, la determinación del monto total de fondos que emplee la organización.

El gerente financiero usa en la asignación y obtención de fondos herramientas de análisis, planeación y control.

Debe planear con el fin de obtener y asignar los fondos de manera eficiente, proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la empresa. Sobre la base de estas proyecciones planea para tener una liquidez adecuada.

- ✓ Deben establecer ciertas normas con el fin de controlar el desempeño de sus funciones, se usan para comparar el desempeño real con el desempeño planeado.

#### Asignación de fondos

- ✓ Debe hacerse de acuerdo al objetivo subyacente de la gerencia, maximizar la inversión de los accionistas.
- ✓ La preocupación se centra en el estudio de alternativas para administrar de forma eficiente los activos corrientes con el fin de maximizar la rentabilidad de los fondos ligados a ellos.

El nivel óptimo de un activo corriente depende de la rentabilidad y flexibilidad asociada con ese nivel en elección con el costo de mantenerlo.

La asignación de fondos entre diferentes activos fijos están considerados como inversiones de capital.

El presupuesto de capital incluye la asignación de capital a propuesta de inversión de beneficio que se percibirán en el futuro.

Al incluir componentes de activos fijos se tratará como parte de las decisiones asociadas con el presupuesto de capital.

El crecimiento de la empresa puede ser interno, externo o mixto además de ser nacional o internacional.

En síntesis, la asignación de fondos dentro de la gerencia determina el monto total de activos de las mismas, la composición de sus activos y el negocio-riesgo que se tenga.

#### Obtención de fondos

Es la segunda función de la gerencia financiera, desde variedades de fuentes de fondos cada una con ciertas características como, costos, vencimientos, disponibilidad, gravámenes sobre los activos y otras condiciones impuestas por los proveedores de capital.

El gerente financiero debe determinar la mejor mezcla de fondos, considerarse sus implicaciones sobre el capital de los accionistas.

✓ Materiales

Para que la gerencia general y las demás gerencias relacionadas tengan conocimiento de la presente propuesta, serán utilizados los siguientes materiales:

## 5.6 Presupuesto de la propuesta

### 5.6.1 Cuadro financiero

<b>Materiales</b>	<b>Costos</b>
Folder tamaño carta	Q. 25.00
Fastenes	9.00
Hojas	150.00
Fotocopias	75 .00
Bolígrafos	15.00
Internet	350.00
Impresora	1,794.00
Tinta	300.00
Otros	125.00
<b>Total</b>	<b>Q. 2,843.00</b>

Fuente: elaboración propia

Nota: Los costos que se presentan en la tabla anterior se obtuvieron basados en los precios de papel, impresiones, folders tamaño carta y fastenes, comprados con anterioridad a librerías que ofrecen estos materiales para la elaboración de este informe.

Los datos cuantitativos de los precios de cada artículo incluido en el cuadro de gastos y en la columna de precio unitario están expresados en moneda nacional.

Firmas de aceptación:

Al tener como aceptados de parte de la gerencia y su colaborador de los puntos establecidos en esta propuesta se firma de aceptación, en avenida Vicente Cozza, Morales, Izabal, a los cuatro días del mes de noviembre del dos mil quince.

f) \_\_\_\_\_

Juan Antonio Cerna Muñoz

Consultor

Universidad Panamericana

Guatemala / Extensión Puerto Barrios

f) \_\_\_\_\_

Jeffrey Mendoza

Gerente General

Centroamérica Agropecuaria S.A.

Guatemala, Izabal, Morales

## Conclusiones

- ✓ Al ser evaluados los gastos en que incurre la empresa, se ve la necesidad de implementar un control que evalúe si los gastos cumplen con los parámetros de ser útiles, necesarios y pertinentes.
- ✓ En el análisis realizado a los controles para el manejo adecuado de los gastos, se determinó que esta parte le corresponde a la gerencia administrativa financiera, es ella quien debe establecer los controles adecuados.
- ✓ Los gastos deben ser aplicados de manera correcta, realizados con fines propios de la entidad, y debe tener en cuenta los demás departamentos de la empresa.
- ✓ Se debe aplicar el manejo y control eficiente al realizar los gastos que se relacionan de forma directa.

La entidad debe aprovechar de manera adecuada el sistema contable con que cuenta, e ingresar en el mismo, los gastos respectivos que se relacionan con las actividades.

## Referencias bibliográficas

1. Bernurd Jorfe E Ortíz Alberto, “Presupuesto, enfoque moderno de plantación y control de recursos”. Editorial McGrae –Hill 2ª edición Bogota Colombia 1995.
2. Besley, Scott. (2001) *Fundamentos de Administración Financiera* (Decimosegunda edición) México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
3. Burbano Ruiz, Jorge E. (1996) *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* (Segunda edición) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
4. Congreso de la República de Guatemala (1970) *Código de Comercio* (Decreto No. 2)
5. <https://www.matrizfoda.com>.



# **Anexos**

## Anexo No. 1

### Evaluación integral

#### a) Contacto inicial

##### ✓ Antecedentes

Centroamérica Agropecuaria, S.A. nació el 20 de agosto del año 2,008, y hemos estado trabajando de manera continua. Fundada por el señor Jeffrey Mendoza, ubicada en avenida Vicente Cozza, Morales, Izabal, dedicados a la distribución de productos veterinarios, equipos de fumigación, semillas de pasto y alambres de púa, quien confió y eligió el área agropecuaria para llevar a cabo el sueño de su vida, que era formar una empresa en la cual los clientes están satisfechos con la calidad y el servicio que se les brinda, cuenta con un numero amplio de personal capacitado.



Al inicio se propusieron un horizonte firme y bien definido, que fue el servicio y la calidad en el suministro de medicamentos y productos veterinarios de primer nivel internacional, y representa a los mejores laboratorios del país y del mundo.

Hoy da infinitas gracias a la confianza depositada por los clientes y proveedores que son el motor de la empresa, y permiten seguir dando trabajo a 40 familias y buenas oportunidades de negocios.

##### ✓ Misión

En el año 2015 Centroamérica Agropecuaria, S.A. será la empresa líder en Guatemala en distribución de productos agropecuarios, reconocida por su servicio a nivel nacional. Las banderas serán la calidad, la iniciativa, el trabajo en equipo y la capacidad, para anticiparse a los cambios de generar siempre desarrollo y productividad, para el campo en completa armonía con el medio ambiente.

✓ Valores

- ✓ Responsabilidad empresarial
- ✓ Puntualidad
- ✓ Pasión
- ✓ Lealtad
- ✓ Calidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Ética
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación al servicio
- ✓ Comunicación
- ✓ Seguridad
- ✓ Orden
- ✓ Solidaridad

✓ Objetivo General

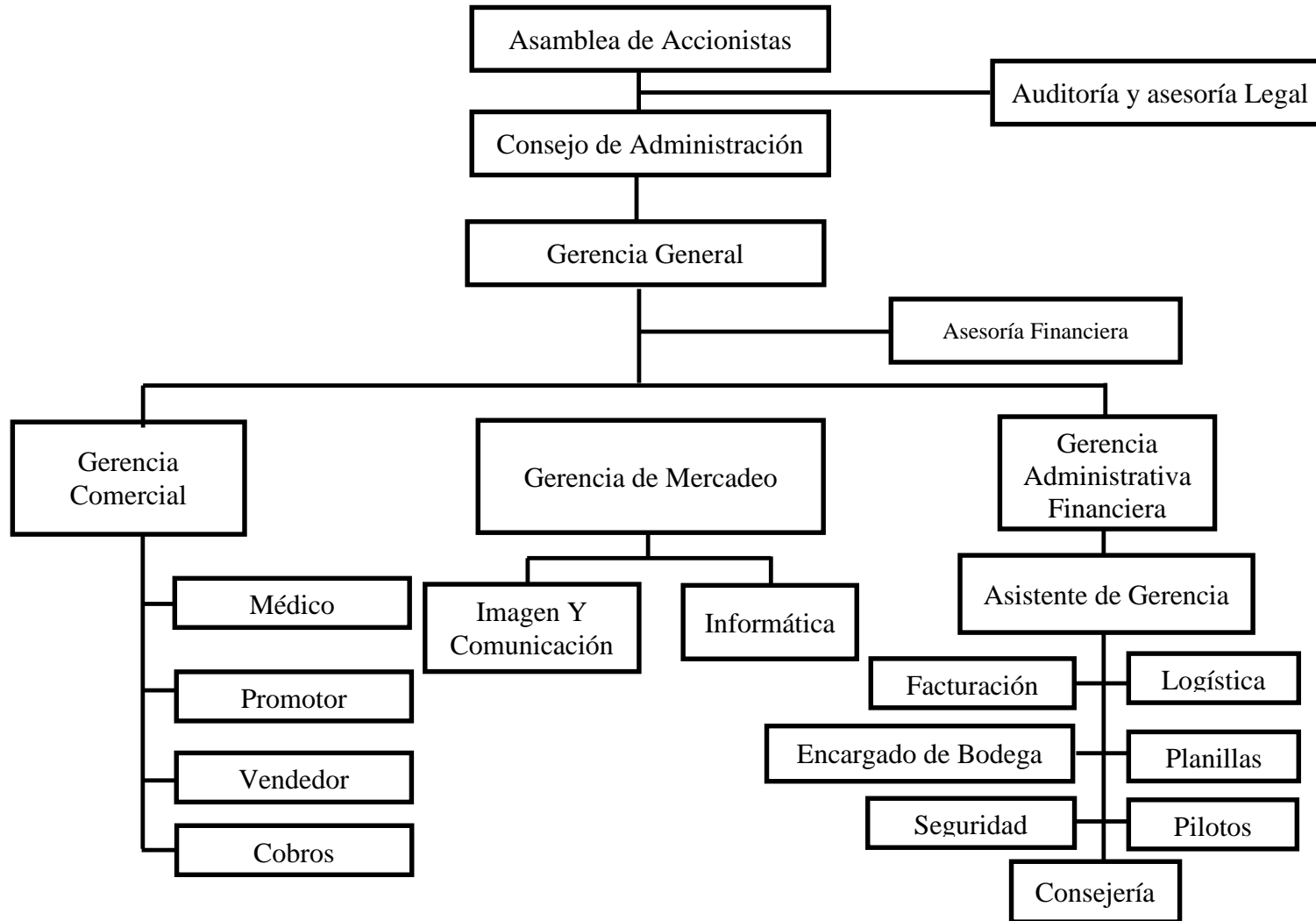
Que todos los funcionarios y colaboradores de Centroamérica Agropecuaria, S.A. (que en adelante será abreviado como CENTAGRO), cuenten con un manual de funciones y de descripciones de puestos, como instrumento técnico orientado a establecer lo que cada quien tiene que realizar, en cumplimiento de las atribuciones mínimas asignadas a la unidad administrativa donde se desempeña, y en el puesto de trabajo que ocupa.

✓ Organigrama

La empresa cuenta con una representación gráfica de la estructura organizacional en donde se presentan todos los niveles de autoridad, jerarquía y la relación entre ellos.

**Figura No. 1**

**Organigrama general de Centroamérica Agropecuaria, S.A.**



Fuente: elaboración propia



Morales Izabal 18 de marzo 2015

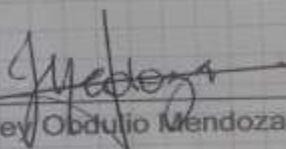
Lic. Kevin Delgado  
Coordinador Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana, Sede Puerto Barrios

Por medio de la presente me permito saludarlo deseándole éxito en sus labores diarias. El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha autorizado al Señor Juan Antonio Cerna Muñoz, alumno de esa Universidad para que realice su Proyecto de Investigación en esta Empresa y poder así colaborar con las actividades estudiantiles respecto a su PENSUM de estudios.

Sin más que agregar me despido.

Muy atentamente,

**Centagro, S. A.**

  
Jeffrey Obdulio Mendoza Tally  
Representante Legal

Avenida Bandegua, Morales, Izabal, Guatemala.  
Tel. (502) 79 47 96 92 / 93  
[www.centagro.com](http://www.centagro.com)

b) Instrumentación

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos Generales
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: <u>Jurídica</u> _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s) _____
7. E-mail: _____
8. Representante legal: _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____

## **Anexo No. 2**

### Diagnostico

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, y otras, que actúen como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se entiende. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permite de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica y tener como referencia el primero, con el propósito de conocer si se cumplen con los objetivos planteados en la formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate, y en qué contexto lo analizan.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, se dirá que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa, hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas), a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener ingerencia sobre ellas al modificar los aspectos internos.

#### Definición de Conceptos

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, y otros.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, y otros.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



## Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Conocimientos administrativos y financieros de forma generales.</li><li>✓ Se cuenta con personal de confianza y con varios años de experiencia.</li><li>✓ Alta demanda del producto a nivel nacional.</li><li>✓ Son los únicos importadores del producto a nivel nacional.</li><li>✓ Proveedores internacionales de marcas prestigiosas.</li><li>✓ Personal adecuado y capacitado</li><li>✓ El 50% de envíos de productos en gratis por cercanías familiares</li><li>✓ Publicidad masiva.</li><li>✓ Variedad de productos.</li><li>✓ Productos bajos en precios.</li><li>✓ Alta calidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Capacidad de influencia en su personal de trabajo, trabajo en equipo. Educación a niveles superiores del Gerente (Seminario Postgrado, incluso capacitaciones en materia tributaria).</li><li>✓ Acaparar nuevos clientes.</li><li>✓ Buena relación con nuestro personal.</li><li>✓ Crecimiento del mercado pecuario</li><li>✓ Visitas a clientes para información técnica y capacitación.</li><li>✓ Realización de convenios con clientes para las metas y bonificaciones.</li><li>✓ Amplio mercado para el producto veterinario.</li><li>✓ La competencia porque nos ayuda a superar metas propuestas.</li><li>✓ Atención a clientes que no sean agropecuarios.</li></ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar por sentado los valores de la empresa, bajo desempeño de los subordinados, no tener métodos de evaluación del desempeño y poco estímulo en la motivación personal.</li> <li>✓ No se cuenta con una proyección de gastos.</li> <li>✓ No hay capacitaciones constantes.</li> <li>✓ Altos costos en los transportes y fletes de importación.</li> <li>✓ Productos estacionales que se usan conforme el clima.</li> <li>✓ Altos índices de productos devueltos.</li> <li>✓ Bonificación desmedida.</li> <li>✓ Que el cliente tarde mucho en recibir su producto.</li> <li>✓ Producto enviada de forma equivocada.</li> <li>✓ Discontinuidad administrativa</li> <li>✓ Rentabilidad inferior a la media de algunos productos.</li> <li>✓ Dificultad a las fuentes de financiamiento.</li> <li>✓ Poder de negociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pérdida de la misión y visión de la empresa, cambio repentino del entorno económico, falta de innovación en métodos de trabajo.</li> <li>✓ Entrada de nuevos competidores.</li> <li>✓ Que las ventas sean mínimas.</li> <li>✓ El crecimiento de las ventas incobrables.</li> <li>✓ Nuevos competidores.</li> <li>✓ Competencia desleal.</li> <li>✓ Producto de la competencia del contrabando.</li> <li>✓ Piratería de producto.</li> <li>✓ Competencia agresiva.</li> <li>✓ Producto con defecto de fábrica.</li> <li>✓ Impuestos.</li> <li>✓ Aranceles.</li> </ul>